



Consultoría Empresarial

“Establecimiento de una ruta hacia la cultura de la creatividad en la Agencia Storend S.A.S”

Estudiantes:

Gustavo Enrique Acosta Cadavid

Carlos Alberto Ospina Rivera

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD EN INNOVACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES
MANIZALES
2024**

Consultoría Empresarial

“Establecimiento de una ruta hacia la cultura de la creatividad en la Agencia
Storend S.A.S”

Reflexión académica

Estudiantes:

Gustavo Enrique Acosta Cadavid

Carlos Alberto Ospina Rivera

Proyecto de grado para optar al título de Magister en Creatividad e Innovación en las
Organizaciones

Director: Jairo Giraldo Hoyos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD EN INNOVACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES
MANIZALES
2024

RESUMEN

La propuesta de consultoría para STOREND S.A.S. es un proyecto para aportar a la empresa local desde la formación académica proporcionada por la Universidad Autónoma de Manizales, en su ciclo de Maestría en Creatividad e Innovación Organizacional y el objetivo es analizar la experiencia a nivel organizacional en fomento de la creatividad que en la agencia se haya posibilitado desde el desarrollo del talento creativo en las de sus colaboradores. La identificación de los elementos clave ha de permitir el desarrollo de herramientas para el fomento de la creatividad en ella.

El objetivo de este manual en este contexto es doble: por un lado, facilitar a la agencia un instrumento para el fomento de la creatividad empresarial dirigida a la creación de una cultura para la mejora de la competitividad; y por otro lado, para los colaboradores, introducir el concepto de creatividad en el ámbito de la cotidianidad y presentar algunas técnicas para su aplicación práctica en los procesos de creatividad e innovación de la agencia

Para lograr este fin, en el primer apartado se sugiere una reestructuración de los procesos que intervienen en el desarrollo de la creatividad organizacional perspectiva general. En el segundo, se centra en el estudio en de las características de la persona y las competencias que la agencia define como idóneas para establecer el perfil de los colaboradores ofreciendo las claves para la generación de un entorno propicio para el desarrollo de la creatividad en el ámbito de la empresa. El tercer apartado tiene un enfoque más específico, ya que trata de ruta hacia la creatividad aplicada a la generación de ideas innovadoras.

Los resultados obtenidos a través de la consultoría permitirán a STOREND mantener la cultura de la creatividad conforme a los distintos escenarios que se vayan presentando y contar con una herramienta guía para identificar en el talento humano las condiciones necesarias para aportar al core de la empresa.

Palabras clave: Creatividad, Innovación, cultura, participación

ABSTRACT

The consulting proposal for STOREND S.A.S. is a project to contribute to the local company from the academic training provided by the Autonomous University of Manizales, in its Master's cycle in Creativity and Organizational Innovation and the objective is to analyze the experience at the organizational level in promoting creativity that in the agency has been made possible by the development of creative talent in its collaborators. The identification of the key elements must allow the development of tools to promote creativity in it.

The objective of this manual in this context is twofold: on the one hand, to provide the agency with an instrument for promoting business creativity aimed at creating a culture for improving competitiveness; and on the other hand, for collaborators, introduce the concept of creativity in the field of everyday life and present some techniques for their practical application in the agency's creativity and innovation processes.

To achieve this goal, the first section suggests a restructuring of the processes involved in the development of organizational creativity, a general perspective. In the second, it focuses on the study of the characteristics of the person and the competencies that the agency defines as suitable for establishing the profile of collaborators, offering the keys to generating an environment conducive to the development of creativity in the scope of the company. The third section has a more specific focus, since it deals with the route towards creativity applied to the generation of innovative ideas.

The results obtained through the consultancy will allow STOREND to maintain the culture of creativity in accordance with the different scenarios that arise and to have a guiding tool to identify in human talent the necessary conditions to contribute to the core of the company.

Keywords: Creativity, Innovation, culture, participation

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	7
2	PRESENTACIÓN.....	8
3	ANTECEDENTES.....	10
4	CONTEXTO DEL PROYECTO	12
5	ÁREA PROBLEMÁTICA.....	13
6	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	14
7	OBJETIVO.....	16
7.1	OBJETIVO GENERAL	16
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
8	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO.....	17
9	REFLEXIÓN ACADÉMICA	58
10	BIBLIOGRAFÍA	64
11	ANEXOS	66

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Lectura de Grupo	66
Anexo 2. Acta de Acuerdos y Compromisos	67
Anexo 3 Registro fotográfica actividad Indoor en la Agencia Storend S.A.S	68
Anexo 4. Actividad Outdoor	69
Anexo 5. Infografía.....	70
Anexo 6. Formato de acompañamiento para el desarrollo y mantenimiento de las competencias comportamentales en STOREND S.A.S.....	71

1 INTRODUCCIÓN

La creatividad y la innovación son dos términos de la modernidad que desde su concepción se visualizan para abordarse de forma conjunta, ya que no podría existir el uno sin el otro para poder trazar y cumplir los objetivos en los diferentes espacios empresariales y organizaciones que no solo generen resultados positivos, sino también que potencien las capacidades del factor humano que interviene haciendo posible la materialización y el éxito de lo que se propone.

Para lograr la concepción de estrategias de creatividad e innovación eficientes, activas y de generación de resultados oportunos en el espacio institucional y organizacional, se debe contar con equipos de trabajo que gocen de la confianza, comprensión y la orientación del nivel directivo, permitiendo de esta manera la fluidez y la capacidad de construcción conjunta que, a partir de la investigación, la prueba y el error faciliten el cumplimiento exitoso de las metas trazadas.

Con base en lo anterior, la iniciativa de consultoría que se ejecutará en la Agencia de experiencias Storend S.A.S, tiene como propósito establecer una ruta hacia la cultura de la creatividad en la Agencia Storend S.A.S. de igual forma generar acciones de mejora que redunden en la productividad y la eficiencia de su quehacer empresarial, a partir de la observación y análisis interno de diferentes factores que intervienen en la empresa, desde los roles que cada uno de los colaboradores debe cumplir.

2 PRESENTACIÓN

La presente consultoría desarrollada como opción de grado en la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones coorte XII de la Universidad Autónoma de Manizales, se lleva a cabo buscando contribuir en la solución de unas situaciones problemáticas que en la actualidad se presentan en la Agencia de Experiencias Storend S.A.S, organización ubicada en la ciudad de Manizales y cuyo propósito comercial se enmarca en la gestión de la comunicación organizacional empresarial, creación e innovación, desarrollo y ejecución de certámenes, eventos, posicionamiento y visualización de marca, diseño, publicidad y marketing. Su campo de acción y de venta de servicios abarca no solo a Manizales, sino también el país y el exterior, proyectando la empresa como una de las más importantes realizadoras del país tanto por su experiencia, capital humano, infraestructura y modernización que la ubican a la vanguardia de las organizaciones en este tipo de mercados.

A partir de un dialogo sostenido con el director Ejecutivo de la empresa Ingeniero Julián Devia Narváez, se detectó un problema interno que viene aquejándola y que según el ejecutivo tiene que ver con la baja participación activa de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa a la hora de proponer, idear, cocrear e intervenir, cuando se planifican los proyectos que llegan a la empresa por parte de los clientes.

Con base en lo anterior se ha propuesto desarrollar un trabajo de consultoría empresarial, con la intención de intervenir dicha situación y diseñar de la mano del equipo de colaboradores de la Agencia Storend S.A.S, el establecimiento de una ruta hacia la cultura de la creatividad se desarrollará la presente consultoría en cuatro etapas así:

- Diagnosticar el estado inicial del equipo de trabajo en todo lo relacionado con su creatividad y la cultura de la creatividad en la agencia.
- Realizar la intervención, a la medida, talleres que fortalezcan los aspectos identificados en el diagnóstico inicial

- Diseñar una guía que la agencia STOREND SAS pueda implementar para forjar y mantener la cultura de la creatividad

Para cumplir con los objetivos propuestos dentro de esta consultoría, se hace necesaria la participación activa de todo el equipo de colaboradores de la Agencia. Así mismo facilitar el acceso a la información que sea requerida durante el desarrollo de la misma.

La documentación e información de carácter interno de la empresa será manejada bajo la más absoluta reserva y su utilización será con el fin de caracterizar datos que se desprendan de la información suministrada de las fuentes primarias y secundarias.

3 ANTECEDENTES

Contexto de la Organización

La agencia Storend S.A.S, es una empresa Manizaleña que se ubica en el segmento de la comunicación, creación e innovación, desarrollo y ejecución de certámenes, eventos, posicionamiento y visualización de marca, diseño, publicidad y marketing. Su campo de acción y de venta de servicios abarca no solo a Manizales, sino también el país y el exterior, proyectando la empresa como una de las más importantes realizadoras del país tanto por su experiencia, capital humano, infraestructura y modernización que la ubican a la vanguardia de las organizaciones en este tipo de mercados.

Cuenta con cerca de 20 años de existencia y operación, inicialmente se denominó Agencia “MÁSS MEDIOS” hasta el año 2021, luego se transforma en STOREND agencia de experiencias ampliando su portafolio de servicios y su know-how.

A largo de su operación ha participado en el diseño, estructuración y ejecución de más de 3300 certámenes y eventos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, tanto en el sector público, como privado, contribuyendo con la generación de empleo, sobre todo en jóvenes universitarios que en su gran mayoría son vinculados como personal logístico cuando las necesidades del servicio así lo exigen.

Su facturación más grande se realiza por fuera de Manizales, ciudad donde se encuentra su sede y centro de operaciones; la Agencia Storend S.A.S de Manizales, es una empresa especializada en el desarrollo de:

- Certámenes y eventos empresariales, institucionales y comerciales.
- BTL (Below The Line) estrategias de visualización a través de diferentes medios de comunicación (radio, prensa, tv, redes sociales, medios digitales etc.)

- Diseño de espacios promocionales e interactivos para la promoción, visualización y posicionamiento de marca.
- Desarrollo y suministro de Mobiliario para certámenes y eventos.
- Diseño y elaboración de material POP recursos y elementos gráficos, de publicidad para impulsar exhibiciones, promoción y difusión de una marca.
- Montaje de escenografías para eventos de pequeño y gran formato.
- Lanzamientos de productos y/o servicios.
- Vitrinismo organización creativa y estratégica de productos para su visualización efectiva y oportuna comercialización.
- Lanzamientos, construcción y posicionamiento de marca.
- Diseño e impresión de material publicitario de pequeño y gran formato.

4 CONTEXTO DEL PROYECTO

Realizar una consultoría creativa en la Agencia de Experiencias Storend S.A.S, de tal manera que establezcamos la ruta hacia la cultura de la creatividad a partir de tres escenarios de trabajo que presentamos a continuación:

- Diagnosticar el estado inicial del equipo de trabajo en todo lo relacionado con su creatividad y la cultura de la creatividad en la agencia.
- Realizar la intervención, a la medida, talleres que fortalezcan los aspectos identificados en el diagnóstico inicial
- Diseñar una guía que la agencia STOREND SAS pueda implementar para forjar y mantener la cultura de la creatividad

5 ÁREA PROBLEMÁTICA

Luego del diálogo sostenido con el director y representante legal de la agencia de experiencias Storend Julián Devia Narváez, se identificó una situación problemática que está afectando la productividad, la eficiencia y la oportunidad en la ejecución de las labores propias de la empresa, la cual según lo manifiesta el ejecutivo, tiene que ver con la baja participación activa de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa a la hora de proponer, idear, cocrear e intervenir, cuando se planifican los proyectos que llegan a la empresa por parte de los clientes.

Las situaciones problemáticas que ha percibido el director vienen ocurriendo a partir del confinamiento generado por la pandemia del covid 19, desde ese momento, considera que se presenta una ruptura o debilitamiento en el desempeño de algunos integrantes del equipo de trabajo y a pesar de implementar acciones de transformación tecnológica que facilitaran sus labores de forma remota cumpliendo con tareas asignadas, bajó la participación y el potencial creativo de algunas personas que antes se destacaban por sus aportes e ideas, pero que en la actualidad muestran bajos niveles de cooperación cumpliendo solo con sus asignaciones de forma operativa.

6 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Paso 1. Observación y detección de las necesidades:

A partir de la entrevista con el representante legal, se determina realizar una inmersión en la agencia Storend S.A.S. apoyada en los siguientes escenarios; observación directa, confrontación teórica y/o documental de la realidad y diseño de encuentros de intervención colectiva.

Paso 2. Diagnóstico del problema

Además de la entrevista sostenida con el representante legal, se realizó un ejercicio de observación para confirmar o detectar situaciones problemáticas.

Se pudo evidenciar que se presenta una ruptura o debilitamiento en el desempeño de algunos integrantes del equipo de trabajo que a pesar de implementar acciones de transformación tecnológica que facilitarían sus labores de forma remota cumpliendo con tareas asignadas, bajó la participación y el potencial creativo de algunas personas que antes se destacaban por sus aportes e ideas, pero que en la actualidad muestran bajos niveles de cooperación cumpliendo solo con sus asignaciones de forma operativa.

Paso 3. Planificación de acciones

A partir de lo anterior fue necesario realizar una caracterización de los obstáculos que inhiben el desarrollo de la cultura de la creatividad en la empresa STOREND, y para ello utilizamos como estrategia metodológica la educación experiencial, metodología que a lo largo de la historia evolutiva del hombre ha demostrado índices elevados de recordación e interiorización de los aprendizajes, ya que los participantes se someten a confrontaciones personales no públicas, que favorecen positiva y propositivamente los inicios de procesos individuales de mejoramiento en las dimensiones humanas y en este caso organizacional.

Esta metodología tiene diversos recursos para la acción que facilitan el abordaje del proceso enseñanza aprendizaje desde todas las esferas del aprendizaje, es decir, se fomenta el sentir, el pensar y el actuar con el uso de herramientas, como la implementación de simulaciones gerenciales, los retos con riesgo controlados y el análisis de casos, entre otras, todo esto en medio de un ambiente agradable y tranquilo provocando la creación de sinergia y colaboración entre los participantes de tal forma que se convierten en escenarios propicios para iniciar procesos de reconocimiento del aporte institucional. (Ver anexo 3 y 4)

Paso 4. Ejecución de la intervención.

Se programaron los talleres de intervención experienciales en los que participaron los integrantes del equipo de trabajo tanto del área administrativa como del área operativa, los cuales se detallan más adelante.

7 OBJETIVO

7.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer una ruta hacia la cultura de la creatividad en la agencia STOREND S.A.S

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los obstáculos que inhiben el desarrollo de la cultura de la creatividad en la empresa STOREND S.A.S.
- Aplicar entrenamiento creativo a la medida de los obstáculos hallados en la agencia STOREND S.A.S.
- Diseñar una guía que la agencia STOREND SAS pueda implementar para forjar y mantener la cultura de la creatividad

8 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

Aplicación de instrumentos e identificación de necesidades

A partir del diálogo sostenido con el director de la agencia Storend S.A.S se procedió a adelantar el proceso de inmersión en la organización realizando diferentes visitas con el objetivo de visualizar de forma directa y acorde con la propuesta de consultoría, el comportamiento de los colaboradores en el entorno de trabajo y su disposición al momento de participar en la construcción de iniciativas y proyectos creativos para los clientes de la empresa.

Sumado a lo anterior se efectuaron diferentes entrevistas con el personal para conocer su percepción sobre los aportes más allá de lo operativo que realizan en los momentos de cocreación, ideación, trabajo en equipo y construcción creativa de los compromisos de la empresa con los clientes; Así mismo durante diferentes momentos se participó como observadores en las reuniones de planificación y tráfico de proyectos e iniciativas pendientes, donde pudimos conocer la real interacción y comportamiento de los colaboradores en estos espacios de construcción creativa.

De acuerdo con lo observado en la organización, se diseñó y ejecutó un taller indoor (Anexo 3) en el cual, a través de simulaciones gerenciales se identificaron los diferentes bloqueos que de alguna manera afectan la creatividad en la agencia Storend S.A.S, producto de este encuentro pudimos establecer la siguiente caracterización de acuerdo con la propuesta planteada, como se referenció anteriormente, por Alejandro Schnarch Kirber en su libro Obstáculos a la creatividad: identificación y superación.

Desde lo empresarial estos son los obstáculos identificados

Precio de equivocarse; Un error se paga caro en las empresas, esta es una constante, que según los colaboradores se encuentra en la agencia, ya que las velocidades de reacción y la capacidad de respuesta que deben ser evidentes se convierten en una causa de hacer sobre seguro y no atreverse a proponer más allá de la experiencia que se tenga en esa área.

Pronósticos de frustración; eso no resulta o ya lo probamos, aquí se observa más como temor pues, unido al anterior y al decidir actuar sobre lo seguro este obstáculo lo evitan.

Reputación lograda; si se ha sido creativo una vez y eso se reconoce, ¿por qué arriesgarse? El reconocimiento de este obstáculo se conecta directamente con lo manifestado por los colaboradores de la agencia en este ámbito empresarial, sobre todo con el temor que existe al error o a la exposición colectiva.

Presión para producir; falta de tiempo, fechas informes, ya se encontraba planteado desde el obstáculo relacionado con el precio de equivocarse.

Falta de estímulos; no hay recompensa y en muchas oportunidades si se sugiere algo y resulta, el mérito es del jefe, y si se equivoca, la culpa es del empleado... en este aspecto los colaboradores tienden a lo que tiene que ver con el reconocimiento de las escasas propuestas que se hacen en la cotidianidad.

En el ámbito individual también presentaron ciertos frenos que imposibilitan, dificultan o distorsionan el desarrollo de la creatividad.

Rutina y pereza; crear es un trabajo que demanda esfuerzo y energía y eso no se realiza simplemente para evitar una labor. Hay reconocimiento de unos a otros, sin embargo, el asumir la responsabilidad individual en este obstáculo no fue tan evidente.

Experiencia; si en alguna oportunidad se ha utilizado una solución que resultó, se tiende a repetirla, aun sabiendo que no será la mejor. Este obstáculo es una constante en la agencia, pues la limitación encontrada desde la instrucción impide las propuestas novedosas.

Cultura y educación; no se nos enseña a pensar y a resolver problemas, sino más bien a repetir y aprender de memoria. Obstáculo completamente coherente con los anteriores encontrados desde lo individual.

Apego a los convencionalismos; el creativo es rechazado a veces por el grupo, y por el deseo de aceptación tiende a integrarse a éste. Los colaboradores prefieren realizar lo que las instrucciones recibidas piden y así creen que encuentran aceptación.

Temor a lo desconocido; siempre buscamos quedarnos con lo que sabemos. Zona segura para los colaboradores de la agencia.

Miedo al ridículo; si se encuentra una solución muy distinta a lo normal, se suele temer al qué dirán. Constante por temores se prefiere no aportar para no quedar en ridículo o encontrar el rechazo. (Schnarch A. sf, p.1).

A partir de los hallazgos encontrados durante el ejercicio “Indoor” llevado a cabo en la agencia, se procedió al diseño de los instrumentos adecuados que arrojaron importantes resultados para el análisis de la problemática percibida, razón por la cual se procedió a las siguientes acciones que se presentan a continuación:

Se diseñaron dos instrumentos para determinar los diferentes obstáculos que los participantes pudieran tener de diferente índole y se denominaron lectura de grupo y obstáculos perceptuales (Ver anexo 1 y 2).

Por otro lado, una vez identificados los obstáculos de la creatividad, procedimos a programar y ejecutar una sesión de outdoor training documentada en registro fotográfico (anexo 4), con el fin que dichos obstáculos fueran evidentes para los colaboradores de la agencia STOREND SAS, y que fueran ellos mismos quienes al darse cuenta de sus comportamientos y los resultados de los estos en la dinámica de la organización, asumieran compromisos que facilitaran la generación de la cultura de la creatividad, mediado por un clima organizacional armónico y las motivaciones intrínsecas acordes con cada uno de los proyectos.

En ese orden de ideas, en la primera simulación del outdoor, se trabajó el reconocimiento de las competencias individuales a través de una técnica que permitía momentos de confrontación personal ya que desde la complejidad de lo sencillo

visualizaban escenarios de confusión y de respuesta que luego se transformaban en aportes para mejoramiento de los procesos y los resultados de agencia.

En un segundo momento durante el outdoor, se enfrentaron a una simulación que obligaba a cada uno de los participantes a darse cuenta de los espacios en los cuales debía entrar a aportar en el proceso, convirtiéndose ese escenario en un reflejo de la interacción entre las características personales y organizacionales, pues allí de manera espontánea confluían los aportes y la participación activa dando paso a comportamientos observables, pues cada uno de ellos logra entender puntos de vista diferentes, comienza a aceptar nuevas ideas, si la situación lo requiere y sobre todo reconoce y responde rápidamente a cambios de oportunidades y riesgos, lo que es un paso importante para el inicio de la generación de la cultura hacia la creatividad en la agencia STOREND SAS.

Luego que identificaron los avances en el outdoor inician la tercera simulación de la jornada, esta era una invitación que les hacíamos a realizar una mirada interior y procurar definir qué clase de observador es cada uno de ellos, es decir, hacer de una manera más consiente como los patrones mentales operaban en situaciones particulares, y en este caso, intencionadas; Los resultados de ejercicio facilitaron pensar en la creación de un ambiente divergente en la agencia, posiblemente, los participantes no lo hicieron de manera explícita, sin embargo, lo demostraron en el proceso vivido en la última simulación de la jornada.

Como ejercicio de cierre, los participantes asumieron el reto de realizar una ejecución en situaciones extremas y lejos de la cotidianidad donde los aprendizajes de los encuentros se convirtieron en comportamientos observables basados en el compromiso, el respeto, el sentido de pertenencia y el deseo de aportar. Pudimos evidenciar los siguientes comportamientos: instar a sus compañeros, mediante el ejemplo a desarrollar esta competencia, dialogar con sus compañeros para lograr acuerdos sobre la adaptabilidad frente a ciertas situaciones, anticipando riesgos emergentes y sobre todo crear nuevos modelos y métodos en respuesta a nuevos contextos, es decir, fue notoria la adaptación al cambio.

La evidencia de los aprendizajes fue escrita como compromisos individuales de acuerdos y compromisos. (Anexo 3)

Análisis de resultados desde el modelo conceptual de la creatividad

Al tomar como referencia posturas acerca del tema de diferentes autores, podemos inferir que el modelo parte de considerar la creatividad como esa capacidad de las personas de hacer relaciones y asociaciones, entre otras habilidades que les permiten producir nuevas ideas o productos.

Dicha creatividad se ve favorecida por entornos abiertos y de confianza, propiciados por variables importantes que son la motivación, el conocimiento y el compromiso como catalizadores de la citada capacidad en las personas.

En el nivel de los equipos de trabajo es imprescindible que factores como la cohesión, el liderazgo y la participación mediante la recolección y la esquematización de los planteamientos de ambas autoras y la teoría del liderazgo transformacional.

Así mismo, el modelo representa a la innovación como la implementación exitosa de las ideas creativas en una organización.

La innovación no puede suceder sin la interacción y la participación de la gente y por eso está afectada por las directrices de la empresa.

Para que lo anterior logre un espacio importante de participación en la Agencia, se requiere la conformación de equipos de trabajo que materialicen la creatividad en la práctica de la innovación, que a su vez se ve favorecida por la gestión de ideas y la cultura organizacional. (Mejía E. & Sierra. 2016, p. 49).

Guía hacia la ruta de la creatividad

Análisis de la información a partir de las actividades y/o técnicas creativas implementadas.

Para la implementación de una ruta hacia la creatividad, la Agencia STOREND debería iniciar una reestructuración donde la creatividad sea evidente desde su estructura organizacional, es decir, que los procesos fundamentales de la agencia estarían direccionados de la siguiente manera:

Gerencia: se propone que respondan por los siguientes procesos:

- Definir estrategias y el direccionamiento estratégico
- Generar de nuevos productos y/o servicios
- Realizar proyectos colaborativos
- Participar de proyectos en consorcio.

Producción: se propone que respondan por los siguientes procesos;

- Gestionar proyectos
- Buscar la certificación en calidad y ambiental
- Diseñar nuevos productos y/o servicios
- Proteger las patentes.

Administración: se propone que respondan por los siguientes procesos;

- Gestionar fuentes externas de financiación
- Implementar sistema de gestión
- Definir estructura orgánica

Talento humano: se propone que respondan por los siguientes procesos;

- Definir perfiles profesionales
- Definir estrategias de flexibilización de horario
- Definir estrategias para la formación continua.

Comercial: se propone que respondan por los siguientes procesos;

- Definir estrategias de mercadeo
- Realizar prospectiva de mercado
- Definir uso de las TIC con fines publicitarios.

Partiendo de la base de la implementación de una estructura orgánica con enfoque creativo y con la identificación de las competencias comportamentales propuestas en esta consultoría y que se describen en los siguientes párrafos, podemos determinar que, hacia el interior de la Agencia la ruta hacia el desarrollo de la cultura de la creatividad podría estar enmarcada en lo planteado desde la figura 1, que permitiría la flexibilidad y condiciones ideales para facilitar su implementación y seguimiento al interior de la Agencia.

Dossier de competencias de la Agencia STOREND SAS

Con base en los encuentros, reuniones y conversaciones sostenidas con todos y cada uno de los colaboradores, además de los resultados de las intervenciones realizadas, pudimos establecer que las competencias requeridas para los perfiles correspondientes al personal que hace o va a hacer parte del equipo de trabajo de la agencia son: creatividad, compromiso, liderazgo y participación, las cuales se describen a continuación:

1. Creatividad

Capacidad personal para generar ideas nuevas y comunicarlas, característica que puede evaluarse y que permite diferenciar a aquellos colaboradores que tienen un rendimiento superior de los que tienen uno promedio.

Nivel 1: Tiene la capacidad para observar y analizar las situaciones para encontrar significado hasta en el más mínimo detalle

Comportamientos observables:

- Observa el entorno de manera diferente, obteniendo un mayor nivel de información de éste.
- Analiza información de manera intuitiva relacionándola con la situación a resolver.
- Tiene una gran energía física y mental que derrochan en el desarrollo de las tareas que emprenden, con la capacidad de controlarla y utilizarla de manera focalizada en trabajos que requieren de gran concentración.

Nivel 2: Presenta capacidad para generar ideas nuevas y comunicarlas

Comportamientos observables:

- Posee altos grados de frustración, perseverancia y tenacidad.
- Tienen gran capacidad de abstracción e imaginación para crear novedades aplicables a la realidad.
- Presenta significativos niveles de comprensión de determinados contenidos simbólicos que combina con otras personas para enriquecer sus pensamientos e ideas.

Nivel 3: Define con claridad proyectos creativos e innovadores con sus respectivos planes de acción.

Comportamientos observables:

- Presenta capacidad para conseguir resultados, asume con humildad los errores cometidos y facilita el avance.
- Posee disposición para asumir riesgos controlados enmarcados en los valores y reglamento de la agencia.

- La creatividad es un constante estímulo para el disfrute por descubrir cosas nuevas.

2. Compromiso

Para STOREND SAS se describe como la capacidad para hacer propios los propósitos, los principios y valores, expresados en la misión de la agencia, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.

Nivel 1: Comprende el impacto de su trabajo y busca cumplir con los objetivos organizacionales.

Comportamientos observables:

- Comprende como su rol impacta en el logro de la Misión STOREND SAS
- Cumple con los procesos y la normativa en general
- Colabora con otros para el logro de los objetivos de la agencia.

Nivel 2: Es proactivo a la hora de apoyar e instrumentar actividades para el logro de objetivos organizacionales.

Comportamientos observables:

- Comparte con agentes externos el significado de las acciones de la agencia, su misión y sus principios
- Motiva y asesora a otros para el logro de los objetivos organizacionales
- Es crítico con sus acciones y reconoce posibles mejoras para apoyar al desarrollo de la agencia.

Nivel 3: Promueve el desarrollo de esta competencia en su ámbito de trabajo, fortaleciendo el compromiso de su equipo para con la institución.

Comportamientos observables:

- Genera espacios que fomenten la iniciativa y responsabilidad en momentos críticos
- Reconoce el esfuerzo de otros aportando a la motivación y compromiso de su equipo de trabajo.

3. Liderazgo

Capacidad para influir y guiar las acciones de los colaboradores de un equipo hacia el logro de una meta común y compartida, obteniendo el respaldo y el compromiso para la consecución de los objetivos comunes establecidos. Supone la intención de asumir el rol de líder y de ser referente en el establecimiento de los valores compartidos del equipo.

Nivel 1: Posee la capacidad de liderar grupos pequeños, asignando tareas y generando seguimiento a las mismas.

Comportamientos observables:

- Genera un buen clima de trabajo con sus compañeros de equipo
- Logra acordar objetivos a corto y mediano plazo y es capaz de guiar a su equipo para alcanzar el éxito.
- Entiende la importancia de delegar tareas para el avance del equipo.

Nivel 2: Posee la capacidad de liderar grandes grupos, delegando tareas, generando seguimiento y brindando una evolución sobre el trabajo realizado por sus compañeros.

Comportamientos observables:

- Armoniza el trabajo de grandes equipos, organizando el trabajo y delegando las responsabilidades que correspondan para el logro de objetivos a mediano y largo plazo.
- Entiende la importancia de empatizar con los tiempos y prioridades de los demás colaboradores, ofreciendo estrategias de trabajo que permitan a todos sentirse útiles; entiende la importancia de proyectar teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de su equipo.
- Genera momentos de evaluación y retroalimentación con el fin de aportar al crecimiento de cada uno de los miembros de su equipo, así como obtener una evaluación de su propio trabajo con el fin de apostar a la mejora continua.

Nivel 3: Posee la capacidad de liderar equipos orientando el trabajo hacia los logros de la agencia. Asigna responsabilidades, realiza seguimientos y revisiones sobre el trabajo realizado a sus compañeros.

Comportamientos observables:

- Ordena grandes cantidades de trabajo, organizando y delegando tareas a varios equipos a la vez, logrando dar seguimiento a varios proyectos en simultáneo.
- Es capaz de proyectar planes de acción de alcance nacional (mediano – largo plazo), presentando estrategias que contemplen las potencialidades y debilidades organizacionales.
- Hace hincapié en el logro de las metas de la agencia rediseñando los procesos de trabajo en caso de observar estancamientos por parte de los equipos.

4. Participación

Es la capacidad para involucrarse en cualquier tipo de actividad de forma intuitiva o cognitiva y generar aportes siendo empático, solidario y sensible hacia los demás; respetando

ideas, creencias o prácticas y conviviendo e interactuando armoniosamente por medio del diálogo.

Nivel 1: Posee la capacidad de aportar interactuando con los demás, siendo empático y respetando las prácticas de los demás.

Comportamientos observables:

- Escucha a los demás en las actividades grupales, entendiendo que existen las diferencias de opiniones y eso enriquece la propuesta.
- Entiende cómo utilizar un lenguaje corporal efectivo para transmitir los mensajes de forma oportuna y concretar aportes individuales y colectivos.
- Admite errores propios; acepta no tener la razón cuando sea necesario.

Nivel 2: Posee la capacidad de interactuar, respetar y empatizar con los demás, promoviendo con sus acciones y aportes el mismo comportamiento en quienes le rodean.

Comportamientos observables:

- Promueve el aporte de los demás a la hora de generar acciones en conjunto, escuchando de forma activa y devolviendo sus impresiones de la forma más constructiva posible.
- Genera momentos de diálogo conciliador frente a posibles conflictos que se generen, empatizando con las partes conflictuadas con el fin de llegar a un acuerdo.
- Presenta coherencia entre los que dice y hace; logra adaptar sus maneras de diálogo frente a diferentes grupos de trabajo.

Nivel 3: Promueve el desarrollo de esta competencia en su ámbito de trabajo, fortaleciendo las relaciones de su equipo.

Comportamientos observables:

- Acompaña mediante la escucha y el diálogo a sus compañeros a la hora de desarrollar nuevas acciones o resolver problemas, demostrando proactividad.
- Desafía los prejuicios y la intolerancia. Puede distanciarse de las ideas de otros, pero de quienes las expresan. Demuestra no tomarse las situaciones o palabras de los otros de manera personal
- Genera instancias de intercambio dentro y fuera de su equipo, apuntando dichas acciones al mejoramiento de los procesos y proyectos.

Estas competencias comportamentales, serán el inicio de la ruta hacia la cultura de la creatividad, ya que se convierten el insumo para buscar y seleccionar personas con perfiles acordes con la presencia de estas competencias en su quehacer personal y profesional.

Figura 1. Propuesta de ruta creativa desde la producción en STOREND



Fuente: Elaboración propia basado en Érika Milena Mejía Tamayo, Martha Cecilia Sierra Sáenz (2016).

Paso a paso de la ruta de cultura hacia la creatividad en la Agencia Storend S.A.S

Presentación de las necesidades del cliente (interno y/o externo).

Esta fase de la ruta hacia la generación de la cultura creativa en la agencia STOREND SAS, se presenta como un reto para los directivos, ya que trae nuevamente a la memoria, lo que de manera empírica se ha mencionado en diversos estudios; el clima organizacional, la motivación y los resultados laborales; es así que el clima organizacional percibido por un colaborador, se relaciona con la motivación intrínseca en torno al trabajo y esta a su vez, va a intervenir en su satisfacción laboral (Quintero, Africano & Faría. 2008).

Actividad

1-2-4 All

Involucra a todos simultáneamente en la generación de preguntas, ideas y sugerencias.

¿Qué se logra?

- Te permite incluir simultáneamente a todo el personal, independientemente de que tan grande sea el grupo de trabajo.
- Se pueden generar más y mejores ideas de forma rápida.
- Se aprovechan los conocimientos y creatividad colectiva que están distribuidas en los lugares menos esperados.
- Pero lo más importante es que los participantes son dueños de las ideas, por lo que se simplifica el seguimiento y la implementación.

1. Invitación
2. Haz una pregunta sobre un problema a resolver o una propuesta. Por ejemplo, ¿Qué oportunidades ves para resolver este reto? ¿Cómo manejarías esta situación? ¿Qué ideas o acciones sugieres?

La pregunta invita a participar desde su propia perspectiva y la valida

1. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?
 - No hay límite para la cantidad de grupos
 - Diseña el espacio para que los participantes trabajen cara a cara en parejas y cuartetos
 - Sillas y mesas opcionales
 - Facilita material para escribir para que los participantes registren observaciones e ideas
2. ¿Cómo se distribuye la participación?
 - Todo el equipo participa en algún grupo (por lo general las únicas personas que no se incluyen son los facilitadores de la dinámica, esto es opcional)
 - Todos tienen la misma oportunidad y tiempo para contribuir
3. ¿Cómo se configuran los grupos?
 - Comienzan a responder de forma individual, luego en parejas, luego en cuartetos, y finalmente como un grupo completo en plenaria.
4. Secuencia de pasos y tiempos
 - Cada persona inicia reflexionando y respondiendo a la pregunta de la invitación y anota sus ideas. (1 min)
 - Se juntan en parejas, comparten sus reflexiones individuales e identifican coincidencias, generan nuevas ideas, o definen conclusiones. (2 min)
 - Cada pareja se junta con otra formando un cuarteto y en el cuarteto cada pareja comparte las ideas generadas conjuntamente.
 - En los cuartetos observen similitudes y diferencias. (4 min)

- Pregunta: «¿Cuál es una idea que destacó en su conversación?» Cada grupo comparte una idea importante con todos (repite el ciclo según sea necesario). (5 min)

5. Propósitos

- Involucra a cada individuo en la búsqueda de respuestas
- Crea espacios seguros para la expresión.
- Disminuye las diferencias de poder
- Excluye lo obvio y amplía la diversidad de respuestas
- Enriquece la calidad de las observaciones e ideas antes de que se expresen
- Lleva naturalmente a un consenso o entendimiento compartido

6. Sugerencias

- Facilita firmemente la auto-reflexión tranquilo antes de las conversaciones emparejadas
- Pídeles a todos que escriban sus ideas durante la reflexión silenciosa
- Apégate al tiempo preciso. Haz otra ronda si es necesario
- En un grupo grande durante «Todos», limita el número de ideas compartidas a tres o cuatro
- En un grupo grande, acompaña de un facilitador para registrar las ideas no compartidas
- Invita a cada grupo a compartir una idea, pero no a repetir ideas ya compartidas
- Separar y proteger la generación de ideas de todo el grupo de discusión
- Diferir el juicio; hacer que las ideas sean visuales.
- Cuando te sientas limitado, salta a otra forma de expresión (por ejemplo, Improvisación, bocetos, historias)
- Mantener la regla de una conversación a la vez en todo el grupo
- ¡Haz una segunda ronda si no fuiste lo suficientemente profundo!

Atribución: *Liberating Structure* desarrollada por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless.

Preparación para el análisis (búsqueda de información)

En esta fase de la ruta, luego de la presentación creativa de las necesidades de los clientes, esperamos respuestas oportunas desde la auscultación y búsqueda de información que faciliten el adquirir los conocimientos acertados para dar respuestas creativas a la situación propuesta.

Actividad

Open Space Technology

Libera acciones inherentes y liderazgo en grupos de cualquier tamaño.

¿Qué se logra?

Cuando las personas deben abordar un desafío complejo común, pueden liberar su creatividad y liderazgo inherentes, así como su capacidad de auto organizarse. Open Space hace posible incluir a todos en la construcción de agendas y abordar temas que son importantes para cada uno de ellos.

Después de haber creado conjuntamente la agenda y libres de seguir su pasión, las personas se responsabilizarán muy rápidamente para resolver problemas y pasar a la acción. Dejar ir el control central (es decir, la agenda y las tareas) y ponerlo en manos de todos los participantes genera compromiso, acción, innovación y seguimiento.

1. Invitación

- Invita a las personas a que vengan y aborden un problema complejo
- Invita a los participantes a construir conjuntamente la agenda publicando sesiones que convocarán sobre temas que les apasionen

- Invita a los participantes a unirse a cualquier sesión que les interese

2. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?

- Sillas en círculos concéntricos para 10–100 personas en una habitación grande o espacio abierto
- Se necesitan micrófonos para grupos mayores de 40
- Papel tapiz largo o pizarra
- Agendar espacios para suficientes sesiones para acomodar lo que probablemente surgirá dado el desafío y la cantidad de participantes.

3. ¿Cómo se distribuye la participación?

- Se incluye a todos los que se preocupan por el desafío en cuestión y aceptan la invitación de los organizadores
- Todos tienen la misma oportunidad de contribuir
- La «Ley de los dos pies» (o ley de movilidad) rige la participación de todos los asistentes en las diversas sesiones. Dice: «Ve y asiste a la sesión que quieras, pero si te encuentras en una sesión donde no estás aprendiendo o contribuyendo, ¡usa tus dos pies! (o muévete a otra sesión)»

4. ¿Cómo se configuran los grupos?

- Comiencen juntos en un círculo grande (o tantos círculos concéntricos como sea necesario)
- Continuar con grupos de varios tamaños autoorganizados en torno a temas de la agenda

5. Secuencia de pasos y tiempos

- El líder o Facilitador introduce el concepto y mecanismo del *Open Space* incluyendo la “Ley de los dos pies (o ley de movilidad)”. 5 min

- Se abre el “Marketplace” o “Mercado”: los participantes proponen temas más un tiempo y lugar para que los grupos se encuentren. 15 min
- Los Convocantes facilitan las sesiones; los grupos desarrollan recomendaciones y planes de acción. Se toman notas que se publican o postean. 2 rondas de sesiones de 30 min o 1 ronda de 60 min
- Informes, procedimientos distribuidos y cierre. 10 min

6. Propósitos

- Genera acción y energía, construye compromiso y liderazgo compartido.
- Aborda los problemas o conflictos difíciles de resolver desatando la auto organización
- Asegúrate de que TODAS las cuestiones que son más importantes para los participantes se planteen, se incluyan en la agenda y se aborden
- Permite que los participantes asuman la responsabilidad de abordar los problemas que les interesan y de lo que sucede o no.

Atribución: Inventado por Harrison Owen. Forma corta desarrollada para encajar en el entorno de las Estructuras Liberadoras por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless.

Generación de ideas, preguntas y sugerencias

La siguiente fase podríamos decir que es la más noble de la ruta hacia la cultura de la creatividad en la agencia STOREND, ya que entran a jugar un papel importante la motivación interna y las habilidades tanto personales como profesionales de los colaboradores, además, debemos aclarar que esta es una fase que requiere de tiempos flexibles y espacios apropiados para que los resultados superen las expectativas propias y de los clientes.

Actividad

25/10 Crowd Sourcing

Genera y examina rápidamente las ideas procesables más poderosas de un grupo.

¿Qué se logra?

¡Puedes ayudar a un equipo a generar y ordenar sus ideas para la acción en 30 minutos o menos! Con 25/10 Crowd Sourcing puedes diseminar innovaciones sorprendentes, a medida que todos perciben patrones en lo que emerge. Aunque se lleve a cabo de una forma divertida, rápida e informal, es una manera seria y válida de generar sin censura un conjunto de valientes ideas y explorar la sabiduría de todo el grupo para identificar las diez mejores. ¡Las sorpresas son frecuentes!

1. Invitación

Convoca personas participantes a que piensen en grande y descubran juntas las más atractivas de sus ideas preguntando: “¿Si tú fueses una persona diez veces más osada, qué gran idea recomendarías? ¿Qué primer paso darías para comenzar?”

2. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?

- Espacio abierto sin sillas ni mesas
- Las personas participantes estarán de pie y circulando
- Fichas de papel, una para cada participante

3. ¿Cómo se distribuye la participación?

- Todas las personas son incluidas y participan al mismo tiempo
- Todas las personas tienen igual oportunidad para contribuir

4. ¿Cómo se configuran los grupos?

- Individualmente para generar y escribir la idea más valiente y su primer paso
- Todas las personas de pie para hacer circular las fichas
- Duplas para intercambiar ideas

- Individualmente para puntuar la ficha que cada participante tiene en la mano
- Grupo entero para compartir las puntuaciones finales más altas y sus ideas

5. Secuencia de pasos y tiempos

1. Explique el proceso:

- A. Cada participante escribe en una ficha su valiente idea y primer paso. Luego las personas empiezan a moverse y se van intercambiando fichas “Circular y Pasar solamente. Sin leer”
 - B. Cuando suena la campana, las personas paran de pasar las fichas y se unen en duplas para intercambiar ideas sobre las fichas en sus manos. Otra buena opción es leer la ficha sin hablar
 - C. Entonces, los participantes individualmente evalúan la idea con una puntuación del 1 al 5 (1 para baja, 5 para alta) y las escriben en el dorso de la ficha. Esto se llama “Leer y Puntuar”
 - D. Cuando suena la campana, las fichas son pasadas una segunda vez “Mezclar y Pasar” hasta que la campana suene y el ciclo de “Leer y Puntuar” se repita
 - E. Esto se realiza por un total de cinco rondas de puntuación. Al final del quinto ciclo, las personas participantes suman las cinco puntuaciones en el dorso de la ficha que se quedaron
 - F. Finalmente, las ideas con las diez mayores puntuaciones son identificadas y compartidas con todo el grupo. (3 min).
2. Demuestra una interacción de intercambiar-y-puntuar usando una ficha de ejemplo para clarificar qué se espera suceda durante la ronda, o sea no leer las cartas, sólo pasarlas de persona a persona para que cada una tenga una y solo una ficha en su mano. (2 min).
 3. Invita a cada participante a escribir una idea osada y un primer paso accionable en su ficha. (5 min).
 4. Conduce cinco rondas de 3 minutos de intercambiar-y-puntuar incluyendo tiempo para intercambio (y risas) entre las personas. (15 min).

5. Encuentra las ideas de mayor puntuación con todo el grupo siguiendo una cuenta regresiva. Pregunta: “¿Quién tiene un 25?” De haber alguien con una ficha con 25 puntos, invita a cada participante que tenga una ficha de 25 puntos a leer en voz alta su idea y paso accionable. Luego continúa con “¿Quién tiene un 24?”, “¿Quién tiene un 23?” ... Detente luego que las diez ideas con mayor puntaje hayan sido identificadas y compartidas. (5min).
6. Terminar preguntando: “¿Qué llamó tu atención sobre 25/10?” (2 min).

6. Propósitos

- Desarrollar la habilidad de un grupo para rápidamente despertar sus propias y muy diversas fuentes de sabiduría
- Obtener resultados que son más probablemente duraderos porque fueron generados transparentemente desde adentro y sin consejos externos
- Dar vida a la sinergia entre diversos puntos de vista mientras se desarrolla coherencia
- Incentivar a innovadores novatos a pensar con osadía y presentar sus primeros pasos prácticos
- Crear un ambiente creativo de generación de ideas y experimentos enfocados que puedan emerger y porque no ponerse en práctica.

7. Sugerencias

- Algunos puntajes pueden ser caóticos. Si una persona al final de la quinta ronda tiene una ficha con menos de 5 puntuaciones, pide a la persona que calcule el promedio de las puntuaciones y multiplique este promedio por 5
- Invita al grupo a escoger una gran idea y un primer paso y a revisarlo para que sea expresado de una manera más clara y convincente
- Sugiere una escala de puntuación a la vez seriamente divertida y clara, por ejemplo:

1 = no es mi media naranja, y 5 = me lleva a la luna.

La gente necesita entender y estar de acuerdo con el esquema de puntuación que será usado para decidir

- Al iniciar y demostrar una interacción de intercambio y puntuación, tomate tu tiempo y pregunta si hay dudas, particularmente si es un grupo grande
- Para dificultar espiar las puntuaciones dadas en rondas anteriores, cubre el reverso de la ficha con un post-it
- Pon todas las fichas en una pared o pizarrón, con las fichas de mayor puntaje arriba.

7. Alternativas

Pasa a desarrollar planes de acción o implementa Open Space con las 10 ideas más votadas

- Da más peso a la puntuación de las ideas que evidencian y demuestran que tu idea funciona ¿Cómo probarás tu idea?
- Haz una segunda ronda de 25/10 Crowd Sourcing que incluya a personas no presentes en el grupo actual (también conocida como Cloud Sourcing)
- Incluye 25/10 Crowd Sourcing al inicio y al final de una reunión.
- En vez de preguntar por ideas osada, pregunta: “Si pudieses deshacer una decisión que te está trabando, ¿cuál sería? ¿Cuál es tu primer paso para deshacer esa decisión?”
- En vez de ideas osadas, pregunta: “¿Qué valiente conversación no estás teniendo? ¿Qué primer paso práctico podría alimentar tu coraje?”
- En vez de ideas osadas, pregunta: “¿Qué esperas que suceda en el futuro? ¿Qué primer paso práctico puedes tomar para encaminarte en esta dirección?”

Atribución: Liberating Structure desarrollada por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless. Inspirada por los improvisacionistas incluido Keith Johnstone.

Generación de soluciones creativas

Esta fase debe garantizar que la idea generada sea apropiada y acorde con la tarea propuesta o la necesidad del proyecto.

Actividad

Agreement-&-Certainty Matrix

Categoriza los desafíos en: simples, complicados, complejos y caóticos.

¿Qué se logra?

- Puede ayudar a las personas o grupos a evitar el error frecuente de tratar de resolver un problema con métodos que no están adaptados a la naturaleza de su desafío. La combinación de dos preguntas permite clasificar fácilmente los desafíos en cuatro categorías: simple, complicado, complejo y caótico.
- Un problema es simple cuando se puede resolver de manera confiable con prácticas que son fáciles de duplicar.
- Es complicado cuando se requiere que los expertos diseñen una solución sofisticada que produzca los resultados deseados de manera predecible.
- Un problema es complejo cuando hay varias formas válidas de proceder, pero los resultados no son predecibles en detalle.
- Es caótico cuando el contexto es demasiado turbulento para identificar un camino a seguir.
- Se puede usar una analogía simple para describir estas diferencias: simple es como seguir una receta, complicado como enviar un cohete a la luna, complejo como criar a un niño y caótico es como el juego «Ponerle la cola al burro».

1. Invitación

- Invita a los participantes a clasificar sus desafíos actuales como simples, complicados, complejos o caóticos.
- Pídeles que coloquen cada desafío en la matriz en función de sus respuestas a dos preguntas: ¿Cuál es el grado de acuerdo entre los participantes con respecto al

desafío y la mejor manera de abordarlo? ¿Cuál es el grado de certeza y previsibilidad sobre qué resultados se generarán a partir de las soluciones propuestas para abordar el desafío?

- Pídeles que piensen en los enfoques que están usando o considerando para abordar cada desafío, evalúa qué tan bien encajan y determina dónde hay desajustes
2. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?
 - Sillas para que las personas se sienten en grupos de 4 a 6, con o sin pequeñas mesas redondas
 - Una gran ilustración de papel de la matriz pegada en una pared
 - Una hoja con una matriz en blanco para cada participante
 - Post-it y marcadores para todos
 3. ¿Cómo se distribuye la participación?
 - Todos los involucrados en el equipo de trabajo o unidad sobre la que se está discutiendo (no solo los líderes)
 - Todos tienen la misma oportunidad de contribuir
 4. ¿Cómo se configuran los grupos?
 - Individualmente para hacer evaluaciones iniciales
 - Pequeños grupos de 4 a 6
 - Equipo completo
 5. Secuencia de pasos y tiempos
 - Pídeles a los participantes que generen individualmente la lista de desafíos que ocupan parte de su tiempo. (5 min)
 - Individualmente los participantes colocan los desafíos en sus matrices. (5 min).
 - Pídeles a los participantes que discutan en parejas. (5 min)
 - Invítalos a discutir con otros en un grupo de 4–6 para encontrar puntos de acuerdo, diferencia y dónde hay desajustes. (10 min)
 - Invita a todos a contar y pegar sus desafíos en la gran matriz que se encuentra en la pared. (5 min)

- Pídeles a los participantes que formen pequeños grupos y retrocedan para reflexionar sobre “¿Qué patrón vemos? ¿Destaca algún desajuste que debamos abordar?” (5 min)
- Invita a todo el grupo a compartir reflexiones y decidir los próximos pasos. (10 min)

6. Propósitos

- Reduce el esfuerzo desaprovechado combinando desafíos con métodos
- Identifica dónde los experimentos locales pueden ayudar a resolver problemas mayores
- Hace visible a todos el alcance y la naturaleza de los desafíos que enfrentan las personas en la organización
- Reduce la frustración de las personas que no progresan en desafíos clave mediante la identificación de desajustes
- Comparte perspectivas a través de funciones y niveles de la organización.

7. Sugerencias

- Aclarar qué tipo de desafíos y actividades se incluyen
- Trabaja desde el individuo, luego en conversaciones de pareja y luego en grupos
- Evita hacer juicios sobre el lugar donde las personas ponen sus actividades
- Explora los elementos que se encuentran en más de un sector preguntando: “¿Este desafío tiene múltiples dinámicas en juego? ¿Cómo es a la vez simple y complejo?”

8. Alternativas

Pregunta: «¿Dónde hay desajustes en tu enfoque; ¿Qué contramedidas tienen sentido llevar a cabo?».

Crea una tabla que capture las discrepancias y los pasos de acción que se tomarán.

Usa el mismo enfoque para un solo problema que las personas enfrentan en su trabajo.

Atribución: Liberating Structure desarrollada por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless. Adaptado del trabajo de los profesores Ralph Stacey y Brenda Zimmerman.

Validación de la solución con el cliente / Co- creación

Esta etapa garantiza que la idea generada sea apropiada y acorde con la tarea propuesta

Actividad

Conversation Café

Involucra a todos en dar sentido a desafíos profundos.

¿Qué se logra?

Puedes incluir e involucrar a las personas involucradas para comprender eventos confusos o impactantes y sentar las bases para que surjan nuevas estrategias. El formato del Conversation Café ayuda a las personas a tener conversaciones tranquilas y profundas en las que hay menos debates y discusiones, y más escucha. Sentados en círculo con un conjunto simple de acuerdos y un objeto de la palabra, los grupos pequeños entablarán rondas de diálogo con poco o ningún conflicto improductivo. A medida que el significado de su desafío se enfoca, se forma una corazonada consensuada que liberará su capacidad para una nueva acción.

1. Invitación

Convoca a todos los participantes a reunirse en pequeños grupos para escuchar los pensamientos de los demás y reflexionar juntos sobre un desafío compartido

2. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?

- Número ilimitado de mesas pequeñas con 5 a 7 sillas alrededor de cada una.
- Objeto de la palabra (por ejemplo, un bastón, piedra u objeto de arte)

- Marcadores y una o dos piezas de papel de rotafolio por mesa opcional
 3. ¿Cómo se distribuye la participación?
- Todos están incluidos
- Todos tienen la misma oportunidad de contribuir
 4. ¿Cómo se configuran los grupos?
- Grupos mixtos y diversos de 5 a 7 participante
 5. Secuencia de pasos y tiempos
- Indica el tema de la conversación, generalmente en forma de pregunta
- Explica que habrá cuatro rondas de conversación en cada mesa, dos primeras rondas con un objeto de la palabra, la tercera como conversación abierta y una ronda final con el objeto de la palabra. Indica la duración de cada ronda
- Distribuye los objetos de la palabra
- Lee los seis acuerdos de Conversation Café.
 - Suspende tus juicios lo mejor que puedas
 - Respetémonos
 - Busca comprender en lugar de persuadir
 - Invita y honra diversas opiniones
 - Expresa lo que tenga corazón y significado para ti
 - Ve por la honestidad y profundidad en vez de seguir, seguir y seguir
- Pide a alguien en cada mesa para ser voluntario como anfitrión. El anfitrión es un participante completo cuya función es intervenir suavemente solo cuando un participante no cumple de manera visible con uno de los seis acuerdos
- Primera ronda con el objeto de la palabra: cada persona comparte lo que está pensando, sintiendo o haciendo sobre el tema. 1 minuto por persona
- Segunda ronda con el objeto de la palabra: cada persona comparte pensamientos y sentimientos después de haber escuchado a todos en la mesa. 1 minuto por persona
- Tercera ronda: conversación abierta (opción para usar el objeto de la palabra). (20-40 min)

- Cuarta ronda con el objeto de la palabra: cada miembro comparte “lo que se lleva” de la conversación. (5–10 min)

6. Propósitos

- Da sentido a una situación compleja, difícil o dolorosa y prepara el terreno para poder seguir adelante
- Genera nuevas ideas e impulso para la innovación.
- Desarrolla una comprensión compartida de cómo las personas desarrollan diferentes perspectivas e ideas
- Evita argumentos basados en la falta de comprensión
- Genera confianza y reduce el miedo con una oportunidad para la catarsis
- Ayuda a los participantes a apreciar que la conversación implica hablar y escuchar

7. Sugerencias

- Qué hacer y que no para sacar provecho a esta estructura
- Utiliza siempre el objeto de la palabra (marcan la diferencia)
- Haz que el anfitrión o los participantes vuelvan a leer los seis acuerdos antes de comenzar la primera ronda
- No asignes tareas: no debe haber intención de que el diálogo conduzca directamente a la acción
- Organiza el diálogo como una cena, animando a todos a contribuir mientras mantiene la conversación abierta y espontánea
- Usa Wicked Questions para profundizar la conversación
- Si hay un problema, pregunta: «¿Estamos siguiendo nuestros acuerdos?»
- Anima a las personas a decir lo que piensan
- Anima a las personas tranquilas a hablar
- Selecciona objetos de la palabra que puedan tener un significado simbólico para los participantes
- Anima a los participantes a dibujar o registrar ideas en el «mantel» del rotafolio

8. Alternativas

- Todos los participantes, excepto uno en cada mesa, pueden moverse a mesas diferentes cada 20 minutos al estilo *World-Café*

- Coloque papel de rotafolio en cada mesa para recopilar información de cada grupo. Fomentar el dibujo y la exploración lúdica

Atribución: *Liberating Structure* desarrollada por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless. Inspirado y adaptado de Vicki Robin y Susan Partnow, desarrolladores de código de Conversation Café

Definición de solución creativa

En esta fase se enfocan los esfuerzos en tomar la decisión que da la respuesta oportuna y pertinente a la situación

Actividad

Discovery and Action Dialogue (DAD)

Descubre, inventa y desencadena soluciones locales a problemas crónicos.

¿Qué se logra?

- Facilita a grupos o comunidades, el descubrimiento de prácticas y comportamientos que permiten a algunos individuos (sin tener recursos especiales y contando con las mismas limitantes), encontrar mejores soluciones que sus pares a problemas comunes. Estas prácticas y comportamientos son llamados Anomalías Positivas (Positive Deviance – PD). DAD permite que un grupo de personas, una unidad, comunidad, etc. descubran por ellos mismos estas anomalías positivas.
- DAD también crea condiciones que estimulan la creatividad de los participantes en espacios donde se sienten seguros para inventar nuevas prácticas. La resistencia al cambio se desvanece a medida que los participantes escogen libremente qué prácticas van a intentar y adoptar, y cuáles problemas van a enfrentar. Permite lograr protagonismo de primera línea sobre las soluciones.

Invitación

Convoca a las personas a revelar soluciones tácitas o latentes a problemas compartidos que están escondidos entre las personas de un grupo de trabajo, unidad o comunidad. Pregunta a cualquiera interesado en solventar el problema a reunirse en un grupo pequeño y participar en un DAD.

Al grupo, realiza estas preguntas:

- ¿Cómo sabes que el problema X está presente?
 - ¿Cómo tú contribuyes efectivamente a resolver el problema X?
 - ¿Qué te impide hacer esto o tomar estas acciones todo el tiempo?
 - ¿Conoces a alguien que frecuentemente pueda resolver el problema X y sobrepasar las barreras? ¿Qué comportamientos o prácticas hacen este éxito posible?
 - ¿Se te ocurre alguna idea?
 - ¿Qué se necesita hacer para que ocurra? ¿Algún voluntario?
 - ¿Quién más debe estar involucrado?
1. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?
 - Se realizan en un espacio local o unidad
 - Los grupos pueden estar parados o sentados alrededor de una mesa
 - Papel, Papelógrafo o alguna herramienta tecnológica que permita registrar los hallazgos
 2. ¿Cómo se distribuye la participación?
 - El facilitador presenta las preguntas
 - Todos están invitados a unirse y participar
 - Todos en el grupo tienen igual oportunidad de participar
 3. ¿Cómo se configuran los grupos?
 - El facilitador trabaja con otra persona como registrador
 - Los grupos pueden ser de 5 a 15 personas
 - La diversidad en roles y experiencias es un atributo importante

4. Secuencia de pasos y tiempos

- Describe el propósito detrás de la iniciativa y que es DAD. Invita a los participantes a que se presenten uno por uno. (5 min)
- Haz las 7 preguntas una por una en el orden dado en la invitación. Hazlas a todo el grupo y da oportunidad a todos para que hablen en cada pregunta. Asegúrate que el registrador capture los hallazgos que resaltan y las ideas accionables cuando emerjan – grandes ideas pueden emerger cuando menos lo esperas-. (15-60 min)
- Pídele al registrador que recapitule los hallazgos, ideas accionables y quién más debe estar incluido. (5 min)

5. Propósitos

- Involucra personas afectadas directamente con el problema para encontrar soluciones a problemas difíciles
- Descubre comportamientos tácitos o latentes y prácticas que son anomalías positivas de la norma
- Impulsa la creación de nuevas soluciones
- Inspira en vez de obligar la adopción de comportamientos que resuelven problemas complejos
- Resuelve problemas localmente y esparce el *momentum* entre unidades
- Crea relaciones entre personas de distintas funciones y niveles que de otra manera no trabajarían juntos en resolver problemas

6. Sugerencias

- Haz el DAD donde los participantes trabajan para minimizar obstáculos a la participación
- Invita espontáneamente a las personas a que participen, a medida que entras a un área
- Crea una atmósfera informal, empezando con presentaciones y anécdotas si es necesario
- Mantén contacto visual y siéntate con el grupo (no elevado o alejado del grupo)

- Asegúrate de hablar menos que los participantes, animando a todos a compartir sus historias y buscar los accionables
- Debes estar atento cuando formes juicios en tu mente acerca de lo que está bien o mal, cuenta hasta diez y “déjalo ir”, antes de que digas cualquier cosa (quizás necesites pedir ayuda al registrador o a un colega facilitador)
- Evita comentarios tales como “¡Eso es buena idea!” y deja espacio que los participantes hagan su propia evaluación
- Demuestra una curiosidad genuina en la contribución de todos sin responder las preguntas tú mismo: Respeta a las personas que hacen el trabajo
- No des ni te lleves tareas
- No seas tan fuerte contigo mismo: Se necesita práctica para desarrollar un nivel alto de este enfoque de facilitación. Pídele retroalimentación a tu registrador.

7. Alternativas

- Usa preguntas estilo TRIZ, en vez de las primeras tres, de esta manera: (1) ¿Qué puedes hacer para asegurar que el problema X sea mucho peor? (2) ¿Hay algo que estés haciendo, así sea muy pequeño, que se parezca a las prácticas que has descrito? (3) ¿Qué te está impidiendo detener estas prácticas?
- Usa los hallazgos y las barreras que surgen de esta estructura, para desarrollar guiones y para organizar sesiones de improvisación
- En grupos virtuales, usa la función de chat, para compartir las respuestas de cada pregunta, luego selecciona las historias/comportamientos/acciones para ser habladas con todo el grupo.

Atribución: Liberating Structure desarrollada por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless junto a un grupo de coaches trabajando para eliminar la transmisión de bacterias (MRSA) en hospitales: Sharon Benjamin, Kevin Buck, Lisa Kimball, Curt Lindberg, Jon Lloyd, Mark Munger, Jerry Sternin, Monique Sternin, and Margaret Toth. Inspirado por el trabajo hecho por Jerry y Monique Sternin en Anomalías Positivas.

Evaluación de resultados

Al tomar resultados de la etapa anterior se decide cuál es el mejor resultado. Cuando el ciclo se complementa en forma exitosa, es la etapa que mayor motivación extrínseca genera.

Actividad

What, So What, Now What (W3)

Juntos repasamos el progreso hasta ahora, y decidimos qué ajustes son necesarios.

¿Qué se logra?

Puedes ayudar a los grupos a reflexionar sobre una experiencia compartida de una manera que genera comprensión y estimula la acción coordinada, evitando conflictos improductivos. Es posible escuchar todas las voces mientras se analizan simultáneamente las ideas y se da forma a una nueva dirección. Progresar en etapas hace que esto sea práctico, desde recopilar datos sobre lo que sucedió (What) hasta dar sentido a estos hechos con So What y, finalmente, hasta qué acciones siguen lógicamente con Now What. El avance compartido elimina la mayoría de los malentendidos que de otro modo alimentan los desacuerdos sobre qué hacer.

1. Invitación

- Después de una experiencia compartida, pregunta: “WHAT? ¿Qué pasó? ¿Qué notaste, qué hechos u observaciones destacaron?”
- Después de haber recopilado todas las observaciones más destacadas, pregunta: “SO WHAT? ¿y qué? ¿Por qué es eso importante? ¿Qué patrones o conclusiones están surgiendo? ¿Qué hipótesis puedes hacer?”
- Luego, después de que termine la búsqueda de sentido, pregunta: “NOW WHAT? ¿Y ahora qué? ¿Qué acciones tiene sentido que tomemos?”

2. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?

- Número ilimitado de grupos
 - Sillas para que las personas se sienten en pequeños grupos de 5-7; mesas pequeñas son opcionales
 - Papel para hacer listas
 - Rotafolio / Papelógrafo puede ser necesario para recolectar respuestas si es un grupo grande
 - Pieza de la palabra (opcional)
3. ¿Cómo se distribuye la participación?
- Todos pueden participar
 - Todos tienen la misma oportunidad de contribuir en su mesa/grupo
 - En los grupos pequeños es más fácil dar la palabra a todo si una persona facilita y mantiene a todos trabajando en una pregunta a la vez.
4. ¿Cómo se configuran los grupos?
- Individual
 - Grupos de 5-7
 - Todo el grupo
 - Grupos pueden definirse por equipos o personas mezcladas
5. Secuencia de pasos y tiempos
- Si es necesario, describe la secuencia de pasos y muestra la escala de inferencia (ver más abajo). Si el grupo es de 10 a 12 personas o menos, haz esto todo el grupo. De lo contrario, divide en grupos pequeños
 - Primera etapa: What? Los colaboradores trabajan 1 min. Individualmente en «¿Qué pasó? ¿Qué notaste, qué hechos u observaciones destacaron? Luego 2–7 min. en pequeños grupos. (Tiempo total 3–8 min)

Algunos datos destacados de los pequeños grupos se comparten con todo el grupo y se recopilan. (2–3 min)

- Segunda etapa: So What? La gente trabaja individualmente 1 minuto en “¿Por qué es eso importante? ¿Qué patrones o conclusiones están surgiendo? ¿Qué hipótesis

puedo / podemos hacer? Luego 2–7 min. en pequeños grupos. (Tiempo total 3–8 min)

Los patrones, hipótesis y conclusiones relevantes de pequeños grupos se comparten con todo el grupo y se recopilan. (2–5 min)

- Tercera etapa: Now What? Los participantes trabajan individualmente 1 min. en «¿Y ahora qué? ¿Qué acciones tiene sentido que tomemos? luego 2–7 min. en grupos pequeños. (Tiempo total 3–8 min)

Las acciones se comparten con todo el grupo, se discuten y se recopilan. Se invita a incorporar ideas adicionales. (2–10 min).

6. Propósitos

- Desarrollar una comprensión compartida de cómo las personas generan diferentes perspectivas, ideas y fundamentos para las acciones y decisiones
- Nos aseguramos de que el aprendizaje se genere a partir de experiencias compartidas: sin comentarios, sin aprendizaje
- Evitamos repetir los mismos errores o disfunciones una y otra vez
- Evitamos discusiones sobre acciones basadas en la falta de claridad sobre hechos o la interpretación de estos
- Eliminamos la tendencia a saltar prematuramente a la acción, dejando atrás o no considerando a las personas
- Obtenemos todos los datos y observaciones en la tabla para que todos comiencen en la misma página
- Honramos la historia (pasado) y la innovación (futuro) de lo que se está desarrollando
- Generamos confianza y reducimos el miedo aprendiendo juntos en cada paso de la experiencia compartida

- Damos sentido a los desafíos complejos de una manera que desencadena la acción
- Experimentamos cómo las preguntas son más poderosas que las respuestas porque invitan a la exploración activa

7. Sugerencias

- Practicar, practicar, ¿practicar ... de manera que “What? So What? Now What?” se sienta tan natural como respirar
- Verifica con grupos pequeños para aclarar que las respuestas sean las apropiadas a cada pregunta y comparte ejemplos de respuestas con todo el grupo si es necesario
- ¿Ten en cuenta que la expresión de las emociones se puede observar como un «qué» en el What? (por ejemplo, «muchas personas estaban sonriendo y riendo» en lugar de sugerir que las personas estaban «felices»)
- Cuando compartas con todo el grupo, recopila una respuesta importante a la vez. No intentes recopilar respuestas de cada grupo ni invites a una larga lista repetitiva de un solo grupo. Busca respuestas únicas que estén llenas de significado
- Interviene de forma rápida y clara cuando alguien pasa a la inferencia
- ¿No vayas al So What? demasiado rápido. Puede ser un desafío para las personas vincular las observaciones directamente a los patrones. Es el más difícil de los tres Whats.
- Aprecia y reconoce con el grupo los comentarios sinceros
- Haz el resumen paso por paso: no lo minimices ni lo apures
- El resumen de W3 es parte del ejercicio. Hazlo, aunque sea rápidamente, al final de cada etapa.

8. Alternativas

- Usa una pieza de la palabra para cada ronda. Disminuye y profundiza la productividad de W3

- ¿Para la pregunta What?, invierte tiempo en categorizar los elementos que surgieron. Por ejemplo, hechos con evidencia (“todas las personas del grupo hablaron”) y sentimientos (“sentí alegría”, “pasé de la desesperación a la esperanza”)
- ¿Añadir una nueva pregunta “y qué tal si...?” entre So What? y Now What?
- ¿Para el So What?, filtra elementos en patrones, conclusiones, hipótesis / conjeturas, creencias.
- Invita a un pequeño grupo de voluntarios a hacer un resumen de lo escuchado frente a toda la sala. Las personas con reacciones fuertes y roles diversos deben ser invitados a unirse.

Atribución: *Liberating Structure* desarrollada por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless. Chris Argyris introdujo la «Escalera de inferencia» en Razonamiento, aprendizaje y acción: individual y organizacional (San Francisco: Jossey-Bass, 1982). Peter Senge lo popularizó en *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990).

Retroalimentación

Esta fase se establece como sistema de control que implementa la supervisión y evaluación continua de las tareas, actividades, servicios y/o productos, con el fin de garantizar el mejoramiento paulatino de los resultados; además, ayuda a los colaboradores a desarrollar su potencial y rendimiento, y comunicarla con éxito es igual a mejorar la empresa.

Actividad

User Experience Fishbowl

Comparte el conocimiento obtenido desde la experiencia con el equipo de trabajo.

¿Qué se logra?

El equipo de trabajo con la experiencia directa en el campo puede fomentar rápidamente la comprensión, generar creatividad y facilitar la adopción de nuevas prácticas entre los miembros de una comunidad más grande.

Las sesiones de retroalimentación tienen un pequeño círculo interno de personas rodeadas por un círculo externo más grande de participantes. El grupo interno está formado por personas que hicieron progresos concretos en un desafío de interés para aquellos en el círculo externo. El diseño de la actividad hace que sea fácil para las personas en el círculo interior compartir lo que han hecho al comentar sus experiencias mientras conversan entre sí.

La informalidad rompe las barreras con la comunicación directa entre los dos grupos de personas y facilita el flujo de preguntas y respuestas de un lado a otro. Esto crea las mejores condiciones para que las personas aprendan unas de otras al descubrir respuestas a sus propias preocupaciones dentro del contexto de sus grupos de trabajo.

1. Invitación

Pídeles a los que están en el círculo interno que describan su experiencia: lo bueno, lo malo y lo feo, de manera informal, concreta y abierta. Invítelos a conversar entre ellos como si estuvieran compartiendo historias alrededor de una fogata. Firmemente.

Invita a las personas que se encuentran en el círculo externo a escuchar, observar intercambios no verbales y formular preguntas dentro de sus pequeños grupos.

2. ¿Cómo se ordena el espacio y los materiales?
 - Tres a siete sillas en un círculo en el medio de una habitación
 - Micrófonos para círculo interno si todo el grupo es mayor a 30 o 40
 - Si es posible, una tarima o sillas de bar hacen posible que las personas en el círculo externo vean mejor las interacciones
 - Tantas sillas como sea necesario en un círculo externo alrededor del círculo interno, en grupos de 3 a 4 sillas
 - En grupos grandes, tenga micrófonos adicionales listos para preguntas fuera del círculo
3. ¿Cómo se distribuye la participación?
 - Todos en el círculo interno tienen la misma oportunidad de contribuir
 - Todos en el círculo externo tienen la misma oportunidad de hacer preguntas
4. ¿Cómo se configuran los grupos?
 - Un círculo interno de 3 a 7 personas
 - Un círculo externo en múltiples grupos pequeños de satélites de 3 a 4 personas
5. Secuencia de pasos y tiempos
 - Explica la configuración y los pasos de la retroalimentación. 2 minutos.
 - La conversación del círculo interno continúa hasta que termina por sí sola. 10 a 25 min.
 - Los grupos de satélites en el círculo exterior formulan observaciones y preguntas. 4 min.
 - Las preguntas enviadas al círculo interno se responden, y la interacción de ida y vuelta entre los círculos internos y externos continúa según sea necesario hasta que se responden todas las preguntas. 10 a 25 min.
 - Consulta con What?, So What?, Now What? W³Y pregunta: “¿Qué parece posible ahora?” 10 a 15 min.
6. Propósitos
 - Para obtener experiencia práctica además de todas las preguntas y respuestas sobre nuevos esfuerzos sobre la mesa para que todos puedan entender al mismo tiempo

- Crea condiciones para que surjan nuevas ideas
- Hace espacio para que aparezca la imaginación y la experiencia de cada participante
- Desarrolla habilidades para escuchar, contar historias, encontrar patrones, hacer preguntas y observar

7. Sugerencias

- Para el círculo interno, elije solo personas con experiencia personal directa (sin importar el rango).
- Elije personas para el círculo interno que sean representativas de los distintos roles y funciones que requieren coordinación para el éxito.
- Alienta a las personas del círculo interno a compartir ejemplos concretos y muy descriptivos en lugar de opiniones.
- Aconseja a las personas del círculo interno que imaginen estar en un automóvil o en un bar compartiendo historias y conversando.
- Anima a todos a compartir éxitos y fracasos, «lo bueno, lo malo, lo feo»
- Recoge todas las preguntas del círculo exterior antes de que se reinicie su conversación.
- Basado en el patrón general de preguntas, da la opción de elegir qué preguntas abordar.
- Diviértete y fomenta la narración animada.

8. Alternativas

- Deja una silla desocupada en el círculo interior para que alguien con experiencia participe inesperadamente

Atribución: *Liberating Structure* desarrollada por Henri Lipmanowicz y Keith McCandless, inspirados sumergiéndose en muchos tipos diferentes de peceras a lo largo de los años.

9 REFLEXIÓN ACADÉMICA

La Consultoría en “Establecimiento de una ruta hacia la cultura de la creatividad en la agencia Storend S.A.S.” realizada como una alternativa de trabajo de grado para acceder al título de magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Manizales, se convirtió en la oportunidad de poner en práctica los conocimientos aprendidos durante la etapa de formación, permitiéndonos participar en el proceso de transformación de una empresa desde el ámbito de la innovación y la creatividad, generando a partir de la inmersión y la observación en campo, la posibilidad de detectar las situaciones problemáticas que aquejan a la organización, y que en dialogo con su director general se han convertido en un obstáculo para el mantenimiento de la productividad, la eficiencia y la oportunidad en la ejecución de las labores propias de la empresa, la cual según lo manifiesta el ejecutivo, presentó una especie de estancamiento y baja en la participación de los colaboradores a la hora de ser protagonistas en la ideación, cocreación, trabajo en equipo y la estructuración de los proyectos e iniciativas que debe llevar a cabo la Agencia Storend S.A.S, para cumplir con la promesa de valor de una agencia de experiencias.

Esta ruptura o debilitamiento en el desempeño de algunos integrantes del equipo de trabajo se convirtió en un obstáculo para el crecimiento y la generación de nuevos proyectos para la empresa, generando una ralentización que rompió con la tradición creativa y disruptiva que ha caracterizado a la organización.

Esta problemática observada e identificada durante la inmersión en la misma se convirtió en la oportunidad de proponer, desde la formación recibida como magísteres en creatividad e innovación en las organizaciones, una ruta hacia el establecimiento de la cultura de la creatividad y la innovación en la agencia Storend S.A.S. que le permita a la organización implementar una serie de acciones y fases que nuevamente la encaminen por la senda de la transformación, la disrupción, el trabajo en equipo, el compromiso y el liderazgo por parte de sus colaboradores y mantengan viva dicha cultura como pilar

organizacional en el escenario de las empresas del ámbito comunicacional y creativo como es su core de negocio.

La formulación de esta ruta hacia la cultura de la creatividad no se concibió de forma improvisada, al contrario se desarrolló luego de programar varias etapas como fueron la entrevista al nivel directivo, medio y operativo de la entidad, también una serie de visitas de observación en dicho espacio laboral para conocer de primera mano la interacción de cada uno de los colaboradores, además de la implementación de actividades de Coaching e intervenciones de equipo indoor y outdoor, los cuales permitieron no solo conocer la situación en temas de comunicación asertiva, trabajo en equipo, sino cambiar de alguna manera su resistencia y escepticismo.

Como base teórica se consultaron autores que han desarrollado durante los últimos años diferentes investigaciones asociadas al fortalecimiento, implementación y desarrollo de una cultura creativa e innovadora que involucre de forma transversal a todos los niveles de las organizaciones.

Con base en lo anterior, el autor Juan Prego (2014 p. 27-33), en su artículo “Cómo crear una cultura de la innovación que funcione”, enmarca en 12 pasos los lineamientos que deben seguir las organizaciones para alcanzar sus objetivos creativos e innovadores, los cuales fueron analizados durante el desarrollo de la consultoría y de esto se extrajeron aspectos como: la creación de una visión innovadora, el involucrar a todo el equipo, estimular la responsabilidad personal, asignar recursos y presupuestos para fortalecer y desarrollar las competencias de los colaboradores de la organización, reiterando primero que, todas las ideas y manifestaciones de los colaboradores son valiosas y que se debe perder el temor a participar y proponer por evitar el señalamiento o el miedo a la censura.

En relación a la construcción de una visión innovadora, Mario Morales y Angélica León (2013. P. 5-10) expresan que para materializar y potencializar la innovación y la creatividad es definitivo que exista un liderazgo que inspire, promueva, comunique, genere confianza y sobre todo exalte el esfuerzo de los colaboradores en participar para construir

en conjunto potenciando a la organización inyectándole ese elemento que la hace vanguardista y diferente de la competencia.

A partir del ejercicio de inmersión en la organización se contrasta con las posturas de los autores citados en relación al involucramiento del equipo en la construcción, cocreación y planeación de los proyectos empoderando a esa comunidad y comprometiéndola a dar siempre más y a sentir como suyo los éxitos de la empresa y como aprendizaje cuando no se genera el resultado esperado.

Otro aspecto que es determinante y que se plantea **en esta ruta hacia el** establecimiento de una cultura de la creatividad en la agencia Storend S.A.S., es estimular las responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo delegándole tareas y convirtiéndolo en un gerente de proyecto para que sienta que es importante para la empresa y que goza de la confianza de la alta dirección a la hora de liderar y coordinar iniciativas empresariales.

La asignación de recursos y presupuesto para el desarrollo y capacitación del personal es una forma no solo de estimular al equipo de trabajo, sino también de garantizar la permanencia y el mantenimiento de esa cultura que permita la sostenibilidad de la organización y el cumplimiento de sus metas.

Sumado a los pasos propuestos por los autores citados y a la experiencia vivida al interior de la agencia Storend S.A.S, se plantearon cuatro valores empoderadores en relación al ADN de la organización como son: la participación, el compromiso, la creatividad y el liderazgo, para el cabal desarrollo y funcionamiento de la misma.

Como candidatos magísteres en creatividad e innovación consideramos que si bien existen otras formaciones profesionales que podrán realizar este tipo de intervenciones y asesorías, desde nuestra perspectiva profesional contamos con los conceptos y la capacidad de generar soluciones específicas para problemáticas puntuales que contribuyan con las transformaciones y los cambios en la mentalidad empresarial que el mundo globalizado

exige para participar y mantenerse, impulsando y potencializando la competitividad a través de gestión oportuna y eficiente de la creatividad y la innovación en el entendido que dados los inmensos y profundos cambios globales las organizaciones requieren de una oportuna adaptación y preparación de sus equipos para afrontar las exigencias que imponen los mercados y los escenarios de negocio.

Conclusiones y recomendaciones

- La Agencia STOREND brinda un escenario real en el que la intervención permite el despliegue de la consultoría en creatividad e innovación, este escenario abre las puertas para demostrar el desempeño en una organización privada de los maestrantes en creatividad e innovación, permitiendo el desarrollo de procesos corporativos reales. La apertura empresarial demanda un grado mínimo de confianza en el empresario, de tal forma que permita ingresar en lo más íntimo de la empresa, aspecto que se genera gracias al relacionamiento desde la universidad con el sector productivo.
- En los escenarios de interacción contruidos a través de las técnicas de creatividad se confrontan las características personales y organizacionales, allí confluyen de manera espontánea los aportes y la participación activa, esto da paso a comportamientos observables, puntos de vista diferentes, aceptación de nuevas ideas, lo que permite cambios, oportunidades y asumir riesgos, lo que es un paso importante para el inicio de la generación de la cultura hacia la creatividad en la agencia STOREND SAS.
- Los patrones mentales de cada uno de los miembros del equipo operaban en situaciones particulares, y en varios casos, intencionadas; los resultados del ejercicio facilitaron pensar en la creación de un ambiente divergente en la agencia, aspectos que algunos de los participantes no reflejaron, sin embargo, lo demostraron en el proceso vivido en la finalización de la intervención en la consultoría.
- Los aprendizajes de los encuentros se convirtieron en comportamientos observables basados en el compromiso, el respeto, el sentido de pertenencia y el

deseo de aportar. Esto permitió evidenciar comportamientos donde el diálogo, la concertación, la identificación de riesgos emergentes y la creación de nuevos modelos y métodos en respuesta a nuevos contextos fluyó.

- Para STOREND es fundamental la creatividad, esta se ve favorecida por entornos abiertos y de confianza, propiciados por variables importantes que son la motivación, cohesión, el liderazgo, la participación, el conocimiento y el compromiso como catalizadores capacidad en las personas.
- Es importante para STOREND la implementación de una estructura orgánica con enfoque creativo y la identificación de las competencias comportamentales hacia la cultura de la creatividad, la consultoría brinda una herramienta adaptable hacia esta ruta lo que permitirá flexibilidad y condiciones para facilitar su implementación y seguimiento al interior de la Agencia.
- A lo largo del proceso de la caracterización, del entrenamiento y el diseño de la ruta hacia la cultura de la creatividad en la consultoría, se establece que las competencias requeridas para los perfiles correspondientes al personal que hace o va a hacer parte del equipo de trabajo de la agencia son; Creatividad, Compromiso, Liderazgo y Participación. Estas competencias se pueden constituir en la base para los procesos de selección y mantenimiento de una cultura de la creatividad, sin excluir otras competencias que son necesarias y que seguramente se evidenciarán en estos procesos.

Recomendaciones

- Si bien en la ruta se recomiendan algunas técnicas creativas que buscan fundamentar las competencias deseables en el equipo de trabajo, es importante sugerir que existen incontables técnicas que pueden ser implementadas en los distintos escenarios de la ruta hacia la creatividad. Lo anterior con la finalidad de dinamizar la ruta y asegurar un mayor impacto en quienes ya hayan surtido la ruta.

- El ejercicio de fomentar la creatividad y establecer una ruta debe ser de manera permanente, por ello se recomienda establecer jornadas periódicas basadas en la ruta propuesta, en entornos diferentes y bajo condiciones de confianza.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity in organizations. *Research and Organizational Behavior*, 10, 123-167, de:
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- González, J.J. y Álvarez, L. (2019). Gestión de Conocimiento e Innovación Abierta: hacia la conformación de un modelo teórico relacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1-20. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051013/29062051013.pdf>
- Henri, L, y Keith, M (2014). 33 herramientas de facilitación y trabajo colectivo increíblemente poderosas de: [Menu LS - Estructuras Liberadoras](#)
- Hernández, A., Tirado, P. y Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 164-199. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006>
- Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*.
https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development
- Morales, M., & León, A. (2013). Adiós a los mitos de la Innovación. *Una guía práctica para innovar en América Latina. Innovare*.
<https://es.slideshare.net/mariomorales/capitulo1-adiosa-losmitosdelainnovacion>
- Naranjo-Valencia, J. C., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236, de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21237092009.pdf>
- Prego, J. (2014). Cómo crear una cultura de innovación que funcione. *Harvard Deusto business review*, (239), 27-33.
- Ruiz-Moreno, Antonia [et al.] (2014). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. "Intangible capital", Abril 2014, vol. 10(2), p. 266-293.

Sanders, E.; Simons, G. (2009); “A Social Vision for Value Co-creation in Design”; Open Source Business Resource, December 2009: Value Co-Creation:

<https://timreview.ca/node/310>

11 ANEXOS

Anexo 1. Lectura de Grupo

LECTURA DE GRUPO					
OBSTÁCULOS EMPRESARIALES					
No.	Obstáculos	Siempre	A veces	Nunca	N/A
1	Precio de equivocarse				
2	Pronósticos de frustración				
3	Reputación lograda				
4	Presión para producir				
5	Sobre administración				
6	Falta de estímulos				
OBSTÁCULOS INDIVIDUALES					
No.	Obstáculos	Siempre	A veces	Nunca	N/A
1	Rutina y pereza				
2	Experiencia				
3	Cultura y educación				
4	Apego a los convencionalismos				
5	Temor a lo desconocido				
6	Miedo al ridículo				
OBSTÁCULOS EMOCIONALES					
No.	Obstáculos	Siempre	A veces	Nunca	N/A
1	Miedo al ridículo				
2	Aferrarse a una idea				
3	Prejuicios				
4	Deseo de triunfo fácil				
5	Baja autoestima				
6	Temor a lo desconocido				
OBSTÁCULOS PERCEPTUALES					
No.	Obstáculos	Siempre	A veces	Nunca	N/A
1	No utilizar todos los sentidos				
2	Dificultad para ver relaciones				
3	Fallas en la definición del problema				
4	Descuidar lo obvio				
5	Falta de entrenamiento perceptual				

Anexo 2. Acta de Acuerdos y Compromisos

ACTA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS		
Fecha: ____/____/____		
Lugar: _____		
Asistencia		
Nombre	Nombre	
ACUERDOS		
COMPROMISOS		
Nombre	Compromiso	Plazo

Anexo 3 Registro fotográfica actividad Indoor en la Agencia Storend S.A.S



Anexo 4. Actividad Outdoor



Anexo 5. Infografía



Anexo 6. Formato de acompañamiento para el desarrollo y mantenimiento de las competencias comportamentales en STOREND S.A.S



FORMATO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN STOREND SAS

Pensando en el crecimiento y desarrollo de la agencia y de cada uno de sus colaboradores, se ha diseñado este instrumento que permite evidenciar el momento de progreso en el que se encuentran las competencias comportamentales apropiadas por STOREND SAS.

La aplicación constante permite establecer los planes de mejoramiento individual y colectivo que redundarán en el crecimiento de la competitividad organizacional.

CREATIVIDAD				
capacidad personal para generar ideas nuevas y comunicarlas, característica que puede evaluarse y que permite diferenciar a aquellos colaboradores que tienen un rendimiento superior de los que tienen uno promedio				
NIVEL 1				
Tiene la capacidad para observar y analizar las situaciones para encontrar significado hasta en el más mínimo detalle				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Observa el entorno de manera diferente, obteniendo un mayor nivel de información de éste				
Analiza información de manera intuitiva relacionándola con la situación a resolver				
Tiene una gran energía física y mental que derrochan en el desarrollo de las tareas que emprenden, con la capacidad de controlarla y utilizarla de manera focalizada en trabajos que requieren de gran concentración.				
NIVEL 2				
Presenta capacidad para generar ideas nuevas y comunicarlas				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Posee altos grados de frustración, perseverancia y tenacidad				

Tienen gran capacidad de abstracción e imaginación para crear novedades aplicables a la realidad				
Presenta significativos niveles de comprensión de determinados contenidos simbólicos que combina con otras personas para enriquecer sus pensamientos e ideas.				
NIVEL 3				
Define con claridad proyectos creativos e innovadores con sus respectivos planes de acción				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Presenta capacidad para conseguir resultados, asume con humildad los errores cometidos y facilita el avance				
Posee disposición para asumir riesgos controlados enmarcados en los valores y reglamento de la agencia				
La creatividad es un constante estímulo para el disfrute por descubrir cosas nuevas				

COMPROMISO				
Para STOREND SAS se describe como la capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la misión de la agencia, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.				
NIVEL 1				
Comprende el impacto de su trabajo y busca cumplir con los objetivos organizacionales				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Comprende como su rol impacta en el logro de la Misión STOREND SAS				
Cumple con los procesos y la normativa en general				
Colabora con otros para el logro de los objetivos de la agencia				
NIVEL 2				
Es proactivo a la hora de apoyar e instrumentar actividades para el logro de objetivos organizacionales				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Comparte con agentes externos el significado de las acciones de la agencia, su misión y sus principios				
Motiva y asesora a otros para el logro de los objetivos organizacionales				
Es crítico con sus acciones y reconoce posibles mejoras para apoyar al desarrollo de la agencia.				
NIVEL 3				
Promueve el desarrollo de esta competencia en su ámbito de trabajo, fortaleciendo el compromiso de su equipo para con la institución				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Genera espacios que fomenten la iniciativa y responsabilidad en momentos críticos				
Reconoce el esfuerzo de otros, aportando a la motivación y compromiso de su equipo de trabajo				

LIDERAZGO				
Capacidad para influir y guiar las acciones de los colaboradores de un equipo hacia el logro de una meta común y compartida, obteniendo el respaldo y el compromiso para la consecución de los objetivos comunes establecidos. Supone la intención de asumir el rol de líder y de ser referente en el establecimiento de los valores compartidos del equipo				
NIVEL 1				
Posee la capacidad de liderar grupos pequeños, asignando tareas y generando seguimiento a dichas tareas				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Genera un buen clima de trabajo con sus compañeros de equipo				
Logra acordar objetivos a corto y mediano plazo, y es capaz de guiar a su equipo para alcanzar el éxito				
Entiende la importancia de delegar tareas para el avance del equipo.				
NIVEL 2				
Posee la capacidad de liderar grandes grupos, delegando tareas, generando seguimiento y brindando una devolución sobre el trabajo realizado por sus compañeros				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Armoniza el trabajo de grandes equipos, organizando el trabajo y delegando las responsabilidades que correspondan para el logro de objetivos a mediano y largo plazo				
Entiende la importancia de empatizar con los tiempos y prioridades de los demás colaboradores, ofreciendo estrategias de trabajo que permitan a todos sentirse útiles; entiende la importancia de proyectar teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de su equipo				
Genera momentos de evaluación y devolución, con el fin de aportar al crecimiento de cada uno de los miembros de su equipo, así como obtener una devolución de su propio trabajo con el fin de apostar a la mejora continua				
NIVEL 3				
Posee la capacidad de liderar equipos orientando el trabajo hacia los logros de la agencia. Asigna objetivos, realiza seguimientos y brinda devolución sobre el trabajo realizado a sus compañeros				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Ordena grandes cantidades de trabajo, organizando y delegando tareas a varios equipos a la vez, logrando dar seguimiento a varios proyectos en simultáneo				
Es capaz de proyectar planes de acción de alcance nacional (mediano – largo plazo), presentando estrategias que contemplen las potencialidades y debilidades organizacionales				
Hace hincapié en el logro de las metas de la agencia, rediseñando los procesos de trabajo en caso de observar estancamientos por parte de los equipos				

PARTICIPACIÓN				
Es la capacidad para involucrarse en cualquier tipo de actividad de forma intuitiva o cognitiva y generar aportes siendo empático, solidario y sensible hacia los demás; respetando ideas, creencias o prácticas y conviviendo e interactuando armoniosamente por medio del diálogo				
NIVEL 1				
Posee la capacidad de aportar interactuando con los demás, siendo empático y respetando las prácticas de los demás				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Escucha a los demás en las actividades grupales, entendiendo que existen las diferencias de opiniones y eso enriquece la propuesta				
Entiende como utilizar un lenguaje corporal efectivo para transmitir los mensajes de forma oportuna y concretar aportes individuales y colectivos				
Admite errores propios; acepta no tener la razón cuando sea necesario.				
NIVEL 2				
Posee la capacidad de interactuar, respetar y empatizar con los demás, promoviendo con sus acciones y aportes el mismo comportamiento en quienes le rodean				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Promueve el aporte de los demás a la hora de generar acciones en conjunto, escuchando en forma activa y devolviendo sus impresiones de la forma más constructiva posible				
Genera momentos de diálogo conciliador frente a posibles conflictos que se generen, empatizando con las partes conflictuadas con el fin de llegar a un acuerdo				
Presenta coherencia entre los que dice y hace; logra adaptar sus maneras de diálogo frente a diferentes grupos de trabajo.				
NIVEL 3				
Promueve el desarrollo de esta competencia en su ámbito de trabajo, fortaleciendo las relaciones de su equipo				
Comportamiento Observable	Excelente	Aceptable	Regular	Mala
Acompaña mediante la escucha y el diálogo a sus compañeros a la hora de desarrollar nuevas acciones, o resolver problemas, demostrando proactividad				
Desafía los prejuicios y la intolerancia. Puede criticar ideas, pero no a quienes las expresan. Demuestra no tomarse las situaciones o palabras de los otros de manera personal				
Genera instancias de intercambio dentro y fuera de su equipo, apuntando dichas acciones al mejoramiento de los procesos y proyectos.				