

Crea, innova: una propuesta formativa para incentivar la innovación en las organizaciones

Sandra María Rivas García¹, José María Romero Rodríguez², Amparo Castelló Quintana³

Universidad de Granada

smrivas@correo.ugr.es¹; rommarr@hotmail.com²; acastell@correo.ugr.es³

Resumen

La innovación y la creatividad en el trabajo influyen de forma determinante en el desarrollo y producción de la empresa. El objetivo de este trabajo consiste en dar a conocer al lector una propuesta de formación pedagógica que contribuya a mejorar la innovación mediante el desarrollo de diversas dinámicas. En este sentido, las diferentes dinámicas planteadas favorecen un clima de participación donde se fomenta el pensamiento creativo de los implicados. Por tanto, se puede llegar a mejorar los procesos para la innovación en las organizaciones aplicando y adaptando las técnicas a la necesidad de la misma.

Palabras clave: innovación; formación; técnicas de creatividad; dinámica de grupo; desarrollo organizacional.

1. La innovación en el trabajo

En los últimos tiempos el concepto de innovación ha estado muy presente en el estandarte empresarial, derivado en gran medida por la incursión de la tecnología. Se entiende por innovación a la introducción de algún nuevo factor al trabajo cotidiano que no había sido aplicado anteriormente con la finalidad de aumentar el valor del producto (CIDEM, 2007). En este sentido, para innovar debe haber un proceso creativo detrás que sustente ideas originales y con valor (Robinson y Aronica, 2013), posibilitando así la generación de nuevas propuestas aplicables al entorno laboral. La innovación en la empresa lleva consigo una serie de implicaciones tales como:

- Refuerza la capacidad creativa del personal.
- Adapta el trabajo al entorno laboral cambiante.
- Mantiene la competitividad de la empresa dentro del mercado laboral (Fernández y otros, 2012).
- Puede llegar a reducir costes y aumentar la productividad.
- Facilita la colaboración y el intercambio de ideas entre el personal.

En definitiva, los beneficios de estar en constante renovación dentro del ámbito empresarial son diversos, teniendo en cuenta que la adaptación y el cambio son características esenciales del mercado laboral actual. Por ello, cada vez más se inician procesos innovadores en las organizaciones con la finalidad de mejorar el proceso actual y generar productos novedosos que repercutan en una reducción de costes y un aumento del beneficio humano y económico.

1.1. Creatividad ligada a la innovación

La creatividad es un factor inherente a la innovación, en ocasiones a la hora de hablar de competencias algunos autores (Tejada y Navío, 2005; Blanco, 2007; Arribas, 2009) optan por añadir “Innovación” junto a “Creatividad”.

Como destaca Díaz y Morales (2011):

se puede decir que la creatividad es más probable en personas y lugares donde hay mayor asimilación de ideas nuevas, esto implica, que la creatividad, es reconocida cuando el mundo está preparado para ella, pues una idea creativa podría perderse si no hay un receptor que la asimile y la lleve a la práctica, pero sobre todo si no hay quien la valore como un desarrollo innovador (p.63).

Siguiendo esta aportación se constata la importancia de la figura de un dinamizador que sea el gestor del proceso de innovación a partir de las ideas creativas. Esta figura debe ser la encargada de iniciar, observar y apuntar todas aquellas propuestas que surjan por parte de los empleados y del ambiente. De esta forma, el proceso iniciado consiste principalmente en generar conocimiento y aplicarlo (López y otros, 2004).

Por otro lado, en ocasiones la innovación es la consecuencia de la detección de una necesidad o de la mejora de alguna parte del proceso, ya sea por iniciativa propia o en un proceso grupal a partir de la utilización de diferentes técnicas que favorezcan la generación de ideas.

2. Técnicas de creatividad que fomentan la innovación

En la contextualización de un proceso de innovación y la consecución del posterior éxito en la aplicación de la propuesta, deben intervenir los principales afectados. Partiendo de las opiniones y soluciones aportadas por el personal que conoce las necesidades de primera mano se puede llegar a establecer una respuesta sólida y fundamentada que derive en la mejora. Para ello, cuando se pretenda iniciar un proceso innovador se tiene que contar con la participación de todo el personal afectado.

Romero (2016a) propone una serie de técnicas de creatividad para dinamizar un grupo, entre ellas: *brainstorming*, 5W1H, Seis Sombreros, Árbol de características, SCAMPER, Phillips 6-6, y Diagrama de campo de fuerzas. Teniendo en cuenta la importancia de la participación en grupo, la aplicación de técnicas grupales que faciliten la generación de ideas es pertinente. En este sentido, la técnica de los “Seis Sombreros” aporta diferentes perspectivas de actuación a un problema o necesidad, por medio de la simulación grupal (De Bono, 2008). Además dependiendo del estilo de representación de la información de cada persona, en base a la programación neurolingüística (PNL), se podrán aplicar unas técnicas u otras en función de su caracterización en visual, auditivo o kinestésico.

En gran medida, es oportuno la utilización de ciertas técnicas en relación a los diferentes estilos de representación de la información. De este modo, siguiendo la clasificación de Romero (2016b) para el estilo visual las técnicas que potencian su habilidad son: diagrama de Ishikawa, mapas mentales, mapas conceptuales y esquemas; para el estilo auditivo: debate, metáforas, mnemotécnicas y asamblea y; por último, para el estilo kinestésico: trabajo de campo, *role playing* y dramatizaciones. Aunque se parta de una clasificación previa todas las técnicas son aplicables a todas las personas. El pertenecer a un estilo u otro no implica que no se puedan realizar otras tareas que a priori según la PNL no tienen que ver con el estilo predominante de representación de la información.

Las técnicas mencionadas ayudan en la aportación de ideas creativas a un problema o necesidad, las cuales se transformarán finalmente en propuestas de innovación válidas por el hecho de partir desde la participación de los implicados y valiosas por provenir de una sesión grupal en la que prima el respeto y la colaboración.

3. Propuesta formativa basada en la innovación

La propuesta que se presenta recoge una serie de objetivos, los cuales implican su consecución a través de la realización de las actividades planteadas (tabla 1).

Tabla 1

Objetivos y actividades en los que se basa la propuesta formativa

Objetivos	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> · Comprender la importancia y repercusión de la innovación en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Dinámica grupal sobre innovación (tabla 2). · SCAMPER (tabla 3). · Árbol de características (tabla 4).
<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar la capacidad creativa mediante la participación e implicación en las sesiones grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Seminario reflexivo (tabla 5). · Cuchicheo (tabla 6). · Diagrama de campo de fuerzas (tabla 7).
<ul style="list-style-type: none"> · Adquirir técnicas de creatividad a partir de la experimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> · Phillips 6-6 (tabla 8). · Seis Sombreros (tabla 9). · 5W1H (tabla 10). · Brainstorming (tabla 11).
<ul style="list-style-type: none"> · Valorar nuevas posibilidades para desempeñar las labores diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> · El diamante (tabla 12). · Mind map (tabla 13).

	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis DAFO (tabla 14).
<ul style="list-style-type: none"> · Poner en práctica procesos innovadores en el puesto laboral, conociendo previamente su transferibilidad en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Bloqueos para el pensamiento (tabla 15). · Creatividad e innovación en el trabajo (tabla 16). · Diagrama de Ishikawa (tabla 17).

Siguiendo el planteamiento de actividades que se muestra en la tabla 1, a continuación se explica cada actividad de forma pormenorizada, así como el objetivo u objetivos que presenta, su duración, la forma de aplicación (individual o colectiva) y la temporización.

Tabla 2
Dinámica grupal sobre innovación

Actividad	Dinámica grupal sobre innovación
Objetivo	Desarrollar la innovación mediante la reflexión grupal.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Mediante consenso grupal se define un problema sencillo a modo introductorio (qué realizar en el puesto laboral que no se esté llevando a cabo hasta ahora). A continuación, se divide el grupo y cada subgrupo deberá proponer pautas de actuación para abordar el problema. Por último se expondrán todas la ideas propuestas por ambos subgrupos para establecer una forma de actuación concreta.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 20 minutos se explica la dinámica y se realizan los subgrupos así como la definición del problema. Para abordar las pautas de actuación respecto al problema se dispondrá de 20 minutos. Los 20 minutos restantes será para establecer la forma de actuación concreta.

Tabla 3
SCAMPER

Actividad	SCAMPER
Objetivo	Resolver necesidades a partir de la descomposición de sus partes.
Duración	90 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Las siglas SCAMPER hacen referencia a Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, utilizar Para otros usos, Eliminar y Reordenar. Partiendo del acrónimo, el dinamizador dividirá la sesión en base a cada letra. En primer lugar, el grupo sustituirá los aspectos que no resulten esenciales de la necesidad planteada (planteamiento de un curso de formación sobre mediación); la posibilidad de combinarla con otras ideas (qué otros aspectos pueden incluirse en el curso); modificar los aspectos de los que se pueda prescindir (contenido no necesario); diferentes usos que puede tener el contenido (contextualizarlo en distintos ámbitos); eliminar el contenido innecesario y; reordenar el temario si fuera necesario.
Temporización	Se desarrolla en una sesión grupal de 90 minutos. En los primeros 10 minutos se explica en qué consiste la técnica y se resuelven las dudas. Posteriormente, se dedica 10 minutos por cada letra del acrónimo (70 minutos en total), trabajando en ese periodo temporal los aspectos a los que hace referencia cada una. En los 10 minutos restantes se pondrán en común las conclusiones a las que ha llegado el grupo.

Tabla 4
Árbol de características

Actividad	Árbol de características
Objetivo	Establecer conexiones entre las características del problema o necesidad.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El árbol de características consiste en situar un problema en la base y a partir de ahí nombrar sus características para pormenorizar todas sus partes. Una persona será la encargada de dinamizar al grupo proponiendo el problema o necesidad de la que parte el grupo y a partir de ahí todos proponen las características del mismo, mientras el dinamizador dibuja el "árbol" de modo que el problema se sitúa en la base y las características sean las ramas. De este modo, posteriormente se avanza en la descripción de las características del problema, detallando cada una de ellas, formando así las hojas. Finalmente el árbol es expuesto a todo el grupo y se plantean soluciones a cada una de las características del problema.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 10 minutos se explica en qué consiste la técnica y se resuelven todas las dudas, así como el establecimiento del rol de los participantes. En los 35 minutos posteriores se formará el árbol y en los 15 minutos restantes se expondrán las conclusiones.

Tabla 5
Seminario reflexivo

Actividad	Seminario reflexivo
Objetivo	Estudiar un tema en profundidad a través de la indagación y la reflexión.
Duración	30 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El grupo de participantes estudia en profundidad un tema pero no recibe la información ya elaborada, sino que investiga y profundiza. El dinamizador coordina las diferentes reuniones y la secuencia de trabajo, promoviendo la búsqueda de información individual para en la última sesión realizar una puesta en común e informe final.
Temporización	Se divide en 4 sesiones de 30 minutos cada una, en el primer seminario se explica en qué consiste y se establecen las funciones de cada uno. En los dos posteriores se irá comentando la información aportada por los participantes y se seguirán dando directrices sobre el trabajo. Y el último seminario se dedica a la puesta en común y la realización de un informe final sobre el transcurso de las distintas sesiones.

Tabla 6
Cuchicheo

Actividad	Cuchicheo
Objetivos	Conocer la opinión del grupo; Promover la participación; Llegar a un consenso grupal.
Duración	20 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Se organizan parejas para tratar un tema relacionado con las necesidades de la institución. El dinamizador introduce la cuestión con una pregunta concisa y por parejas se comenta durante 2 minutos. El diálogo simultáneo se hará en voz baja intercambiando ideas para llegar a una respuesta. De las respuestas u opiniones dadas por todas las parejas se extraerá la conclusión general y se tomarán las decisiones del caso. En caso de ser impares, el dinamizador hará la discusión con la persona restante.
Temporización	Se desarrolla en dos sesiones dependiendo del grupo, el gran grupo se divide en dos (número equivalente) para favorecer el desarrollo de la técnica. En los primeros 5 minutos se explica en qué consiste la actividad y se resuelven las dudas. A continuación cada pareja tiene dos minutos para comentar entre ellos su opinión sobre el tema (8 minutos en total). El resto del tiempo se empleará en exponer las ideas clave de cada pareja y generar un consenso grupal.

Tabla 7
Diagrama de campo de fuerzas

Actividad	Diagrama de campo de fuerzas
Objetivo	Analizar las ventajas y desventajas de un problema.
Duración	50 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El diagrama de campo de fuerzas consiste en la elaboración de un diagrama en forma de "T", en el cual se enumeran las ventajas y desventajas del problema. Para ello, en cada extremo se sitúan los aspectos positivos o negativos planteados por el grupo y se cuantifican del 1 al 5, dependiendo de la importancia. El dinamizador se encarga de elaborar el diagrama mientras el grupo participa. Finalmente se suman las puntuaciones para comparar los aspectos positivos y negativos, con la finalidad de mejorarlos o eliminarlos.
Temporización	Se desarrolla en una única sesión de 50 minutos con todo el grupo. En los primeros 10 minutos se explica en que consiste la técnica, posteriormente se dejan 15 minutos para establecer los aspectos positivos y 15 minutos para los negativos. En los últimos 10 minutos se sumarán las puntuaciones y se proponen las mejoras.

Tabla 8
Phillips 6-6

Actividad	Phillips 6-6
Objetivos	Fomentar la participación de los usuarios; Sintetizar la información derivada de las opiniones de cada implicado.
Duración	20 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Se forma un grupo de 7 personas para discutir un tema, en este caso relacionado con las necesidades de la institución. El dinamizador lo introduce y cada persona da su opinión durante un minuto. Cuando concluye la intervención de cada uno, el dinamizador expone las conclusiones generadas en la discusión para finalmente lograr el consenso entre el grupo.
Temporización	Se desarrolla en dos sesiones dependiendo del grupo, el gran grupo se divide en dos (número equivalente) para favorecer el desarrollo de la técnica. En los primeros 5 minutos se explica en qué consiste la actividad y se resuelven las dudas. A continuación cada persona del grupo tiene un minuto para dar su opinión sobre el tema (7 minutos en total). El resto del tiempo se empleará a exponer las ideas clave de cada uno y generar un consenso grupal.

Tabla 9
Seis Sombreros

Actividad	Seis Sombreros
Objetivo	Analizar las diversas perspectivas que integran una misma situación o dificultad.
Duración	50 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	La técnica de los Seis Sombreros consiste en analizar las diversas perspectivas que integran un problema. Para ello, cada sombrero representa un rol y el problema debe ser analizado dependiendo del tipo de sombrero. El sombrero azul se utiliza para definir la situación, el sombrero blanco para buscar toda la información posible y para plantear si las soluciones propuestas son válidas, el sombrero verde se utiliza para generar todas las ideas posibles, el sombrero amarillo destaca todas las posibles ventajas, el negro muestra las posibles desventajas y finalmente con el rojo se toma la decisión final.
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 50 minutos con todo el grupo. Los primeros 5 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 40 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 5 minutos se emplean para hacer las conclusiones de la dinámica trabajada.

Tabla 10
5W1H

Actividad	5W1H
Objetivo	Abordar los detalles específicos de un problema.
Duración	50 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	La actividad 5W1H consiste en formular diversas cuestiones para trabajar aspectos específicos de un problema. Estas cuestiones son: ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿quién? y ¿cómo? Además de cada pregunta clave se pueden formular diversas cuestiones que nos permitan comprender mejor las características del problema. Estas preguntas pueden ser: ¿qué se hace ahora?, ¿qué se ha estado haciendo?, ¿por qué debe hacerse?, ¿por qué se hace así?, etc.
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 50 minutos con todo el grupo. Los primeros 5 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 40 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 5 minutos se emplean para realizar las conclusiones.

Tabla 11
Brainstorming

Actividad	Brainstorming
Objetivo	Facilitar ideas sobre un tema o un problema determinado.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Es conocida como "lluvia de ideas" o "tormenta de ideas". Esta técnica consiste en generar nuevas y mejores ideas. El proceso de Brainstorming se desarrolla en tres fases de aplicación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrir hechos: en el que se describen los temas y se plantea el problema tratándolo y delimitándolo. 2. Producir ideas: se aplican alternativas del problema por parte de cada participante. 3. Descubrir soluciones: se establece una lista de ideas y se seleccionan las ideas más interesantes. Por último, se presentan las ideas seleccionadas de forma atractiva, ayudado de soportes visuales.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Los 20 primeros minutos se explica y se realiza la primera fase de esta técnica. Los siguientes 20 minutos se realizará la segunda fase. Por último, los 20 minutos restantes se procederá a realizar la tercera y última fase.

Tabla 12
El diamante

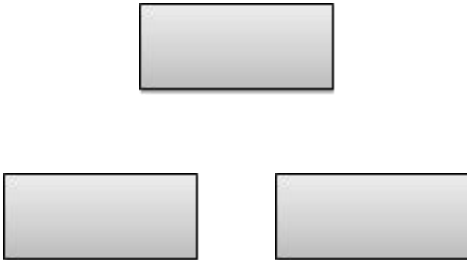
Actividad	El diamante
Objetivo	Priorizar necesidades para reflexionar sobre aspectos a mejorar.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	<p>Tras establecer 6 necesidades, los participantes deberán priorizar tres de ellas como ámbitos de mejora. Una vez seleccionadas se le solicitará al grupo reflexionar y asignar una puntuación sobre cinco de “máxima prioridad” hasta “puede esperar”. Después de esto, cada participante construye su propio diamante que confrontará con los compañeros. Posteriormente se dibujará un único diamante, mediante la negociación y el consenso. Todos deberán aceptar la propuesta final para proceder sobre esa primera necesidad.</p>  <p>El diagrama muestra un triángulo invertido formado por tres rectángulos grises. Un rectángulo está en la parte superior, y dos rectángulos están en la parte inferior, uno a la izquierda y uno a la derecha, formando la base del triángulo.</p>
Temporización	Se desarrolla en una sesión de 60 minutos. Los primeros 15 minutos de la sesión será para priorizar como ámbitos de mejora tres de seis necesidades dadas. Posteriormente, el debate conjunto sobre la asignación numérica de las necesidades constará de 15 minutos. La construcción individual del propio diamante y la exposición de cada uno de ellos será de 20 minutos, aproximadamente. Por último, la duración de la negociación y el consenso para la construcción de un único diamante de forma conjunta será de 10 minutos.

Tabla 13

Mind map

Actividad	Mind map
Objetivo	Hacer visibles los pensamientos a través de la organización de la información.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	<p>El <i>mind map</i> es una técnica para organizar visualmente la información. Consiste en escribir en el centro de la hoja una sola palabra o bien un dibujo que represente el problema.</p> <p>A continuación, los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada. De esos temas parten imágenes o palabras claves que se trazan sobre líneas abiertas. Por último, las ramificaciones forman una estructura nodal.</p>
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 10 minutos se explica en qué consiste la técnica. En los 50 minutos restantes se realiza el mapa y exposición.

Tabla 14

Análisis DAFO

Actividad	Análisis DAFO
Objetivo	Analizar la situación actual de la empresa para identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la misma.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	<p>La técnica del análisis DAFO consiste en reflexionar sobre las características positivas y negativas de la organización para intentar obtener el máximo rendimiento de las positivas. Para ello, los trabajadores deberán responder una serie de cuestiones básicas como, por ejemplo, ¿cómo se puede destacar cada fortaleza?, ¿cómo se puede disfrutar cada oportunidad?, ¿cómo se puede detener cada debilidad?, etc. Para dar respuesta a estas preguntas, en primer lugar, se analizará el entorno donde se sitúa la empresa con el objetivo de establecer las amenazas y las posibilidades que se derivan del mismo. Luego, se realiza un análisis interno donde se tiene en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa, la calidad del producto, etc. Más tarde, se diseña la conocida matriz DAFO para reflejar en una tabla tanto las fortalezas como las debilidades de ambos análisis. Por último, se determina la estrategia que se va a realizar.</p>
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 60 minutos con todo el grupo. Los primeros 5 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 45 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 10 minutos se emplearán para las conclusiones.

Tabla 15

Bloqueos para el pensamiento

Actividad	Bloqueos para el pensamiento
Objetivo	Estimular y desarrollar la capacidad creativa.
Duración	30 minutos.
Aplicación	Individual.
Descripción	<p>La actividad "Bloqueos para el pensamiento" consta de varias partes que despertarán la mente y creatividad de los implicados. Las dos primeras sesiones de la actividad van enfocadas a mejorar la capacidad creativa de la persona y, la tercera y última parte, va enfocada a mejorar la creatividad en el puesto de trabajo.</p> <p>El primero de ellos consiste en corregir una ecuación matemática de números romanos, sin poder quitar ninguno de los factores, solo se pueden cambiar de lugar. La segunda sesión consiste en diferenciar tres aspectos de un tema que preocupe a la persona: qué es lo bueno que me puede aportar, qué es lo malo que puede ocurrir y qué es lo interesante que puede suceder. De esta forma, la persona comprenderá que un mismo aspecto puede tener múltiples perspectivas. Por último, la tercera parte consiste en preguntar cuestiones sobre qué cambiaría o no acerca de la última tarea que elaboró, para ello deberá tener en cuenta la segunda parte de esta actividad. A continuación, se le preguntará cómo cambiaría todos los factores que ha indicado.</p>
Temporización	Se desarrolla en tres sesiones de 30 minutos cada una. Los primeros 5 minutos estarán destinados a explicar en qué consiste la actividad. A continuación, se comienza el desarrollo de la actividad y los últimos 5 minutos estarán dirigidos a establecer las conclusiones de la sesión.

Tabla 16

Creatividad e innovación en el trabajo

Actividad	Creatividad e innovación en el trabajo
Objetivo	Comprender la importancia de la creatividad e innovación en el puesto de trabajo.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	El desarrollo de esta actividad constará de varias fases. La primera fase, titulada “calentamiento”, consiste en realizar diferentes ejercicios con el objetivo de desarrollar la imaginación. Los ejercicios suelen ser enigmas o adivinanzas. En la segunda fase se trabaja con el problema concreto, realizando cada persona una descripción general del problema. Luego, cada participante propone una posible solución y se añade información sustancial sobre el problema que pueda afectar a las soluciones encontradas. Más tarde, todos los participantes analizarán los inconvenientes y las posibles soluciones y se tomará una decisión.
Temporización	Esta actividad se desarrolla en una única sesión de 60 minutos con todo el grupo. Los primeros 10 minutos se dedican a explicar el procedimiento de la actividad y a resolver las dudas. Los próximos 40 minutos tiene lugar el desarrollo de la actividad y los últimos 10 minutos se emplearán para las conclusiones.

Tabla 17

Diagrama de Ishikawa

Actividad	Diagrama de Ishikawa
Objetivo	Organizar los factores que influyen en un problema.
Duración	60 minutos.
Aplicación	Colectiva.
Descripción	Esta técnica también es llamada “causa-efecto”, recibe el nombre de espina de pescado, por ser parecido al esqueleto de este animal. Consiste en agrupar las causas del problema. Para ello, en primer lugar, se deberá dibujar el diagrama de esqueleto de pescado, colocando el problema en el centro de la hoja. A continuación, se deberán indicar las categorías, factores contribuyentes o causas principales y graficar las espinas grandes. En tercer lugar y por último, se deberán establecer las causas principales en dirección oblicua a la fecha central.
Temporización	Se desarrolla en una sola sesión de 60 minutos con todo el grupo. Durante los primeros 20 minutos se explica en qué consiste la técnica y se dibuja el diagrama. En los siguientes 20 minutos se delimita el problema y se indican la categorías que contribuyen a este. Los 20 últimos minutos se procederá a rellenar las causas principales de cada categoría.

4. Implicaciones de la propuesta

La propuesta planteada incide en el establecimiento de sesiones grupales para favorecer la innovación en las organizaciones por parte de los que mejor conocen el trabajo, los empleados. En este sentido, se dota de voz y autonomía, proporcionando las herramientas adecuadas para favorecer la generación de ideas. Por otro lado, presenta una serie de implicaciones:

- Dota a los participantes de herramientas útiles para la generación de ideas, así como para la resolución de problemas, aplicables a su vida cotidiana.
- Proporciona una serie de actividades y pautas para su implementación.
- Refuerza los lazos grupales entre compañeros a través de las diferentes dinámicas de grupo.

Referencias

- Arribas, D. (2009). *CompeTEA. Un nuevo modelo para la evaluación de competencias*. En *JIMCUE'09 - IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad – Empresa* (290-300). Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC editorial.
- CIDEM (2007). La gestión de la innovación en la empresa. *Revista de contabilidad y dirección*, 6, 55-64.
- De Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Paidós.
- Díaz, W. y Morales, R. (2011). Creatividad e innovación: componentes que intervienen en su desarrollo. *Revista Infancias Imágenes*, 10(1), 58-65.
- Fernández, I., Eizagirre, A., Arandia, M., Ruiz, P. y Ezeiza, A. (2012). Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. *REICE*, 10(2), 23-40.
- López, N., Montes, J.M., Vázquez, C.J. y Prieto, J. (2004). Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, 24, 1-17.
- Robinson, K. y Aronica, L. (2013). *El elemento*. Barcelona: Debolsillo.
- Romero, J.M. (2016a). Técnicas de creatividad como dinamizadoras de procesos formativos. *Revista CEFGESTIÓN*, 212, 89-96.
- Romero, J.M. (2016b). Estrategias de aprendizaje para visuales, auditivos y kinestésicos. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, mayo 2016, 1-8. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/atlante/2016/05/kinestesicos.html>
- Tejada, J. y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-15.