

# Creatividad, innovación e intraemprendimiento

Soft Skills



Qualentum Lab

# Creatividad, innovación e intraemprendimiento

En este tema se tratará de analizar qué es la creatividad y cómo fomentarla. Se verán cuáles son los diferentes tipos de creatividad, se estudiarán diversas técnicas para favorecer la creatividad y dar idea y se tratará de favorecer la motivación para trabajar las técnicas creativas propias.

## Objetivos:

- Entender la diferencia entre creatividad e innovación.
- Distinguir entre los diferentes tipos de creatividad.
- Conocer diferentes técnicas creativas tanto de solución de problemas como de generación de alternativas.
- Estudiar el proceso de *design thinking* para poder implementarlo.



Definiciones: qué es creatividad y qué es innovación



Tipos de creatividad



Solución creativa de problemas (CPS)



Técnicas para trabajar la creatividad



Innovación: cualidades de una persona innovadora



Los diez tipos de innovación de Doblin



Intraemprendimiento



Referencias bibliográficas

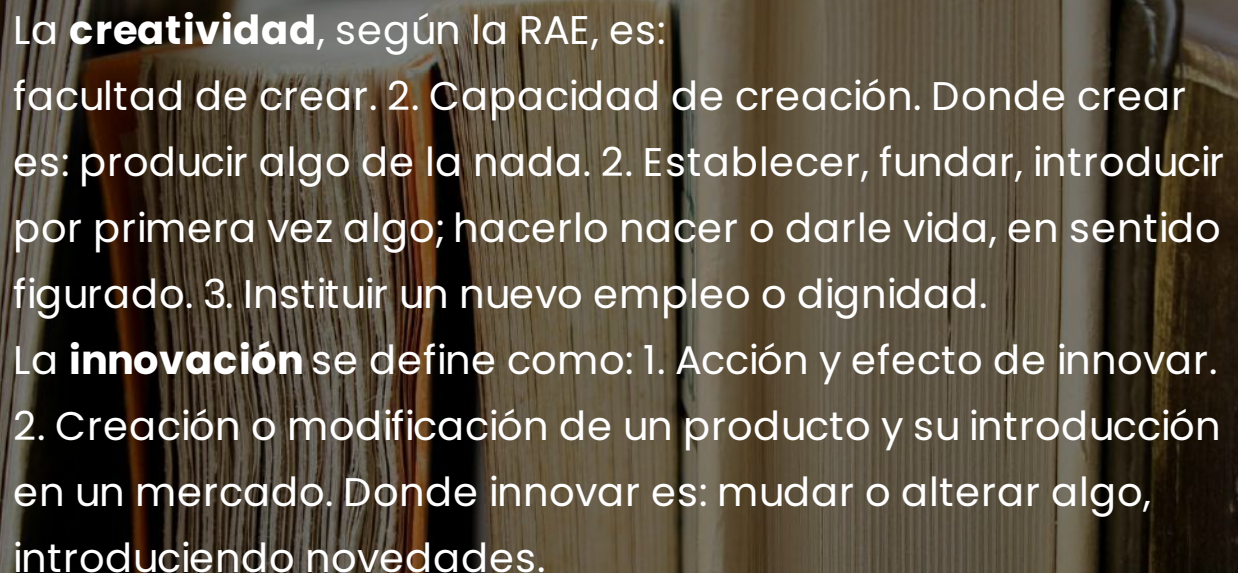


A fondo

# Definiciones: qué es creatividad y qué es innovación



Creatividad e innovación no son lo mismo y es importante saber la diferencia entre estos dos conceptos.

A background image showing the spines of several old, thick books in a library or bookstore. The books are arranged on shelves, and the lighting is warm and slightly blurred, creating a scholarly atmosphere.

La **creatividad**, según la RAE, es:  
facultad de crear. 2. Capacidad de creación. Donde crear es: producir algo de la nada. 2. Establecer, fundar, introducir por primera vez algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado. 3. Instituir un nuevo empleo o dignidad.

La **innovación** se define como: 1. Acción y efecto de innovar. 2. Creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado. Donde innovar es: mudar o alterar algo, introduciendo novedades.

- Según **Halpern** (1984), creatividad es la habilidad de formar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad. Que, visto desde otro punto de vista, es la base del emprendimiento para comprender la necesidad de negocio.
- Según **De la Torre** (1991), creatividad es la capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas, que es muy parecida a la de Thurstone (1952), que dice que es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto sea algo nuevo.

Por otro lado, **innovar es cambiar las cosas** introduciendo novedades.

Innovar según la tercera edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005): es la introducción en el mercado de un nuevo o sustancialmente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores.

Así, pues, vemos que no son lo mismo, aunque se parezcan. Para innovar hace falta un punto de partida, un lugar desde donde mejorar, mientras que la creación viene de la nada. En este tema, nos vamos a centrar en la creatividad. En un tema posterior abordaremos la innovación.

La creatividad se puede aplicar a entornos empresariales, donde podríamos definirla como la capacidad de dar soluciones alternativas a problemas comunes, la capacidad de pensar de manera diferente a la establecida para encontrar las mejores soluciones a los problemas que parecen irresolubles. Se trata de buscar nuevas alternativas, caminos diferentes, puntos de vista que no sean los de siempre para producir resultados distintos. Y en ese punto, los dos conceptos se empiezan a juntar y a parecer.

¿Para qué desarrollar la creatividad? La locura es hacer lo mismo una y otra vez esperando obtener resultados diferentes – Frase atribuida erróneamente a Einstein, también se ha atribuido erróneamente a Mark Twain y se cree que puede ser de Rita Mae Brown en su novela Sudden Death (*Muerte súbita*) de 1983, aunque también puede que sea anterior.

Sea de quien fuere, qué razón tiene.

# Tipos de creatividad



Muchas veces, al hablar de creatividad solo pensamos en la artística, en la dirigida a crear desde la nada un bien cultural. Pero la creatividad es mucho más; existen **diferentes tipos de creatividad** que aplican a diferentes ámbitos.

1

## La creatividad mimética

La mimesis supone imitar, es una de las maneras más primitivas de crear y es la base del proceso de aprendizaje.

Es más, crear puede suponer tomar una idea y aplicarla a otra disciplina. Steve Jobs creía fervientemente en la creatividad útil, es decir aquella donde te mueves a través de los límites para adaptar ideas:

“La creatividad es simplemente conectar cosas. Cuando le preguntas a las personas creativas cómo hicieron algo, se sienten un poco culpables porque realmente no lo hicieron, simplemente vieron algo. Les pareció obvio después de un tiempo. Eso es porque fueron capaces de conectar experiencias que han tenido y de sintetizar nuevas cosas.”

– Steve Jobs.

## 2

### La creatividad bisociativa

El término bisociativo fue creado por el novelista Arthur Koestler en su libro *The Act of Creation* para explicar la **conexión efímera** que se produce entre nuestros pensamientos racionales con los intuitivos, para producir los llamados momentos Eureka. Puedes intentar poner en práctica esta creatividad a través de un bombardeo de ideas para ver cuál retienes. En la tradición Zen, este acto de comunión se llama Satori, es decir, iluminación repentina. La creatividad bisociativa se basa en **la dinámica de las tres F de:**

**FLUIDEZ**

**FLEXIBILIDAD**

**FLUJO**

Es más productivo tener muchas ideas sin pulir que pocas buenas ideas; cuanto mayor sea la diversidad de ideas, mayor será el rango de posibles soluciones.

FLUIDEZ	FLEXIBILIDAD	FLUJO
A menudo tenemos la idea correcta, pero la hemos colocado en el lugar equivocado, así que tenemos que moverla para ver dónde se ajusta mejor.		

FLUIDEZ	FLEXIBILIDAD	FLUJO
No somos creativos bajo presión. Tenemos que estar tanto estimulados como relajados para extraer la energía necesaria para crear.		

## 3

## La creatividad analógica

Las analogías nos permiten **pasar información de un dominio a otro** para lidiar con problemas desconocidos. Las analogías permiten pensar fuera de los parámetros comunes. Puedes coger lo conocido e intentar crear una analogía hacia lo desconocido, un proceso que **en el mundo del arte se conoce como desfamiliarización o extrañamiento**. Este concepto, desarrollado por el formalista Víktor Shklovski, argumenta que la función del arte consiste en renovar nuestra conciencia de aquellas cosas que se han convertido en objetos habituales de la conciencia diaria.



## 4

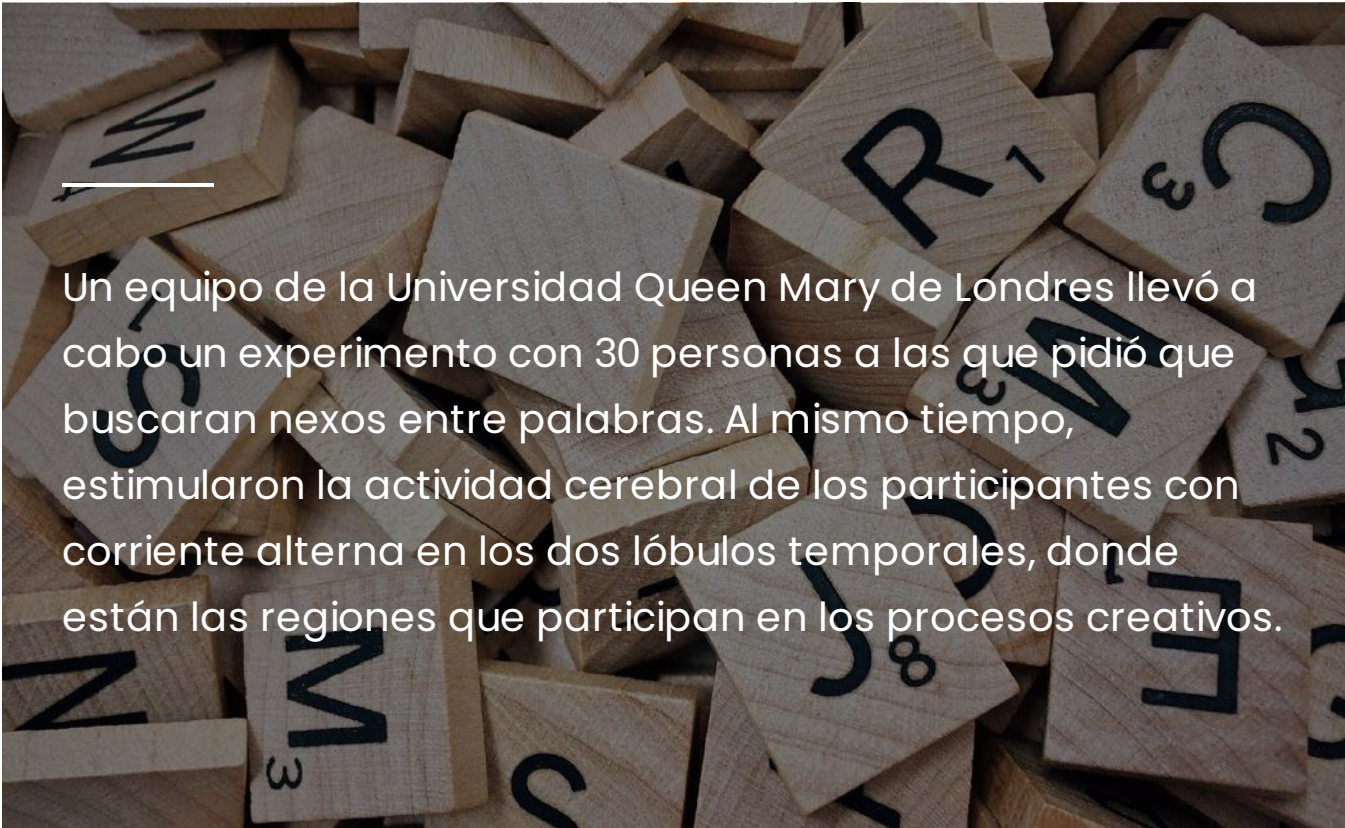
**La creatividad narrativa**

Las historias suelen seguir un orden coherente, sea o **no cronológico**. Toda narrativa supone una mezcla compleja de personajes, acciones, tramas y gramática. La manera en la que cuentas la historia también incide en su atractivo. Los cuentos, narraciones y relatos se pueden deconstruir y crear algo nuevo.

## 5

**La creatividad intuitiva**

Para que **este tipo de creatividad fluya**, hay que crear un estado de consciencia idóneo para que las ideas empiecen a fluir con naturalidad.



Un equipo de la Universidad Queen Mary de Londres llevó a cabo un experimento con 30 personas a las que pidió que buscaran nexos entre palabras. Al mismo tiempo, estimularon la actividad cerebral de los participantes con corriente alterna en los dos lóbulos temporales, donde están las regiones que participan en los procesos creativos.

Los test que los sujetos llevaron a cabo mostraron que daban **respuestas más creativas** cuando se les estimulaba el lóbulo temporal derecho; al contrario de lo que sucedía si se aplicaba ese método en el lóbulo izquierdo o si se fingía la estimulación. Las oscilaciones eléctricas en una frecuencia de entre 8 y 13 hercios ayudaron a ocultar asociaciones de palabras obvias. Por lo general, las ondas cerebrales en esa frecuencia (ondas alfa) se presentan en los estados de relajación.

En palabras de los autores del estudio, cuando pensamos qué uso alternativo le podemos dar a un vaso, primero debemos **suprimir nuestra perspectiva habitual de ese recipiente**.

---

**Las oscilaciones en el lóbulo temporal derecho son un mecanismo clave para sobrescribir esas asociaciones evidentes.**

---

# Solución creativa de problemas (CPS)



---

El Proceso CPS, de Alex Osborn y Sidney Parnes, es un método contrastado por más de 40 años de investigación y resultados en las empresas para resolver retos o problemas de forma imaginativa e innovadora.

Es una herramienta que ayuda a **redefinir los problemas a los que nos enfrentamos, generar nuevas ideas y actuar sobre estas ideas**. CPS es un proceso estructurado, pero flexible. Los pasos se establecen según la necesidad y permite relacionar como mejor convenga los pasos entre sí, cuándo avanzar y cuándo repetir un paso. Puede ser utilizado individualmente y en grupos.

Alex Osborn y Sidney Parnes describieron **los seis pasos básicos** involucrados en el proceso:

### **1ª fase: explorar el reto**

- A. Encontrar objetivos (EO): identificar el objetivo, deseo o reto.
- B. Encontrar hechos (EH): recolectar información.
- C. Encontrar problemas (EP): clarificar el problema.

### **2ª fase: generar ideas**

- D. Encontrar ideas (EI): generar ideas que sean originales y rompedoras.

### **3ª fase: prepararse para la acción**

- E. Encontrar soluciones (ES): seleccionar y reforzar soluciones, con criterios necesarios para el éxito.
- F. Encontrar aprobación (EA): planificar la acción, designando responsable y los recursos para llevarlo a cabo.

# Técnicas para trabajar la creatividad



## ***Brainstorming* (normal, reverso y equipos grandes)**

Para que el *brainstorming* funcione, los grupos no deben ser de más de 8 a 12 personas, creando un **ambiente relajado, generando confianza** y teniendo claro que en este tipo de reuniones no entra la crítica. Conviene tener a mano un rotafolio o una pizarra.

---

El *brainstorming* es una técnica en la que un grupo de personas generan un gran número de ideas sobre un tema de interés, ya que el objetivo es disponer del mayor número de ideas en relación con un tema.

## Ventajas —

- Complementar las visiones de un problema y que se vislumbren nuevas perspectivas.
- Potenciar la participación y la creatividad.
- Cohesionar el grupo y mantener su compromiso.

## Metodología —

- Nombrar un moderador.
- Definir el tema.
- Aportar ideas por turno. Se pueden usar las ya aportadas para generar nuevas.
- Preparar una lista resumen de las ideas aportadas.
- Si es preciso, seleccionar una sola idea mediante votación.

## Normas —

- Ninguna idea se discute durante la fase de exposición.
- Se habla en orden rotatorio. Una idea por intervención. Si no se tienen ideas, se puede pasar.
- Se dan tantas vueltas pidiendo ideas como sean necesarias.
- Nadie debe temer dar una idea atrevida.
- Hay que respetar las ideas ajenas. Nada es una tontería.

Para hacer el *brainstorming* reverso, nos preguntaremos qué podemos hacer para **causar el problema**. Con las ideas que salgan, les damos la vuelta para convertirlas en soluciones y poder evaluarlas para implementar las válidas.

## 7 preguntas de O'Connor

Llamado SEIQ (*Seven Essential Innovation Questions*), creado por Bill O'Connor en el marco de *Autodesk Innovation Genome Project*. Se trata de un formato estructurado de *brainstorming*.

Las **7 preguntas** se derivan de los siguientes términos:

- 1 Mirar.
- 2 Usar.
- 3 Mover.
- 4 Interconectar.
- 5 Alterar.
- 6 Hacer.
- 7 Imaginar.

Hay que contestarlas en orden:

- ☐ ¿A qué podemos mirar de una forma nueva o desde una nueva perspectiva?
- ☐ ¿Qué podemos usar de una forma nueva o por primera vez?
- ☐ ¿Qué podemos mover, cambiar de posición en el tiempo o el espacio?
- ☐ ¿Qué podríamos interconectar de una manera diferente, o por primera vez?
- ☐ ¿Qué podríamos alterar o cambiar, en lo que se refiere al diseño y al desempeño?
- ☐ ¿Qué podríamos hacer que sea realmente nuevo?
- ☐ ¿Qué podríamos imaginar que pueda crear una gran experiencia?

---

**Si queremos profundizar más, O'Connor propone ampliar estas preguntas a 49.**

## **SCAMPER**

---

Sustituir, combinar, adaptar, modificar, proponer  
otros usos, eliminar y revertir.



Hay que hacer preguntas en torno a estos conceptos relacionados con un producto, servicio, idea, propuesta, proyecto... ya existente. Cuantas más, mejor. Después, hay que valorar las ideas que han surgido.

## Seis sombreros para pensar de Edward de Bono

Para la creatividad y la toma de decisiones, se pueden usar los 6 sombreros de De Bono. Este modelo se basa en que **todos tenemos una tendencia natural** (somos optimistas, pesimistas, criticones, analíticos...) pero debemos ver las situaciones desde todos los puntos de vista.

---

**Los sombreros nos sirven para analizar las ideas o las opciones desde más perspectivas, desde distintos puntos de vista, sin dejarnos ninguno.**

---

Se pueden usar en reuniones, con más gente, donde cada uno adopta un sombrero, o todos con el mismo y luego cambian, o se puede poner en práctica en solitario. Todas las perspectivas son válidas.

Los **seis sombreros** son:

### **Blanco** —

Analítico, nos centramos en datos, en información, analizamos tendencias, vemos qué información nos falta.

**Rojo** —

Usamos la intuición y las emociones. Entendemos cómo reaccionarían otros, comprendiendo a las personas.

**Negro** —

Ver qué resultados negativos puede haber. Qué puede ir mal o NO funcionar. Ver los puntos débiles del plan. Esto favorece la resiliencia.

**Amarillo** —

Es el pensamiento optimista. Ayuda a tener ideas positivas. Vemos los beneficios y el valor del plan. Ayuda a seguir adelante.

**Verde** —

Es el pensamiento creativo. Empleando diferentes herramientas, daremos soluciones creativas a los problemas. Como en el brainstorming, aquí no se critican las ideas.

**Azul** —

Es el proceso de control. Lo lleva el facilitador o director de la sesión. Cuando faltan ideas, dirigen la sesión hacia el sombrero verde; si se necesitan planes de contingencia, dirige hacia el negro.

## El método Delphi

Técnica apropiada cuando los equipos no están bien configurados, se produce pensamiento de grupo y las discusiones son apasionadas de más, ya que busca el consenso de una forma anónima.

---

Creada por la *RAND Corporation* en la década de 1950, se compone de un número de ciclos o iteraciones anónimos y por escrito que son gestionados por un facilitador.

Al ser anónimo, **elimina la posibilidad de caer en el pensamiento de grupo** y permite la crítica abierta y constructiva. Pasos:

- 1 Definir el problema o la situación.
- 2 Designar un facilitador imparcial.
- 3 Seleccionar el panel de expertos que va a participar.
- 4 Que los panelistas hagan un *brainstorming* individual para hacer propuestas de alto nivel.
- 5 Consolidar las respuestas y reenviarlas a todos los panelistas hasta conseguir una lista estable.

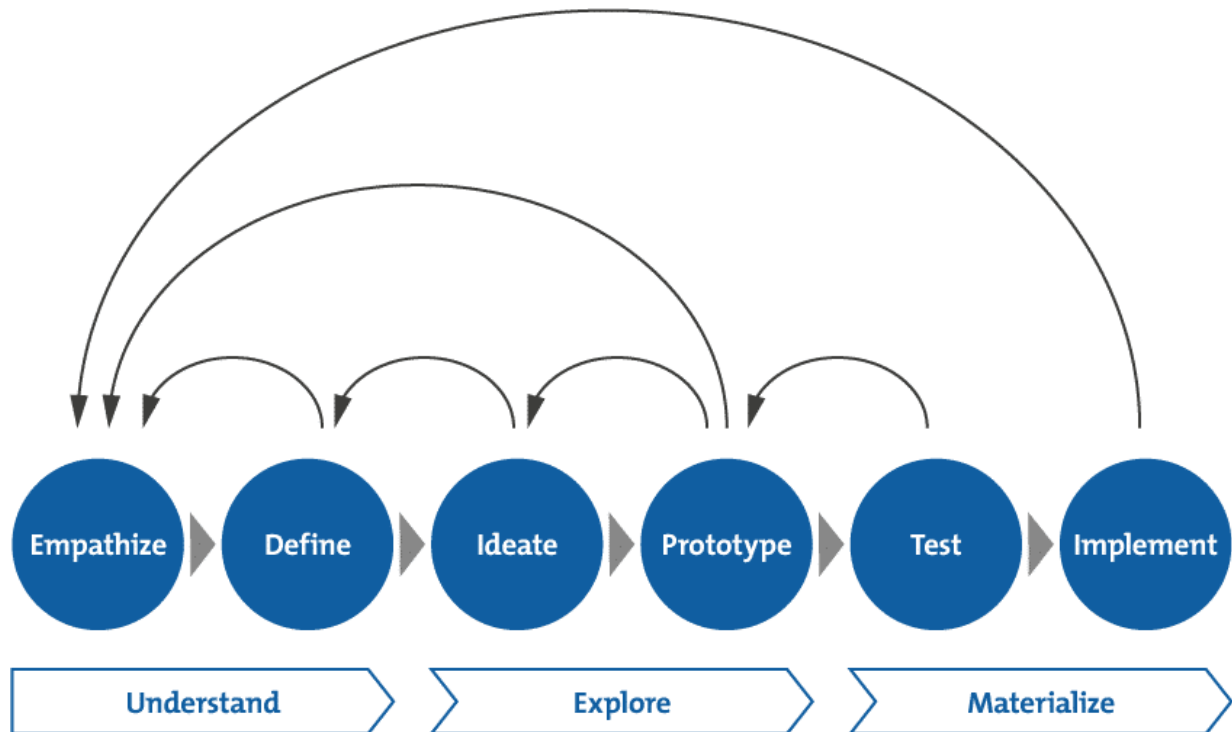
- 6 Comprobar con el sponsor que las respuestas son válidas y viables y que no se ha quedado nada por el camino.
- 7 Trabajar con cada uno de los panelistas para desarrollar posibles soluciones.
- 8 Consolidar las soluciones y enviarlas a todos los panelistas.
- 9 Recibir las críticas y el feedback de los panelistas a las soluciones.
- 10 Refinar la propuesta con los panelistas.
- 11 Hasta conseguir una conclusión, se repiten los pasos (del 7 en adelante).

Este método también tiene sus **contras**:

- Lleva mucho tiempo.
- El facilitador tiene mucho poder.
- El facilitador pasa mucho tiempo fijando fechas de entrega. Debe tener cuidado de no dar más peso o importancia a aquellos que envían sus respuestas antes.

## **El modelo *design thinking***

Es un proceso iterativo. Se basa en **no perder el optimismo y no tener miedo**, no asustarse, sobre todo en el prototipado y el testeo, y tiene una gran pata puesta en la agilidad tanto de equipo como organizacional. Este proceso puede no ser lineal y tal vez haya que volver a fases anteriores.



## Empatizar —

Investiga, encuéntrate con clientes y stakeholders para comprender sus motivaciones y expectativas. Presta especial atención a los factores emocionales.

## Definir —

Identifica el problema que quieres resolver, qué necesidades hay que cubrir.

**Idear** —

*Brainstorming*, para crear nuevas ideas e involucrar a los miembros del equipo para que den diferentes perspectivas.

**Prototipar** —

Con una posible solución, hacer un prototipo. Dependiendo del tiempo y el dinero, el prototipo puede ser un producto, un modelo, un *storyboard* o un bosquejo. No tiene por qué ser perfecto. Es ver que es viable y bueno, y aprender por el camino.

**Testar** —

Ver qué funciona y qué no. Que no te asusten los fallos.

**Implementar** —

Lo duro ya está. Ahora, pon en práctica y evalúa el desempeño. Si no es válido, volvemos al principio... Sé honesto.

## Herramientas creativas para retrospectivas Agile

En otro tema hablaremos un poco más de Agile, qué es, qué supone, cómo se trabaja, con sus **roles, ceremonias y artefactos**, pero me gustaría comentar aquí algunas técnicas que se usan en una de sus ceremonias, en las retrospectivas (no os preocupéis si no sabéis qué es ahora mismo, lo veremos; en este momento solo interesa que nos quedemos con las herramientas, que sirven en muchas otras situaciones, no solo en las retrospectivas).

En el momento de la retrospectiva, el equipo de desarrollo mira y analiza cómo ha ido el sprint, el trabajo que han hecho en esa iteración, descubriendo cosas que han ido bien y puntos de mejora. Para ello, existen muchas herramientas que se pueden emplear para facilitar la comunicación, el análisis y el descubrimiento.

Algunas **herramientas**:

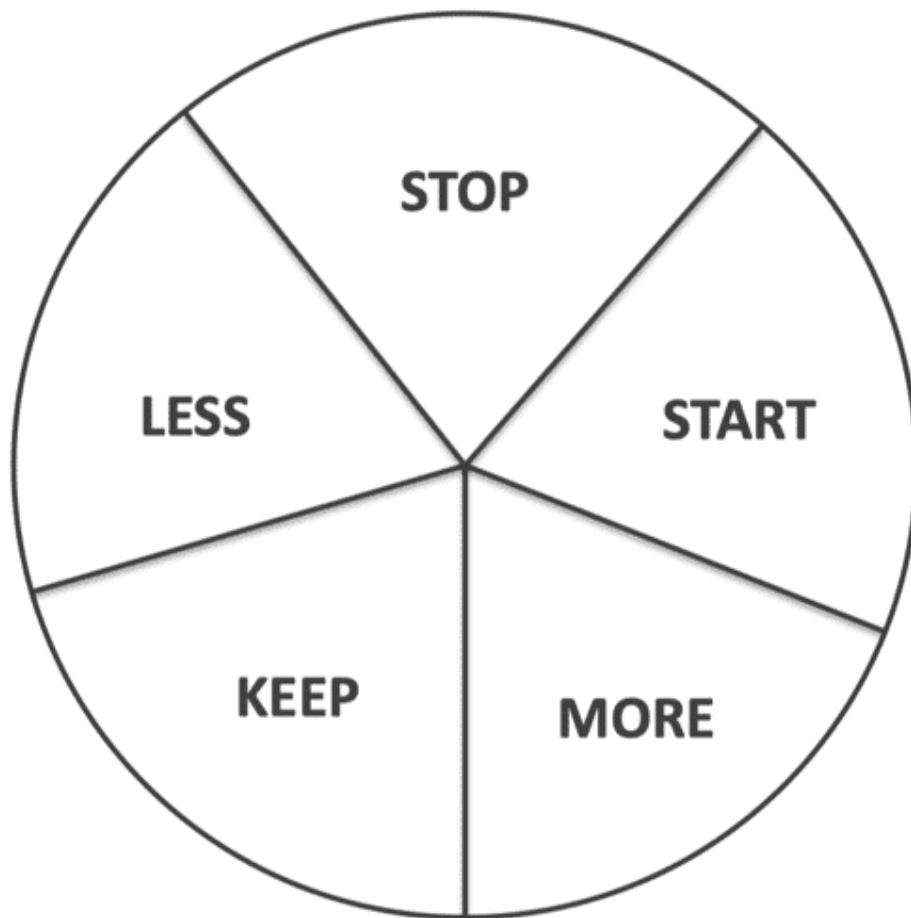


### La Directiva de Kert h

No es una herramienta, se trata más bien de **una premisa que hace que la creatividad fluya mucho mejor en las retrospectivas**. Independientemente de lo que descubramos, entendemos y creemos sinceramente que todo el mundo hizo el mejor trabajo que pudo, dado lo que se sabía en ese momento, sus capacidades y habilidades, los recursos disponibles y la situación en ese momento.

**Estrella de mar**

Rellenar la estrella con qué hay que seguir haciendo, que hay que hacer menos, que hay que dejar de hacer, que hay que empezar a hacer y qué hay que hacer más.

**4 Ls**

Responder a: *what we... love, learned, lacked, longed for?*



**AHA!**

Preguntar a todos los miembros del equipo lo que han aprendido y algo maravilloso que otro ha hecho por ellos.

**MoSCoW: *must, should, could, would***

Qué tiene que hacerse, qué debería de hacerse, qué podría hacerse y qué sería conveniente o nos gustaría hacer más adelante.

***Focus on Focus off***

Reparte a las personas en grupos para que discutan entre ellos los pares de palabras que se presentan a continuación, **analizando y reflexionando**.

- Investigación en lugar de ponerse a la defensiva.
- Diálogo en lugar de discusión.
- Conversación en lugar de disputa.
- Entender en lugar de defender una posición.

# Innovación: cualidades de una persona innovadora



---

La innovación es, según el diccionario de la RAE, la “acción y efecto de innovar” y también “la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Innovar es “mudar o alterar algo, introduciendo novedades” y, curiosamente y en desuso, “volver algo a su anterior estado”.

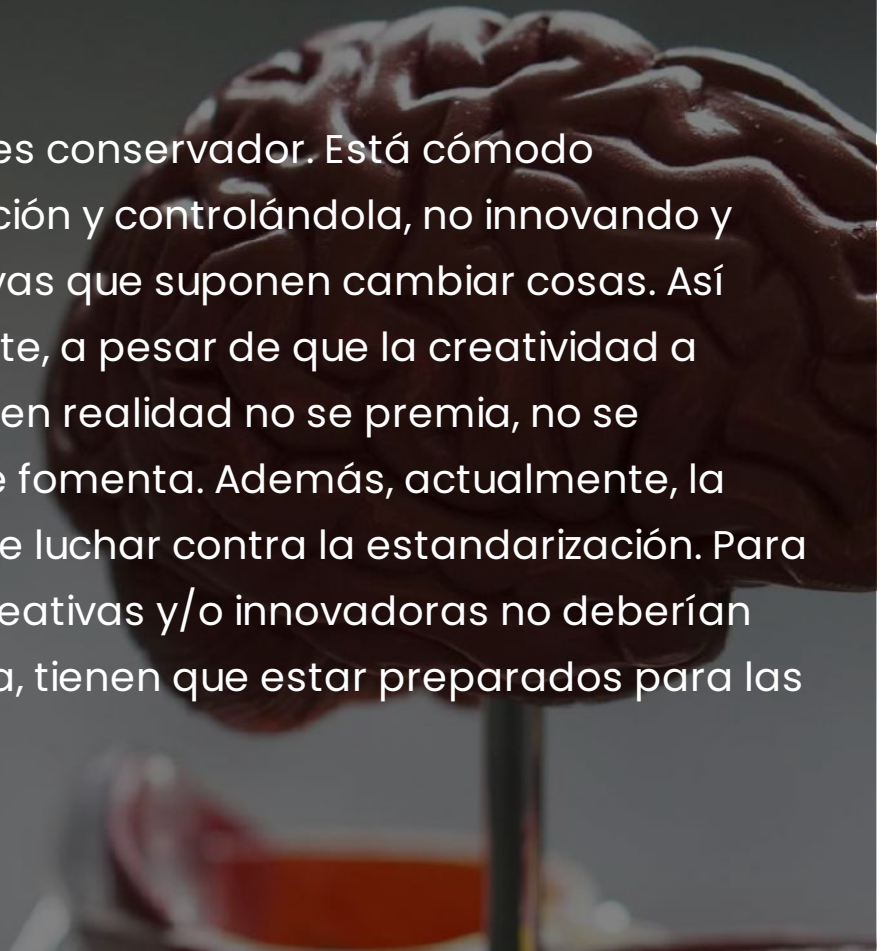
Visto desde las definiciones, parece que para innovar necesariamente **mejoramos sobre algo ya existente o introducimos un producto en un mercado**, y no es solo eso a lo que nos referimos cuando hablamos de innovar. Hablamos más de una forma de pensar, un hábito que adquirimos con la práctica de pensar de forma diferente siempre con un objetivo o un fin (mejorar algo, sustituir algo, cambiar algo). Y esto supone atreverse a asumir riesgos (controlados) y a probar cosas nuevas, a experimentar. Y ya desde hace un tiempo, los ejecutivos se han dado cuenta de que la innovación es la clave del éxito actualmente en los negocios.

## Cualidades de una persona innovadora

Las personas innovadoras tienen lo que se podría llamar, en un claro homenaje a Howard Gardner, inteligencia creativa, que es una cualidad por la que **resuelven problemas con regularidad**, elabora productos o define cuestiones novedosas en un campo concreto. Este tipo de inteligencia tiene la capacidad de crear con ambos hemisferios cerebrales y no solo con uno. **Ambos hemisferios se unen** para que la novedad y la lógica también se unan.

---

El cerebro humano es conservador. Está cómodo conociendo la situación y controlándola, no innovando y creando cosas nuevas que suponen cambiar cosas. Así que, tradicionalmente, a pesar de que la creatividad a posteriori se valora, en realidad no se premia, no se recompensa y no se fomenta. Además, actualmente, la creatividad tiene que luchar contra la estandarización. Para ello, las personas creativas y/o innovadoras no deberían tener la piel muy fina, tienen que estar preparados para las críticas.



Por supuesto, hay muchas más cualidades. Las principales cualidades observadas en un estudio (J. Dyer, H. Gregersen y C. M. Christensen) en el que se analizaron los hábitos de 25 emprendedores innovadores y se entrevistaron a más de 3.000 ejecutivos y a más de 500 individuos que habían inventado nuevos productos o que había fundado compañías innovadoras son las siguientes:

## Asociación

Es la capacidad de conectar cuestiones o ideas que a primera vista no tienen conexión alguna para crear algo (solución, mejora, producto) nuevo. Frans Johansson denominó a este fenómeno el 'Efecto Medici' en su libro *El Efecto Medici, Percepciones Rompedoras en la Intersección de Ideas, Conceptos y Culturas* y hace referencia a la explosión creativa de Florencia cuando la familia Medici juntó y financió a grandes artistas de diferentes disciplinas (escultores, científicos, poetas, filósofos, pintores o arquitectos). Cuando estos individuos se juntaron, surgieron nuevas ideas de la intersección de sus respectivos campos, lo que dio lugar al Renacimiento.

---

**La información se almacena en el cerebro vinculada a experiencias que hemos vivido en vez de hacerlo por orden alfabético como un diccionario.**

---

Por ejemplo, la palabra concierto tendrá asociaciones lógicas ('música', 'festival', 'club'...) y tendrá otras menos lógicas ('ansiedad' porque una vez superaron el aforo en un concierto al que fuiste o 'bebidas caras' porque en los últimos festivales a los que has asistido habían subido los precios). Esto es solo un ejemplo, pero cuantas más diversas sean nuestras experiencias y nuestros conocimientos, más conexiones hará nuestro cerebro.

“La creatividad es conectar cosas.”

– Steve Jobs.

## Cuestionamiento

El arte de preguntar no suele estar muy extendido. Nos da miedo que nos critiquen, que cuestionen nuestra valía o nuestros conocimientos o que piensen que no sabemos lo suficiente. Y esto es un error. **Hay que hacer preguntas**, en primer lugar, para aclarar conceptos, para comprender objetivos y conseguir información, pero también hay conseguir hacer preguntas que reten la sabiduría popular, que se salgan de lo común, que es lo que hacen las personas innovadoras.

“El trabajo importante y difícil nunca es encontrar las respuestas apropiadas, sino encontrar las preguntas apropiadas.”

– Peter Drucker.

## Preguntar: ¿por qué?, ¿por qué no? o ¿y si?

Se trata de retar al status quo y **no solo de comprender y hacer pequeñas mejoras al proceso que ya existe**. Se trata de retar los supuestos. Al igual que en temas anteriores hemos comentado que no se debe preguntar 'por qué', ya que nos lleva a buscar excusas, justificaciones y a culparnos en lugar de crecer, cuando queremos innovar es, al contrario. Pensad en los niños de entre 3 y 6 años. Su pregunta favorita en este momento es '¿y por qué?', necesitan comprender el funcionamiento de las cosas y, cuando se lo explicas, retan ese planteamiento con sus ideas y su creatividad.

## Imaginar los opuestos

Podríamos decir que a los innovadores les encanta jugar el papel de abogado del diablo. Según Roger Martin, en *The Opposable Mind*, esta es la capacidad que tienen los innovadores de tener dos ideas diametralmente opuestas en su cabeza... Sin entrar en pánico y sin conformarse solo con una de las alternativas, son capaces de producir una síntesis que es superior a cada una de las ideas anteriores.

## Aceptar las restricciones

Cuando tenemos que lidiar con el mundo real, casi todos nos ponemos límites y restricciones a la hora de pensar. Puede parecer irónico, pero las buenas preguntas **imponen límites y restricciones** a nuestra forma de pensar y sirven de catalizador para el pensamiento fuera de la caja (*out-of-box*).

## Observación

Se trata de examinar los acontecimientos del día a día, sobre todo el comportamiento de clientes potenciales. **Los innovadores miran y analizan minuciosamente** pequeños detalles comportamentales para conseguir descubrir nuevas formas de hacer las cosas.

Akio Toyoda, actual CEO de Toyota, practica con regularidad uno de los principios de la filosofía de la compañía, el *genchi genbutsu* o ve y observa por ti mismo.

## Experimentación

Las personas innovadoras suelen **involucrarse en la experimentación práctica**. Puede ser una exploración intelectual, trastear con elementos físicos como los electrónicos o buscar nuevos lugares. Ejemplos: Howard Shultz (Starbucks) viajó por toda Italia visitando cafeterías y Jeff Bezos (Amazon) de pequeño intentó desmontar su cuna con un destornillador porque quería dormir en una cama de verdad. Como ejecutivos, hacen que la experimentación esté en el ADN de sus empresas, fomentando una cultura de la experimentación.

## Networking

Ya hemos comentado muchas veces la importancia de tener una red de apoyo que sea útil y con la que podamos contar. Como innovadores, esa red además nos sirve para probar nuestras ideas con individuos diferentes, lo que nos proporcionará feedback desde múltiples perspectivas. Los innovadores quieren conocer a personas con distintas ideas y puntos de vista para aumentar su propio conocimiento.

---

**Y una cosa más... Practicar mucho. Sin duda, hay personas que son innovadoras de una forma innata, pero la innovación es una habilidad que se puede fortalecer con la práctica.**

Veamos formas de trabajar cada una de las **capacidades mencionadas**:

Preguntas ¿por qué? y ¿por qué no?: haz preguntas que impongan restricciones y que las eliminen, esto ayudará a ver los problemas desde diferentes ángulos. Intenta pasar 15 o 30 minutos cada día escribiendo 10 nuevas preguntas que resulten retadoras para el status quo en tu empresa o en la industria.

- **Las habilidades observacionales:** analiza cómo determinados clientes experimentan un producto o servicio en su ambiente habitual. Pasa un día completo observando qué quieren conseguir los clientes. Intenta no juzgar lo que ves, imagina que eres un cuadro en la pared observando de manera neutral.

La experimentación (tanto a nivel individual como organizacional): adquiere una mentalidad análisis de hipótesis en tu vida cotidiana y en el trabajo. Asiste a seminarios o a formación sobre temas que se salgan de tu área, lee libros sobre tendencias emergentes. Cuando viajes, disfruta de los comportamientos y los estilos de vida de los lugares que visites. Descubre la manera de institucionalizar pequeños y frecuentes experimentos en todos los niveles de la organización. Hay que reconocer abiertamente que el aprendizaje conlleva muchas veces fallar y que los fallos son tremendamente valiosos para construir una cultura innovadora.



- **Las habilidades de networking:** contacta con las cinco personas más creativas que conozcas y habla con ellos sobre cómo estimular el pensamiento creativo; puedes preguntar si estarían dispuestos a ser tus mentores creativos. Pasa tiempo (distendido, en una comida o similar) con personas de diferentes funciones, de distintas empresas, industrias o países para hablar de las ideas innovadoras que tienen y pedir *feedback* sobre las tuyas.

# Los diez tipos de innovación de Doblin



En el Manual de Oslo se definen **cuatro categorías de innovación**, a las que hay que **sumar una quinta** añadida más tardes:

- Producto.
- Proceso.
- Comercialización.
- Organización.
- Modelo de negocio.

Y puede ser tecnológica o no tecnológica, y, según el impacto, incremental, adyacente, radical y disruptiva.

Pero, en lugar de seguir esta categorización, vamos a centrarnos en una más conocidas: los diez tipos de innovación de Doblin.



Un estudio de Doblin, empresa del diseñador industrial Jay Doblin y ahora parte de Deloitte, tras examinar 2.000 negocios innovadores a lo largo de la historia, detectó y catalogó 10 tipos de innovación, diez dimensiones en las que se pueden englobar las innovaciones. Según Doblin, los grandes descubrimientos de la historia suelen combinar varios de los tipos de innovación.

Estos diez tipos los agrupa en **3 grandes bloques**:

1

**Configuración:** innovaciones en la configuración de la compañía, la estructura organizacional, procesos, métodos, modelo de negocio...

2

**Oferta:** las innovaciones en el producto. Es la categoría que nos suele venir a la cabeza de primeras al pensar en innovación.

3

**Experiencia:** innovaciones más centradas en el cliente, UX, marketing...

•

La innovación en configuración agrupa 4 tipos de innovación.

•

La oferta en configuración agrupa 2 tipos de innovación.

•

La innovación en experiencia agrupa 4 tipos de innovación.

Así, los 10 tipos de innovación, o los 10 elementos sobre los que se puede innovar según este modelo son:

## Configuración —

- Modelo de negocio: cómo consigues beneficios.
- Network (red): conectar con otros para crear valor.
- Estructura: alinear cultura y jerarquía, organizaciones más planas.
- Proceso: cómo se hace el trabajo.

## Oferta —

- Desempeño del producto: características y funcionalidad distintivas.
- Sistema del producto: productos y servicios complementarios.

## Experiencia —

- Servicio: soporte y mejoras que rodean tu oferta.
- Canal: cómo tu oferta llega a los clientes.
- Marca: la representación de tu oferta y tu negocio.
- Compromiso del cliente (*engagement*): las interacciones propias que fomentas.

# Intraemprendimiento



“El equipo de Macintosh era lo que comúnmente se conoce como intraemprendimiento... un grupo de personas regresando, en esencia, al garaje, pero en una gran compañía.”

- Steve Jobs, Newsweek, 1985.

## ¿Qué es?

Se trata, como dice Steve Jobs, de actuar como un emprendedor dentro de una compañía, de crear **nuevos negocios o aventuras empresariales** dentro de los negocios. Estos nuevos negocios se pueden convertir en nuevas secciones en la empresa, nuevos departamentos o incluso una ramificación.

En palabras de Bill Aulet, director ejecutivo del Martin Trust Center for MIT *Entrepreneurship*, intraemprendimiento no es sinónimo de pequeño, sino de creación de valor: muchas veces, las personas creen que el emprendimiento está estrictamente asociado a las startups, pero no es como nosotros lo vemos. Creemos que el emprendimiento es una forma de crear valor con nuevos productos, nuevas formas de dirigir los negocios y con un número de activos que controlas. Pero también hay activos que no controlas. Así que los emprendedores pueden existir en las empresas y las empresas los necesitan cada vez más.

---

**En el intraemprendimiento, a diferencia del emprendimiento, los que lo llevan a cabo lo hacen con recursos de la empresa, no lo hacen desde la nada y no arriesgan su propio dinero.**

---

Ejemplos de intraemprendimiento:

### **Play Station (Sony)** —

Se creó porque un joven empleado, Ken Kutaragi, de Sony se puso a jugar con la Nintendo de su hija. Pasó horas descubriendo cómo hacer que fuera más fácil de usar y, cuando lo tuvo, presentó su idea. La mayoría de los jefes le dieron de lado, pero uno de los empleados más senior vio valor en lo que presentó y apostó por ello. Y el resto de la historia ya la conocéis.

### **Botón 'Like' de Facebook** —

Salió de uno de los *hackathons* que organiza la compañía, un evento social en el que, durante toda la noche, los programadores y los ingenieros desarrollan una idea y elaboran un prototipo. Así surgió el botón 'Like' tan característico de esta red social.

## Gmail (Google) —

Google es una empresa que tiene una política interna por la que los empleados pueden usar el 20% de su tiempo en crear algo nuevo, en emprender. Paul Buchheit empezó a crear Gmail en 2001 y trabajó en el proyecto hasta su lanzamiento en abril de 2004. Se convirtió en el primer servidor de correo capaz de almacenar todo (1 GB) y no tener que estar pendiente del límite.

## Post-it (3M) —

Aquí fue más por accidente. El Dr. Spencer Silver, un científico de 3M, estaba intentando crear un pegamento extrafuerte para usar en la tecnología aeroespacial, pero creó un adhesivo ligero que se pegaba bien sin dejar residuos al despegarlo. En vez de desechar la idea, pensó que podía tener uso y, tras muchos años, lo encontró junto a Art Fry, también científico en 3M. De ahí nacieron los Post-its.

## ¿Cómo incentivarlo y cómo gestionarlo?

---

Una forma de hacer que crear cosas nuevas resulte más sencillo es mediante programas que lo incentiven.

Lo más importante es dar la oportunidad de tener la responsabilidad y, muchas veces, eso conlleva tener el control de gastos y beneficios.

Algunas formas de **incentivar la innovación**:

### **Feria de ideas** —

Una versión informal de una propuesta o un plan de negocios en donde un concepto o un diseño se presenta junto a otras ideas.

### **Hackathon** —

Un evento de diseño rápido a menudo asociado a resolver un problema.

### **Fondo para el arenero (Sandbox Fund)** —

Un *sandbox* (arenero) es un entorno de pruebas cerrado, diseñado para experimentar de forma segura con proyectos de desarrollo web o de software. El *sandbox fund* es una cuenta en la que las compañías ponen un dinero para que los empleados puedan comprar tiempo de otro trabajo o contratar compañeros para que le ayuden a crear un prototipo o un *business plan*.

### **Tiempo de innovación** —

Como el 20% del tiempo de Google que ya se ha comentado, se trata de ofrecer a los empleados la opción de pasar una parte de su tiempo en proyectos paralelos de su elección.



No podemos olvidar nunca que el intraemprendimiento requiere **una gestión concreta** que tiene que:

- Dar apoyo.
- Dar autonomía y responsabilidad.
- Proporcionar motivación e incentivos.
- Proporcionar compensaciones.
- Aportar recursos.
- Favorecer la comunicación.
- Dotar de estructura y procesos.

Para que esto se produzca, las organizaciones deberían **crear un ecosistema** en el que:

- Se vea un claro compromiso con el liderazgo y la innovación.
- El intraemprendimiento se celebre.
- Se den las mismas oportunidades a todos.
- Se empodere a las personas.

- Se admiten riesgos y fracasos.
- La transparencia y la responsabilidad (*accountability*) sean un hecho.
- Hay recompensas y reconocimiento para los equipos que están tras las innovaciones.
- Hay colaboración, competición, coordinación y cooperación.
- Se valoran las habilidades y el talento de cada individuo.

## Los diez mandamientos para los intraemprendedores según Pinchot

Se considera que Gifford Pinchot III es quien acuñó el término intraemprendimiento junto a su esposa, Elizabeth, en un artículo de 1978 llamado *Intra-Corporate Entrepreneurship*. En su libro *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, formula lo que él llama *Los diez mandamientos para los intraemprendedores*. Son una serie de compromisos personales que debe adquirir el intraemprendedor.

Veamos estos diez mandamientos. Tu compromiso contigo será...

- 1 Trabajar todo lo posible de forma 'clandestina': la publicidad dispara el sistema inmunológico de la empresa.
- 2 Recordar que es más fácil pedir perdón que pedir permiso.
- 3 Hacer cualquier trabajo necesario para que tu proyecto se haga realidad, sin importar tu puesto real.

- 4 Seguir tu intuición sobre las personas que eliges y trabajar solo con los mejores.
- 5 Huir de las directrices que te impiden cumplir tus sueños.
- 6 Encontrar a gente que te ayude.
- 7 No apostar en una carrera si no estás en ella.
- 8 Ser fiel a tus objetivos y realista con la forma de alcanzarlos.
- 9 Respetar a tus patrocinadores.
- 10 Ir a trabajar cada día con toda la ilusión y entusiasmo, pero sin miedo al despido.

# Referencias bibliográficas



- BRENTON, Blog Opinno.io, *El intrapreneurship y su importancia para las organizaciones*, sept. 2019, <https://blog.opinno.io/es/blog/el-intrapreneurship-y-su-importancia-para-las-organizaciones>.
- BURKUS, D., *Innovation Isn't an Idea Problem*, HBR, Jul, 2013, <https://hbr.org/2013/07/innovation-isnt-an-idea-proble>.
- CHAMORRO-PREMUZIC, T., *Why you should become an "Intrapreneur"*, HBR, mar. 2020, <https://hbr.org/2020/03/why-you-should-become-an-intrapreneur>.
- DAYKIN, J., *Intrapreneurship*, Ene, 2019, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/jordandaykin/2019/01/08/intrapreneurship/>.
- DELOITTE DIGITAL, *Five Insights Into Intrapreneurship, A Guide to Accelerating Innovation Within Corporations*, 2015, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\\_Whitepaper\\_English.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf).
- DESJARDINS, J., *Ten Types of Innovation: The Art of Discovering a Breakthrough Product*, Visual Capitalist, Jul. 2020, <https://www.visualcapitalist.com/10-types-of-innovation-the-art-of-discovering-a-breakthrough-product/>.

- DI BERNARDI, C., ZIOGA, I., THOMPSON, N.M., BANISSY, M.J., BHATTACHARYA, J., *Right temporal alpha oscillations as a neural mechanism for inhibiting obvious association*, Universidad Nacional de México, diciembre 2018. Recuperado de la página de Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America: <https://www.pnas.org/content/115/52/E12144>.
- DOBLIN, <https://www.doblin.com/ten-types>.
- DYER, J., GREGERSEN, H. CHRISTENSEN, C. M., *The Innovator's DNA*, Dic. 2009, HBR, <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna>.
- DYER, J., GREGERSEN, H. CHRISTENSEN, C. M., *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, 2011, Boston, Mass., Harvard Business Review Press.
- FERNÁNDEZ, D., *¿De qué hablamos cuando hablamos de innovación?*, IPMARK, Nov. 2019, <https://ipmark.com/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-innovacion/>.
- HALPERN, D., *Thought and knowledge: an introduction to critical thinking*. L. Erlbaum Assoc., 1984.
- HAMMONDS, B., *Howard Gardner on Creativity – Are Schools Encouraging Creativity? The Challenge of Creativity*, oct. 2013, <https://leading-learning.blogspot.com/2013/10/howard-gardner-on-creativity-are.html>.
- HARTMAN, A., *The fabulous life of Amazon CEO Jeff Bezos, the second-richest person in the world*, Business Insider, abr. 2017, <https://it.businessinsider.com/amazon-founder-ceo-jeff-bezos-early-life-2017-5/>.
- KELLEY, D., creador del Modelo Design Thinking en el marco de IDEO. <https://www.ideo.com/eu>.
- KELLEY, D. Y KELLEY, T., *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within us all*, Escocia, Reino Unido, William Collins, 2015.

- KEELEY, L, PIKKEL, R., QUINN, B., WALTERS, H., *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*, New Jersey, Deloitte Development LLC., 2013.
- KOESTLER, A., *The Art of Creation*, Last Century Media, 2014.
- LEWRICK, M., LINK, P., LEIFER, L., *The Design Thinking Playbook*, Nueva Jersey, Wiley John & Sons, 2018.
- LUBENOW, G. C., *Jobs Talks About His Rise and Fall*, Newsweek, sept. 1985, <https://www.newsweek.com/jobs-talks-about-his-rise-and-fall-207016>.
- MARTIN, R., *The Opposable Mind*, Mass, Harvard Business School Press, 2008. OCDE, *Manual de Oslo*, Tercera edición, 2005, <https://www.oei.es/historico/salactsi/oslo3.htm>.
- O'CONNOR, B., *The Innovation Genome Project*, Autodesk, <https://www.innovationexcellence.com/blog/2012/01/09/the-innovation-genome-project/>.
- O'CONNOR, B., *Innovation is Dead, Long Live Innovation!*, julio 2012, <https://www.forbes.com/sites/dell/2012/07/05/innovation-is-dead-long-live-innovation/#12bf4a911ca8>.
- OSBORN, A.F., *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving*, Nueva York, Scribner, 1953/1963.
- PARNES, S., *Creative behavior guidebook*, Nueva York, Scribner. 1967.
- PINCHOT III, G., *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Nueva York, Harper & Row, 1985.
- SELDEN, R., WIDDOWSON, P., BROOKER, P., *A Reader's Guide to Contemporary Literary Theory*, 3ª Edición. Kentucky, University Press of Kentucky, 1993, pp. 31-33.

- SOMERS, M., *Intrapreneurship, Explained*, MIT Management Sloan School, Jun. 2018, <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/intrapreneurship-explained>.
- TORRE, S. de la., *Creatividad y formación*, México, Trillas, 1997.
- *Manual de Oslo*, 3ª Edición, OCDE, 2005.
- TRANSFORM PARTNER, *Corporate Intrapreneurship*, <http://www.transformpartner.com/corporate-intrapreneurship/>.
- SHKLOVSKI, V., "El arte como artificio", en TODOROV, Z., *Teoría de los formalistas rusos*, México, Editorial Siglo XXI, 2004.
- VOCOLI, *10 Inspiring Examples of Successful Intrapreneurship*, may. 2014, <https://www.vocoli.com/blog/may-2014/10-inspiring-examples-of-successful-intrapreneurship/>.

# A fondo



Qualentum Lab

---

## **Eduard De Bono – Seis sombreros para pensar**

De Bono, E. (2012). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona. Paidós. 2012.

En este libro, Edward De Bono expone una metodología diferente para trabajar la creatividad y la toma de decisiones grupal, los seis sombreros para pensar. Se trata de seis sombreros de colores diferentes que simbolizan la forma en la que, cuando tienes ese sombrero, puedes observar la realidad, de manera que se generan multitud de ideas si prejuicios.

## ***The Five Amazing Exercises to Elevate Your Creative Thinking Powers***

DAVRET, B., (octubre de 2018). *The Five Amazing Exercises to Elevate Your Creative Thinking Powers*. Recuperado de <https://medium.com/@Barry.Davret/the-five-amazing-exercises-to-elevate-your-creative-thinking-powers-d95d15125bad>.

En este artículo, Barry Davret propone cinco ejercicios para mejorar nuestro pensamiento creativo. El cerebro es un músculo y conviene ejercitarlo, así que no debemos de dejar de conocer nuevas formas de enfrentarnos a la tarea de incrementar nuestra capacidad creativa.



## ***Adaptation (El ladrón de orquídeas)***

Jonze, S. (Director). (2002). *Adaptation (El ladrón de orquídeas)* [Película]. EE. UU.: Saturn Films. Distribuida por Columbia Pictures.

En esta película, vemos el proceso creativo (incluidos los momentos de bloqueo) de un autor intentando adaptar al cine una novela sobre orquídeas. Se trata de una oda a la creatividad, a las inseguridades de los autores y al cine.

Esto sería un gran ejemplo de creatividad aplicada en lo que todo el mundo concibe como creatividad, en el arte, pero, como se ha visto en el temario, la creatividad forma parte de nuestro día a día y de nuestra manera de afrontar las situaciones cotidianas.



Accede al tráiler a través del aula virtual o desde la siguiente dirección [web](#).

## ***Los diez tipos de innovación***

DOBLIN. *Los diez tipos de Innovación*:

<https://doblin.com/dist/images/uploads/TenTypesInnovation.pdf>.

PDF que la empresa Doblin pone a disposición de todos con una tabla con los diez tipos de innovación ejemplos claros en cada uno de ellos. Más de 50 posibilidades de innovación con tácticas concretas.

## ***Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu start-up***

VEGA, J. M., *Intraemprendedores. Reinventa tu empresa con espíritu start-up*, Barcelona, Libros de Cabecera, 2016.

Libro orientado tanto a empleados como a empresarios en el que se aportan las claves para intraemprender y establecer una cultura empresarial que fomente el intraemprendimiento. Un buen punto de partida para comenzar a hacer cambios.

## ***Understanding and Unlocking the Potential of Innovation, Entrepreneurship and Intrapreneurship***

MIT Sloane Executive Education y Bill Aulet, *Understanding and Unlocking the Potential of Innovation, Entrepreneurship, and Intrapreneurship*,  
[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=2845&v=kigyFbP5vTc&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=2845&v=kigyFbP5vTc&feature=emb_logo).

Bill Aulet, director del Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship del MIT y profesor del MIT Sloan School of Management y del MIT Sloan Executive Education imparte este webinar (en inglés) donde habla de innovación e intraemprendimiento y cómo desbloquearlo en las empresas, con casos concretos.

**¡Enhorabuena! Fastbook superado**



[Qualentum.com](https://www.qualentum.com)