



**Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Gerencia de la Innovación**

Trabajo de grado en la maestría de gerencia de innovación:
Planteamiento y resolución de problemáticas empresariales del Centro de Rehabilitación Integral Infantil RIIE, usando un enfoque innovador a través de la metodología CPS

Asesora:

Mtra. Karina Loera Barcenás.

Presentado por:

Paulin Bejarano Martínez, Nancy Ceballos Villa y Juan Pablo Caicedo Duque

Chía, 28 de julio de 2023

Abstract

El presente documento es el resultado de una colaboración entre la Universidad de La Sabana, representada por sus estudiantes de maestría Paulin Bejarano, Nancy Ceballos y Juan Pablo Caicedo, y el Centro de Rehabilitación Integral Infantil (RIIE). La investigación se llevó a cabo durante dieciocho meses bajo las metodologías de Action Research, la cual busca la integración de la academia y las empresas para realizar investigaciones de manera práctica y Creative Problem Solving (CPS) para la resolución de los problemas.

El trabajo inicia con la solución creativa de un problema identificado dentro de la Compañía. Dicho problema se encuentra centrado en la carencia de una cultura organizacional. Los directivos de RIIE consideran de vital importancia definir metas y actividades basadas en la cultura organizacional para inculcar los valores, misión y visión de la empresa a todo el equipo, estableciendo aspectos fundamentales que sirvan como guía para su crecimiento. Mediante la metodología Creative Problem Solving (CPS), se logra encontrar una solución a este problema.

Como resultado del trabajo antes descrito, el equipo logró identificar como un desafío el segundo asunto a trabajar y es lo referente al manejo de la innovación en RIIE, ya que se evidencia la falta de un método o una Gerencia de Innovación, lo que dificulta la implementación de nuevos desarrollos o mejoras en los servicios actuales para aumentar su atractivo y lograr una mayor participación en el mercado. Al utilizar la metodología Creative Problem Solving (CPS) con el equipo de RIIE, se encuentra una solución que da paso a la creación de la Gerencia de Innovación. Esta dirección se centra en mejorar los servicios mediante la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones, así como en crear un ambiente que promueva la excelencia operativa y una cultura organizacional eficiente.

Abstract	2
Capítulo 1: Contexto de la empresa e identificación de problemas	7
1. Historia - Descripción General	7
Planteamiento estratégico de RIIE	8
Estructura organizacional de la compañía	9
2. Diagnóstico de la gerencia de innovación en RIIE elaborado al inicio del presente ejercicio académico.	10
3. Identificación de los problemas corporativos a analizar y resolver	12
3.1. ¿Por cuál razón fueron seleccionados los anteriores problemas y qué impacto se esperaba en la empresa?	13
3.2. ¿En RIIE quién es el dueño de los problemas planteados?	13
3.3. Objetivos de la investigación	13
4. Tipo de metodología empleada	14
5. Marco metodológico utilizado para la selección de los problemas	14
6. Equipo de trabajo	15
Capítulo 2: Liderazgo creativo	17
1. Recordemos el problema	17
2. Objetivos de la práctica de liderazgo creativo.	18
3. Metodología empleada	19
4. Desarrollo de la metodología para la solución del primer problema.	21
4.1. KickOff	21
4.1.1. Objetivo de la primera facilitación	22
4.1.2. Agenda detallada del primer encuentro	22
4.2. Evaluación de la situación	24
4.2.1. Divergencia para la evaluación de la situación	24
4.2.2. Convergencia para la evaluación de la situación	26
4.2.3. Resultado de la evaluación de la situación.	27
4.3. Etapa de clarificación	27
4.3.1. Exploración de la visión en la etapa de clarificación.	27
4.3.1.1. Divergencia para la exploración de la visión.	28
4.3.1.1.1. Periodismo imaginario	28
4.3.1.1.2. Pensamiento Anhelante	29
4.3.1.2. Convergencia en la exploración de la visión	30
4.3.1.3. Resultado de la exploración de la visión	30
4.3.2. Formulación de desafíos en la etapa de clarificación	30
4.3.2.1. Divergencia para la formulación de desafíos	30

4.3.2.2. Convergencia en la formulación de desafíos	32
4.3.2.3. Resultado de formulación de desafíos.	32
4.4. Etapa de transformación	32
4.4.1. Preparación de la facilitación	32
4.4.1.1. Objetivo de la facilitación	33
4.4.1.2. Agenda detallada	33
4.4.2. Exploración de las ideas en la etapa de transformación.	35
4.4.2.1. Divergencia para la exploración de las ideas	35
4.4.2.1.1. Brainstorming	35
4.4.2.1.2. Role Brainstorming - Grupos de interés	36
4.4.2.1.3. Role Brainstorming - Por áreas	37
4.4.2.1.4. Conexiones forzadas	38
4.4.2.2. Convergencia para la exploración de las ideas.	39
4.4.2.2.1. Diagrama de afinidad	39
4.4.2.2.2. Hits Dote Voting	40
4.4.2.3. Resultado de la exploración de las ideas.	40
4.4.3. Formulación de soluciones en la etapa de transformación.	40
4.4.3.1. Convergencia para la formulación de soluciones.	40
4.4.3.1.1. Matriz de Impacto – Factibilidad	40
4.4.3.1.2. Herramienta PPPS - Positivos, Potenciales, Preocupaciones y Superación de Preocupaciones:	41
4.4.3.1.3. PPPS Definitivo	42
4.4.3.2. Resultado de la formulación de soluciones.	42
4.4.4. Post-Facilitación	43
4.4.4.1. Evaluación de terceros	43
4.4.4.2. Autoevaluación de la facilitación (Herramienta PPPS)	44
4.4.4.3. Post-facilitación - Reflexiones	45
4.5. Etapa de implementación	46
4.5.1 Preparación de la facilitación	46
4.5.1.1 Objetivo de la facilitación	46
4.5.1.2. Agenda detallada de la facilitación	46
4.5.1.3. Presentación de Prototipos	49
4.6. Exploración de aprobaciones en la etapa de implementación.	52
4.6.1. Formulación de un plan en la etapa de implementación.	52
4.6.2. Resultado de la etapa de implementación	55
4.7. Post-facilitación	56
4.7.1. Evaluación de terceros	56

4.7.2. Evaluación del cliente	56
4.7.3. Autoevaluación de la facilitación (Herramienta PPPS)	57
4.7.4. Autorreflexión de la facilitación	58
Capítulo 3: Gerencia de la Innovación	60
1. Contexto	60
1.1. Planteamiento del problema	61
1.2. Justificación del problema	61
2. Objetivos y marco conceptual	62
2.1. Objetivo general	62
2.2. Objetivos específicos	62
2.3. Marco conceptual	62
3. Ejecución del CPS (Creative Problem Solving)	63
3.1. Evaluación de la situación y clarificación de la Gerencia de la Innovación	63
3.1.1. Know (Lo que RIIE sabe y conoce)	64
3.1.2. Wonder (Lo que RIIE se pregunta)	64
3.1.3. Resumen del diagnóstico	65
3.2. Etapa 1: Clarificación	65
3.2.1. Paso 1. Exploración de la visión	66
3.2.2. Paso 2. Formulación de desafíos	67
3.3. Etapa 2: Transformación	68
3.3.1. Paso 1. Exploración de ideas	68
3.3.2. Paso 2. Formulación de Soluciones.	72
3.4. Etapa 3: Implementación.	75
3.4.1. Objetivo de la facilitación y resumen de los pasos avanzados	75
3.4.2. Formulación del plan de acción	76
Estado de la implementación en RIIE, recomendaciones y reflexiones del equipo de consultores.	81
Conclusiones generales	85
Recomendaciones	86
Referencias Bibliográficas	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de planificación estratégica diseñado por RIIE	9
Figura 2. Organigrama RIIE	10
Figura 3. Diapositiva de bienvenida y repaso sobre avance CPS	47
Figura 4. Prototipo presentado por el equipo uno	49
Figura 5. Prototipo consolidado que se construye en consenso	50
Figura 6. Modelo componencial de innovación organizacional para RIIE	74
Figura 7. Focos estratégicos por cuadrante para la Gerencia de Innovación RIIE	81
Figura 8. Nuevo organigrama RIIE	82

ÍNDICE ANEXOS

Anexo 1. Imágenes equipo RIIE en proceso de convergencia	26
Anexo 2. Diagramas de afinidad finalizados con herramienta 5W y 1H	27
Anexo 3. Imágenes actividad periodismo imaginario	29
Anexo 4. Cartelera brainstorming formulación de desafíos	31
Anexo 5. Brainstorming divergencia en etapa de transformación	35
Anexo 6. Role brainstorming por grupo de interés en etapa de transformación	36
Anexo 7. Role brainstorming por áreas en etapa de transformación	37
Anexo 8. Conexiones forzadas	38
Anexo 9. Imagen actividad de matriz impacto factibilidad	40
Anexo 10. Organización del grupo en cinco equipos para elaboración plan de acción	52
Anexo 11. Proyección hoja de cálculo Google	52
Anexo 12. Apoyos consultores en elaboración del plan de acción RIIE	53
Anexo 13. Plan de acción RIIE	55
Anexo 14. Sesión equipo directivo RIIE con consultores	65
Anexo 15 y 16. Periodismo imaginario con alta gerencia RIIE	66
Anexo 17 y 18. Formulando desafíos con equipo directivo RIIE	67

Capítulo 1: Contexto de la empresa e identificación de problemas

En este primer capítulo narraremos la historia de la empresa que nos abrió sus puertas en junio de 2021 y durante 18 meses nos permitió desarrollar nuestro proyecto de maestría en gerencia de la innovación. En principio, narraremos la historia del Centro de Rehabilitación, posteriormente mostraremos el planteamiento estratégico que tenía la empresa y sigue manteniendo en el año 2023 y posteriormente narraremos el diagnóstico que hicimos al inicio del trabajo de grado respecto a la innovación en RIIE, que llevaron a plantear dos problemas corporativos que fueron abordados y solucionados, de la forma en que se contará en los posteriores capítulos.

1. Historia - Descripción General

El Centro de Rehabilitación Integral Infantil, conocido como RIIE, es un centro de terapias con 14 años de experiencia, cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes entre 0 a 15 años. A lo largo de su trayectoria, RIIE ha centrado sus esfuerzos en mejorar la calidad de vida de la población infantil mediante el uso de técnicas terapéuticas especializadas y servicios personalizados que fomentan un adecuado desarrollo motor, lingüístico, cognitivo, emocional y social de sus pacientes.

En el año 2008, Edna Yucely Díaz, profesional en fonoaudiología y actual fundadora y gerente general de RIIE, decide establecer un centro que ofrezca una experiencia diferencial en terapia para la población infantil. Con este objetivo, Edna inicia la historia de RIIE con un equipo profesional de 10 personas, en una pequeña oficina ubicada en la calle 163 con Av. Boyacá en Bogotá, donde brindaban servicios de terapia física, terapia ocupacional y fonoaudiología.

Debido al reconocimiento que RIIE comienza a recibir en el sector de salud y la creciente demanda de sus servicios, en 2014 la empresa realiza un cambio de sede a su ubicación actual en la calle 119 # 11B – 67, barrio Santa Bárbara en Bogotá. Esta sede principalmente atiende pacientes de la ciudad capital, referidos por empresas prestadoras de salud y empresas de medicina complementaria y prepagada.

Dado el continuo aumento en la cantidad de pacientes que requieren atención terapéutica profesional, en 2019 RIIE inaugura su segunda sede, ubicada en el Km. 1.5 Vía Chía-Cajicá, Centro Empresarial Oxus, donde atiende a pacientes procedentes de diferentes municipios de Cundinamarca y los alrededores de Bogotá.

En la actualidad, RIIE cuenta con un equipo humano compuesto por 180 profesionales cuyo principal objetivo es mejorar las habilidades físicas, las capacidades de relación y, en general, la calidad de vida de los pacientes atendidos. La empresa ofrece una amplia gama de programas de rehabilitación, que incluyen aprendizaje, terapias para trastornos de comportamiento, terapias con animales, pediatría, dermatología infantil, y terapias therasuit, entre otros.

Debido a los cambios y aprendizajes resultantes de la pandemia de Covid-19, en 2020 RIIE desarrolló los servicios de terapias virtuales, que antes eran explorados de manera limitada. En la actualidad (año 2021), los pacientes de RIIE pueden recibir sus terapias tanto en las sedes físicas, como en sus hogares o a través de canales virtuales a manera de telemedicina.

Planteamiento estratégico de RIIE

La empresa RIIE tiene como misión principal contribuir al bienestar físico y mental de sus pacientes, potenciando al máximo sus capacidades mediante terapias, técnicas y métodos innovadores, investigación constante, alta calidad y servicio. Aspiran a ser reconocidos como el centro líder en terapias y servicios médicos integrales, fundamentados en la calidad de atención y la inspiración.

Para hacer que la misión de la empresa se cumpla, el equipo directivo ha apalancado su estrategia en cuatro pilares fundamentales en los cuales los equipos encaminan sus destrezas y esfuerzos. El equipo encaminado a cuidar de *La Estructura* (primer pilar de acción) tiene la responsabilidad de velar por la felicidad de los colaboradores y su permanencia en la institución, pues un terapeuta hace parte fundamental de la vida de un paciente y el tiempo que pueda durar con el mismo influye directamente en el desarrollo de este. En *La Estructura* de RIIE es pieza clave el paciente y el servicio cálido, amable y efectivo que reciba en cada interacción.

Como segundo y tercer pilar encontramos *Los Procesos* y la *Gestión de Clientes*: Siendo RIIE una institución prestadora de servicios de salud tiene el enorme reto de contar con procesos adecuados y documentados que respondan a la regulación colombiana. Sin embargo, en ese reto regulatorio RIIE ha trazado un propósito superior y es cuidar porque el proceso no afecte la experiencia y la vivencia de quienes hoy son el corazón del centro de rehabilitación, sus pacientes. Es justamente por ellos, por los pacientes, que hoy la *Gestión de Cliente* se ubica como uno de los pilares estratégicos de gestión.

Finalmente, encontramos a un equipo que vela por una organización próspera económicamente, que tiene como responsabilidad cuidar los costos y promover un crecimiento sostenible, dando cumplimiento al cuarto pilar estratégico de RIIE que es la adecuada *Gestión Financiera*. En efecto, el equipo directivo de RIIE es consciente de la necesidad de mantener unas finanzas controladas y responsables para garantizar la permanencia y el crecimiento de la institución, de sus pacientes y de su talento humano.

El mapa de planteamiento estratégico de la empresa se muestra a continuación:



Figura 1. Mapa de planificación estratégica diseñado por RIIE

Estructura organizacional de la compañía

Como se mencionó anteriormente, el equipo humano de RIIE está conformado por 180 colaboradores. Para la adecuada administración de ese equipo y para brindar al paciente un acompañamiento adecuado en su proceso de rehabilitación integral, la compañía funciona con cuatro direcciones que administran las diferentes líneas de operación y administrativas de la organización. Veamos cual era el organigrama de RIIE al iniciar el presente trabajo de investigación, resaltando en amarillo la posición del equipo asesor conformado por los autores del presente documento.

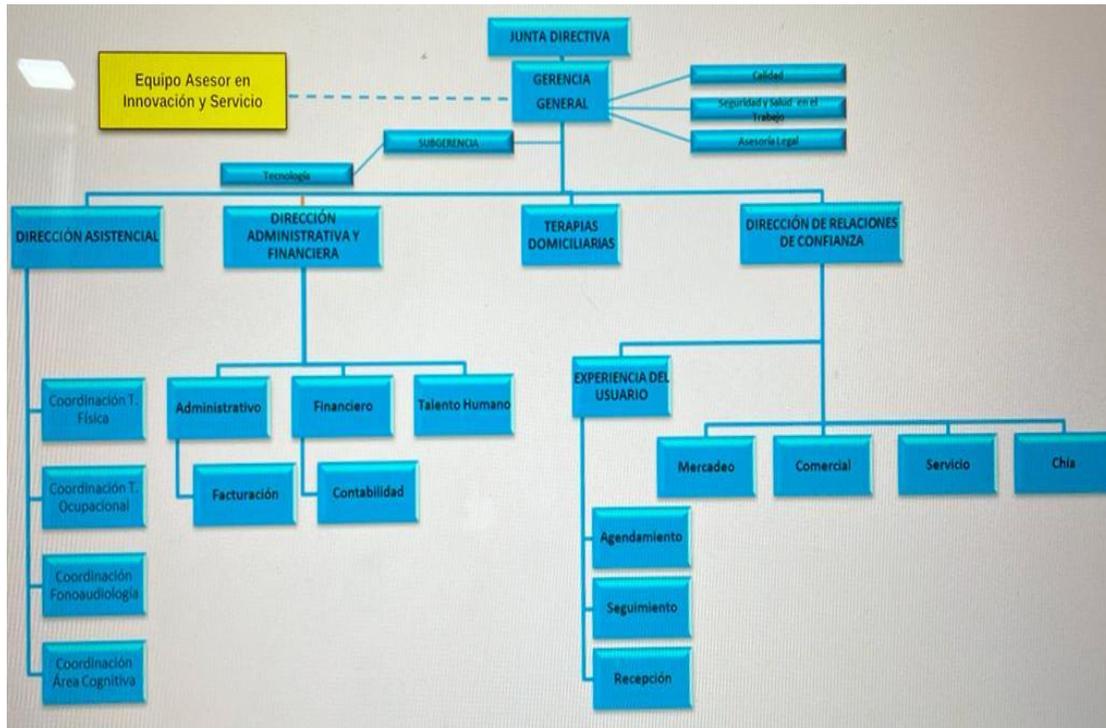


Figura 2. Organigrama actual de RIIE

2. Diagnóstico de la gerencia de innovación en RIIE elaborado al inicio del presente ejercicio académico.

Por el campo de acción en donde se desarrolla RIIE, es altamente necesario que la empresa esté en permanente actualización de técnicas terapéuticas, tendencias en rehabilitación y estudio de nuevas patologías de salud. Si bien desde la gerencia general y direcciones adscritas se promueve permanentemente el pensamiento estratégico, la formación permanente y la actualización en técnicas, no existe un equipo o área que tenga como función principal la de generar permanente innovación, investigación y formas diferentes de resolución de problemas.

En entrevista con la Gerencia General de RIIE, Edna Diaz llevada a cabo en el año 2021, manifestó que existían oportunidades de mejora en la transmisión de información al equipo que operaba la compañía, compuesto por terapeutas y personal administrativo. Aunque el equipo directivo estaba permanentemente actualizado y tenía un alto conocimiento de técnicas modernas y recursos terapéuticos innovadores, el reto radicaba en lograr que las otras 170 personas de la organización también tuvieran ese conocimiento y lo ejecutaran en sus respectivos roles.

Toda vez que la ciencia no se detiene y gracias a elementos como la internet, los pacientes son cada vez más conocedores de las particularidades de sus patologías, era una necesidad imperante para

RIIE investigar e implementar nuevas experiencias y métodos de terapia para sus pacientes. Esta es una oportunidad que RIIE debía desarrollar y que le permita seguirse posicionando y siendo reconocido como uno de los mejores en el mercado.

En colaboración con Edna Diaz y Felipe Bernal (subgerente de RIIE), se realizó un análisis de 4P para evaluar la posición de la empresa frente a los cuatro elementos de innovación. Se encontró que RIIE era una marca con un buen posicionamiento en su sector, reconocida como una de las mejores en su campo de acción y considerada una organización vanguardista. Sin embargo, era necesario reafirmar este buen nombre a partir del reconocimiento de las fortalezas y el trabajo en las oportunidades frente a cada P. A continuación, se detalla cómo RIIE se visualizaba en los cuatro pilares de innovación: Producto, Personas, Procesos y Press (ambiente).

En lo concerniente a Producto, RIIE contaba, según la opinión de los padres de familia, familiares de los pacientes y los autores de la investigación, con uno de los mejores productos del mercado en su categoría. Sin embargo, la Gerencia General señalaba que la entidad carecía de un área que hiciera estudios de mercado periódicos sobre tendencias globales, mejores prácticas del sector, casos de éxito y casos de estudio en otros países, con el fin de mantener al personal de RIIE permanentemente actualizado.

En lo que respecta a las personas, el equipo de RIIE estaba altamente orientado al cuidado del ser humano, preocupándose por la salud de los pacientes y demostrando un gran sentido de cuidado hacia ellos. El equipo también contaba con un nivel de experiencia alto y una trayectoria reconocida en el sector. No obstante, según la percepción de la Gerencia General, algunos profesionales seguían realizando sus labores de la misma manera que lo hacían años atrás, mostrando resistencia a adoptar nuevas técnicas o modelos para la ejecución de sus funciones. Esta particularidad se observaba principalmente en el equipo de terapeutas, quienes tomaban algo de tiempo en adaptarse a las nuevas técnicas promovidas desde las direcciones, pero también se manifestaba en los equipos administrativos o de soporte, denotando dificultad en la adaptación a los cambios.

En cuanto a los Procesos de RIIE, desde su concepción, estos habían sido pensados con un alto grado de orientación al cliente y buscando la mayor eficiencia en cada actividad. En ese momento, los procesos de la organización se encontraban en revisión por parte de un experto contratado por RIIE para lograr una optimización de recursos y del tiempo de ejecución de las actividades, con el objetivo de lograr una mayor agilidad en algunos asuntos administrativos.

Al pensar en innovación, no se podía dejar de lado el pilar del ambiente (Press). Desde la alta dirección, se tenía conciencia y se sentía la necesidad de hacer innovación y de pensar en formas diferentes y más eficientes de realizar las actividades centrales de la empresa. El reto en este sentido consistía en generar una auténtica cultura de innovación, en donde cada miembro de la organización viviera y creyera en el cambio.

Conscientes de las oportunidades identificadas, la Gerencia General y la Subgerencia evaluaron la viabilidad de crear la Dirección de Innovación e Investigación RIIE, que tendría como objetivos los siguientes:

- Realizar una permanente investigación de tendencias en salud, mejores prácticas, casos de éxito y modelos de referencia de talla mundial, para permitir a RIIE ir un paso adelante de sus principales competidores y ofrecer servicios diferenciales a sus pacientes.

- Analizar las prácticas de trabajo ágil que pudieran contribuir en la solución de retos de la organización, a través de metodologías eficientes para la gestión de proyectos.
- Seleccionar la mejor metodología de trabajo de innovación para RIIIE, y promover una cultura de innovación en la organización, en la que se resuelvan problemas en cualquier nivel y se agilicen los procesos.
- Brindar una dinámica diferente para la creación de servicios y productos asociados a la actividad de RIIIE.

3. *Identificación de los problemas corporativos a analizar y resolver*

Con base en la información suministrada por el equipo directivo de RIIIE, en conjunto se determinaron dos problemas a resolver en la organización, utilizando las metodologías y aprendizajes suministradas por maestría en gerencia de innovación de la Universidad de la Sabana.

El primer problema que más llamaba la atención de la alta gerencia era la falta de adopción de la cultura RIIIE, que es cliente-centrista y en búsqueda de permanente innovación, transformación e investigación. Si bien los profesionales de RIIIE cuentan con un nivel de experiencia alto y una trayectoria reconocida en el sector, que han ubicado a RIIIE como uno de los mejores centros de rehabilitación terapéutica, en algunos casos los profesionales terapeutas, así como el equipo administrativo, seguían realizando sus labores de la misma manera como siempre las habían realizado, sin interiorizar con rapidez los nuevos modelos o formas distintas de ejecutar sus roles.

En ese sentido el primer reto se centraba en fortalecer la cultura organizacional de RIIIE y la importancia de asegurar que todos los miembros del equipo estuvieran alineados con la misión, visión y valores de la empresa. La investigación se enfocó en identificar oportunidades para mejorar la comunicación interna, la adaptabilidad al cambio y el compromiso de los empleados, con el objetivo de lograr un ambiente laboral más cohesionado y productivo.

Desde el equipo directivo se pensaba, promovía, se planeaba pensando en innovación, transformación, velocidad en los procesos, pero no se hacía con la periodicidad que buscaba la alta gerencia. Además, una vez los nuevos procesos eran puestos en marcha y una vez las nuevas técnicas eran aprobadas por el equipo directivo, ese proceso de adopción de los nuevos métodos tardaba en ser aplicado por los terapeutas o, en algunos casos, no se aplicaba. Así las cosas, el segundo problema a resolver tenía que ver con la creación de un área, organismo, entidad especializada en innovación y actualización científica en rehabilitación que promoviera la investigación y nuevos negocios. Era necesario determinar a quién se le atribuiría la responsabilidad de mantenerse al día con los últimos avances en terapias y técnicas de rehabilitación, así como en los temas de innovación y creatividad aplicados al campo de la salud. A través de esta área, se buscaría potenciar servicios y ofrecer soluciones terapéuticas vanguardistas a sus pacientes, consolidándose como un líder en el mercado y promoviendo el crecimiento de nuevos negocios dentro de la organización.

Con enfoque en estos dos problemas fundamentales, el trabajo de grado de maestría buscó proponer soluciones efectivas y viables que permitieran fortalecer la cultura organizacional de RIIIE y

establecer una solución a los asuntos de innovación y creatividad que no estaban siendo abordados. Mediante un abordaje integral y basado en las metodologías de Action Research y CPS, se esperaba generar un impacto positivo en la organización y contribuir al desarrollo del campo de la rehabilitación en el ámbito local y global.

3.1. ¿Por cuál razón fueron seleccionados los anteriores problemas y qué impacto se esperaba en la empresa?

Conversando con el equipo directivo de RIIE se determinó algunas situaciones adversas que podrían interferir en el crecimiento de la empresa en el quinquenio 2022-2027. En ese sentido, en nivel de prioridad los problemas que llamaban la atención de la alta dirección se relacionaban con la falta de cohesión de los equipos y la adopción de una cultura unificada y reconocida por los colaboradores de RIIE, seguido de cierto temor por la llegada de tecnologías o métodos que pudieran reemplazar la actividad terapéutica como hoy la realiza RIIE.

Cuando se habla del problema de innovación y nuevos negocios en RIIE, lo que se esperaba como equipo investigador era entender cuáles eran las razones por las cuales no se tenía un estudio de mercado actualizado periódicamente con tendencias de salud, nuevas técnicas terapéuticas y otros factores asociados a investigación e innovación; entender cuáles son los mejores mecanismos para transmitir los nuevos procesos y metodologías al equipo de colaboradores y entender si la creación de una nueva dirección enfocada en innovación e investigación podría responder a las necesidades de cultura existentes hoy en RIIE.

3.2. ¿En RIIE quién es el dueño de los problemas planteados?

La problemática planteada en el presente ejercicio de investigación en acción es responsabilidad y preocupación por parte de la Gerencia General, Edna Yucely Diaz y por parte de la Sub-Gerencia, Felipe Bernal. Estos dos cargos han pensado en estas dos problemáticas desde hace algunos años y en esta oportunidad fueron los sponsors de la investigación y acompañaron el desarrollo de esta para poder accionar.

3.3. Objetivos de la investigación

Siendo RIIE una empresa colombiana de cuya continuidad depende 180 familias y que responde por la rehabilitación de más de 600 personas de la población infantil, era objetivo principal para este equipo de investigación abordar problemas reales de la organización que facilitaran ese proceso de continuidad empresarial, entendiendo las causales de los problemas, proponiendo planes de acción e implementación, si eran aprobados por la Gerencia General, las soluciones conseguidas en conjunto. Los objetivos específicos que tuvo esta investigación se describen así:

- Diagnosticar y entender las razones por las cuales no se tiene un estudio de mercado actualizado periódicamente con tendencias de salud, nuevas técnicas terapéuticas y otros factores asociados a investigación e innovación.
- Diagnosticar y entender cuáles son los mejores mecanismos para transmitir los nuevos procesos y metodologías al equipo de colaboradores, con el propósito de lograr mayor arraigo de la cultura RIIE y mayor efectividad en los cambios.
- Definir con la alta gerencia si la creación de una nueva dirección enfocada en innovación e investigación podría responder a las necesidades de cultura existentes hoy en RIIE.

4. Tipo de metodología empleada

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizó la investigación “explicativa causal”. En efecto, este estudio analizará y explicará las causas por las cuales se presentan los dos problemas de investigación planteados para RIIE. De igual manera, el equipo de investigadores proporcionará las distintas soluciones una vez analizadas las causas de las problemáticas encontradas.

5. Marco metodológico utilizado para la selección de los problemas

Cuando se pensó en la forma de abordar un problema empresarial, surgieron diferentes opciones metodológicas para dar solución al mismo. Sin embargo, en algunos casos, la investigación por sí sola parecía quedarse un poco corta para el empresario que facilitaba su información al investigador y permitía el acceso a sus instalaciones, recibiendo como resultado final un diagnóstico y un plan para ejecutar más adelante, si así lo decidía.

En el presente caso, RIIE como empresa esperaba recibir una alternativa de solución frente a los dos problemas planteados para este ejercicio, permitiendo al equipo de investigación poner en marcha los planes de mejora o acciones que en conjunto se irían moldeando. Bajo esas premisas, una de las metodologías implementadas para el desarrollo del presente trabajo fue la investigación en acción (en adelante AR). AR es un enfoque de investigación que tiene como objetivo actuar y crear conocimiento o teoría sobre la acción (Coughlan y Coughlan, 2002).

Una de las definiciones más frecuentes de AR es la que cita Rapoport (1970), quien indica que la Investigación en Acción tiene como objetivo contribuir a las preocupaciones prácticas de las personas en una situación problemática inmediata y a los objetivos de las ciencias sociales mediante la colaboración conjunta sin perder de vista la ética. En efecto, en el desarrollo del presente trabajo, el equipo investigador se mantuvo cercano a la problemática de RIIE, pero para emitir sus conceptos y recomendaciones lo hizo con base en los datos recopilados de manera objetiva a través de entrevistas, encuestas y estudios alternos, conservando así la objetividad de la investigación.

La AR reúne investigaciones a nivel empresarial y organizacional, y es por eso por lo que se consideró como la metodología más apropiada para abordar los problemas de una organización como RIIE. La

AR intenta comprender los problemas y dar una justificación a través de la acción, es decir, se trabajó de una manera muy práctica, y el empresario pudo observar resultados concretos al final del ejercicio.

La acción y la investigación fueron parte fundamental de los resultados del proceso, y la confiabilidad de los resultados del AR se dio porque el análisis se realizó de forma colaborativa junto con la organización, lo cual permitió detectar posibles desvíos de forma oportuna y corregir lo que fuera pertinente.

Los autores de este trabajo estuvieron involucrados de primera mano con el objeto de esta investigación, involucrándose con las áreas de la organización y las personas que conformaban las áreas que harían parte de la creación de la Gerencia de Innovación. Téngase en cuenta que la metodología AR involucra métodos clásicos de investigación científica tales como el deductivo, inductivo, analítico, sintético e histórico, lo cual permitió conservar la idoneidad y la ética en el presente ejercicio.

6. Equipo de trabajo

Para la efectiva realización de esta investigación fue necesario contar con un equipo humano comprometido y con poder de ejecución en la organización. Por lo anterior, las personas que estuvieron directamente involucradas en este ejercicio de investigación en acción fueron:

Patrocinador directo y responsable del proyecto en RIIE: **Felipe Bernal**, quien se desempeña como subgerente y quien tiene la responsabilidad de promover ambientes de innovación, cultura de transformación y gestión adecuada de clientes mientras vela por las sanas finanzas de la empresa y garantiza su continuidad en el tiempo. Felipe es ingeniero industrial y MBA, así que su trayectoria laboral y académica, sumadas al gran deseo de hacer que RIIE siga figurando por décadas en el mercado de salud terapéutica, harán de su participación un pilar de éxito para la presente investigación. Felipe fue el encargado de enviar al equipo directivo y a los que más adelante llegaren a ser considerados los formularios de encuestas tendientes a determinar cuáles serían los mejores mecanismos para transmitir los nuevos procesos y metodologías al equipo de colaboradores, será el encargado de participar en las mesas de disertación sobre la creación de la Gerencia de Innovación e Investigación para RIIE,

El Patrocinador del proyecto en RIIE: **Edna Yucely Diaz**, quien se desempeña como gerente general y tiene el 100% del conocimiento de las áreas de la compañía. Edna, en su doble rol de fundadora y gerente tiene la responsabilidad de velar por la calidad de las terapias y por la contratación y permanencia del mejor talento humano, además de conocer los temas que también son administrados por Felipe. Desde su conocimiento profesional como Fonoaudióloga, Edna orientó al equipo investigador para formular las preguntas precisas en la disertación sobre la creación de la Dirección de Innovación e Investigación y fue la encargada de aprobar la puesta en marcha de las iniciativas propuestas por el equipo investigativo.

Finalmente, en el equipo estuvieron Nancy Ceballos, Juan Pablo Caicedo y Paulin Bejarano en su condición de investigadores estudiantes de maestría y asesores de innovación de RIIE. El rol de Nancy, Juan Pablo y Paulin se centró en promover los espacios creativos de disertación y diseñar las

herramientas con las que se recopilaron los datos del personal de RIIE que explicaron los mejores mecanismos de entrega de información actualizada.

El equipo primario de la presente investigación fue el mencionado anteriormente. Sin embargo, se requirieron entrevistas complementarias con la Dirección de Relaciones de Confianza y eventualmente con la Dirección Administrativa y Financiera, caso en el cual Felipe Bernal fue el encargado de lograr los espacios con el personal.

Capítulo 2: Liderazgo creativo

Como se presentó en el diagnóstico de la Gerencia de Innovación en RIIE en el primer capítulo y aterrizando a lo que corresponde abordar en este capítulo sobre liderazgo creativo, el equipo investigador se centró en el punto de la cultura organizacional en RIIE.

Los directivos manifestaron su sentir sobre la carencia que se presenta en la organización en lo referente a la adopción genuina de una cultura RIIE. El crecimiento exponencial ha dificultado enfocar al equipo de profesionales en generar o adoptar esa personalidad de la organización, a construir en conjunto esas características que le proporcionen identidad y que además se conviertan en un poderoso diferenciador frente a los competidores resaltando las fortalezas y restando las posibles debilidades.

Era claro tanto para los directivos como para el equipo de investigadores, que en RIIE se cuenta con un equipo de profesionales con grandes capacidades que ha proporcionado un sello de calidad que distingue a la organización, pero también era evidente que se presentaban unos elevados niveles de rotación que podrían también ser causados por la carencia de los elementos comunes que proporciona una cultura organizacional.

Para dar contexto a el trabajo de liderazgo creativo, el equipo de directivos compartió algunas coordenadas que servirán como punto de partida:

- Es clave saber que se tienen miembros en el equipo que no alcanzan a tener el sentido de pertenencia en el nivel de desarrollo que se requiere, es decir, que se deberán identificar aspectos de su vida personal para poder encontrar la convergencia con los de su realidad profesional.
- El factor tiempo va a ser determinante, ya que en las prácticas actuales la operación diaria absorbe a los profesionales y eso impide que se generen espacios para compartir y aprender en equipo, la adopción de una cultura exige un trabajo a lo largo del tiempo, no se logra de un momento a otro.
- Por último, como se comentó con mayor detalle en el primer capítulo, existe cierta resistencia al cambio y para lograr una cultura organizacional se debe estar en total apertura a este.

1. Recordemos el problema

De acuerdo con lo planteado en el primer capítulo y aterrizando el trabajo para este segundo, el problema que se planteó para resolver desde la práctica de liderazgo creativo se centró en la adopción de la cultura RIIE.

Los profesionales de RIIE cuentan un nivel de experiencia alto y una trayectoria reconocida en el sector. Sin embargo, en algunos casos, los profesionales terapeutas, así como el equipo

administrativo, carecían de ese proyecto común que los motivara a cumplir los objetivos que tenía RIIE como organización.

Para los directivos era crucial lograr definir las metas y actividades, a partir de la cultura organizacional, en aras de que se instauraran en todo el equipo los valores, misión y visión de la empresa, y aspectos corporativos que sirvieran como guía para su crecimiento.

Desde el equipo directivo, en función de la cultura, se pensaba, se promovía y se planeaba pensando en innovación, transformación, velocidad en los procesos y motivación al personal; sin embargo, este deseo no bajaba con velocidad al resto de la organización. Además, una vez los nuevos procesos y las nuevas técnicas eran aprobados por el equipo directivo, los mismos tardaban en llegar y ser puestos en práctica por el equipo de terapeutas, lo que permitía concluir un problema en la cadena de comunicación que igualmente afectaba la cultura.

Era desconocido por la alta gerencia las razones por las cuales la cultura de innovación, velocidad y motivación que se tenía prevista para RIIE no era lo que se percibía en el ambiente ni lo que se practicaba en la organización. Este fue el problema que fue objeto de la práctica de liderazgo creativo durante el primer semestre de 2022, bajo la metodología de CPS.

En particular, cuando se habla de cultura en una organización, se hacía referencia a aquellos principios y valores que se viven en la empresa sin necesidad de que existiera una supervisión; algunos autores manifiestan que "*la cultura se desayuna a la estrategia*" y ello no es nada diferente a entender que, si no estaba dentro de la cultura de RIIE responder atentamente a la estrategia, sería mucho más complejo avanzar. Si la cultura no hacía parte del propósito superior de las personas de la organización, era muy difícil que la estrategia se lograra desarrollar con la velocidad que la alta dirección siempre buscaba.

Lo que esperaba el equipo investigador era entender las razones por las cuales los valores, la visión y las iniciativas del equipo directivo no lograban permear con suficiente velocidad a la totalidad de los colaboradores de la organización. Existían algunas hipótesis que se quisieron evaluar alrededor de la adopción de la cultura, relacionadas con la motivación de los equipos, el liderazgo promovido al interior y el propósito de RIIE en complemento a los propósitos personales.

Como se ha mencionado en el presente documento, el equipo directivo tenía una visión clara y decidida frente a la cultura que quería evocar en RIIE, pero se desconocían los motivos por los cuales la misma no generaba tracción en los colaboradores. Acorde con lo anterior, el equipo investigador decidió contribuir con el fortalecimiento de la cultura en RIIE. En efecto, en diálogo con la alta dirección se detectó que este era uno de los problemas que más afectaba el desarrollo y la velocidad de la estrategia corporativa.

2. Objetivos de la práctica de liderazgo creativo.

En concordancia con los objetivos planteados en el primer capítulo, para este apartado centrado en el liderazgo creativo centramos el trabajo como consultores en los siguientes objetivos:

- Construir una cultura organizacional RIIE que se irradie en cada actividad que lleve a cabo.
- Unir a los colaboradores para la construcción de un propósito superior común, que los motive a cumplir con los objetivos corporativos de crecimiento y sostenibilidad de RIIE.

3. Metodología empleada

Para profundizar y resolver el problema de cultura de RIIE, se utilizó la metodología Creative Problem Solving (CPS). A continuación, se describen los conceptos clave y las variables de análisis sobre las que se realizó el proceso creativo. La metodología que se llevó a cabo fue la solución creativa de problemas CPS y se seleccionó porque es un modelo flexible que permitía desarrollar soluciones creativas a problemas, recreando un proceso natural de pensamiento. Es una metodología confiable que ha sido probada por más de sesenta años.

El CPS consta de tres etapas, cada una de las cuales presenta dos pasos con operaciones divergentes y convergentes y un metapaso para guiar a los demás. La explicación resumida de los pasos del CPS es la siguiente.

- Evaluación de la situación: Este es el metapaso que inicia el proceso. Es aquí donde se evalúan las necesidades que existen y en el que se analizó el contexto del problema. Este paso tenía la función adicional de orientar el camino a seguir dentro del proceso de CPS. Era, por lo tanto, un paso que se retomó a lo largo del proceso.
- Primera etapa, **clarificación**. El objetivo de esta etapa es identificar el estado ideal o resultado deseado e identificar brechas a cerrar para lograr el resultado deseado. Este paso permite recrear de manera clara lo que se desea obtener.

Los dos pasos que conforman esta etapa son:

- Paso 1. Exploración de la visión: Al finalizar este paso se debe tener una la visión de la situación ideal o deseada que quiere lograr a través del proceso.
- Paso 2. Formulación de desafíos: Al finalizar este paso se tiene claro el o los mayores desafíos para alcanzar la visión. En este paso del CPS se identifican brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.
- Segunda etapa, **transformación**: El objetivo de esta etapa del CPS es utilizar la imaginación para generar una lista de ideas que nos ayuden a resolver el reto. En esta etapa se dedica tiempo para evaluar la calidad de las ideas, priorizarlas y desarrollar soluciones viables.

Los dos pasos que conforman esta etapa son:

- Paso 1. Formulación de ideas: Al finalizar este paso se tiene identificada una lista de ideas que pueden dar solución al desafío planteado.

- Paso 2. Formulación de soluciones: Al finalizar este paso ya se tiene una solución desarrollada.
- Tercera etapa, **implementación**. El objetivo de esta etapa es analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución. En esta etapa se debe generar un plan de acción, identificando los pasos necesarios y el cronograma para implementar la solución acordada.

Los dos pasos que conforman esta etapa son:

- Paso 1. Exploración de aprobaciones: Al finalizar este paso se tiene un análisis del contexto que identifica los elementos que apoyan o detienen la implementación de la solución.
- Paso 2. Formulación de un plan: Al finalizar este paso se ha creado un plan de implementación con acciones, tiempos y responsables, que mantenga la continuidad de acción y manejo de riesgos.

Para la correcta implementación de la metodología CPS, el equipo consultor debe manejar las guías de divergencia y guías de convergencia esenciales para este tipo de procesos. Cada guía tiene unos principios rectores que se deben retomar a lo largo de la puesta en marcha del CPS.

Principios de la guía de divergencia: Pensamiento divergente.

- Posponer el juicio
- Buscar la novedad
- Esforzarse por la cantidad
- Combinar opciones

Principios de la guía de convergencia: Pensamiento convergente.

- Ser afirmativo
- Considerar lo novedoso
- Ser reflexivo
- Revisar sus objetivos

CPS establece roles específicos que son clave para lograr el éxito en la puesta en marcha del modelo. Los roles que veremos en el desarrollo de los ejercicios de CPS son:

- Cliente: Es el dueño del problema y el decisor. Es el responsable de proporcionar la información de la situación y se involucra de manera primordial en la generación de ideas.
- Facilitador: Es el que controla el proceso con flexibilidad, aplica las herramientas y técnicas para alcanzar una resolución que satisfaga las necesidades del cliente.
- Grupo de apoyo: Contribuyen con perspectivas y energía para apoyar al cliente a lo largo del proceso. Este grupo, algunas veces puede ser parte del equipo del cliente.

Información complementaria sobre la metodología.

Una vez seleccionada la metodología de CPS y atendiendo a que el problema de liderazgo creativo estaba relacionado con la cultura organizacional, se seleccionaron artículos que proporcionaban modelos y/o buenas prácticas frente al tema y permiten poner en perspectiva el tema de la cultura organizacional y cómo las personas son factor clave para desarrollarla.

En el estudio *Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations The Insulating Role of Creative Ability (Inhibidores de la creatividad de los empleados en las organizaciones)*, se destaca la importancia de conocer y manejar los predictores negativos de la creatividad de los empleados. Este estudio presenta valiosas hipótesis frente al conjunto de características del entorno laboral que pueden inhibir la creatividad y cómo se relacionan con el desempeño creativo de los empleados.

En el estudio se identifican una serie de factores inhibidores que corresponden a facilitadores de la creatividad, como son: características de la tarea, apoyo organizacional, liderazgo y relaciones con los compañeros de trabajo. De igual manera se presentan características inhibitorias de las tareas más desde lo negativo como son: rutinización y estandarización, contexto organizacional (clima de falta de apoyo) o contexto social disfuncional (liderazgo aversivo, supervisión, y compañeros de trabajo poco confiables).

Es valioso el aporte de este estudio para enriquecer el proceso de solución de este problema en RIIE ya que permite ver el impacto que puede tener dentro de la cultura organizacional inhibir o promover la creatividad de los empleados

4. Desarrollo de la metodología para la solución del primer problema.

4.1. KickOff

Los objetivos de la primera sesión con el equipo RIIE fueron poder hacer una evaluación en conjunto de la situación actual de la cultura, percibida desde la alta dirección y las subdirecciones de la compañía, e iniciar la primera etapa del CPS, denominada "clarificación".

Para que esta primera sesión fuera exitosa, el equipo consultor tuvo una reunión inicial denominada Kick Off únicamente con la Gerencia General de RIIE (Edna Díaz) y con el subgerente (Diego Felipe Bernal). El objetivo del KickOff fue presentar la metodología CPS, explicando brevemente los bjetivos y entregables de cada una de las tres etapas que se iban a desarrollar. Era importante que ellos, como los dos líderes de mayor influencia en RIIE, conocieran de antemano los detalles sobre el modelo que guiaría la construcción de la solución al problema detectado.

Para el equipo consultor, también era necesario y, a la vez, enriquecedor recibir por parte de ellos recomendaciones generales para el trabajo en cada una de las sesiones de facilitación programadas. De igual manera, conocer la conformación detallada del equipo de líderes de RIIE con los que se implementaría la metodología CPS.

Una vez que se llegó a un acuerdo con el equipo directivo, se procedió a citar a los líderes de la empresa para llevar a cabo la primera facilitación, que incluyó la evaluación de la situación y la clarificación.

4.1.1. Objetivo de la primera facilitación

Para esta primera facilitación se definieron en conjunto tres objetivos, a saber:

- Delimitar con el equipo de líderes de RIIE la situación problema que estaba afectando la adopción de la cultura organizacional,
- Establecer una meta o resultado deseado.
- Identificar las barreras que se deben enfrentar para alcanzar el resultado deseado.

4.1.2. Agenda detallada del primer encuentro

Para aprovechar al máximo el tiempo, fue clave tener las actividades organizadas, las instrucciones claras que los facilitadores les entregarían a los asistentes y poder conseguir y organizar de manera anticipada los materiales necesarios. Se preparó la siguiente agenda:

Fecha y hora	Actividad	Objetivos	Instrucciones para los asistentes.	Materiales
Marzo 3 07:00 - 08:00 am	Preparación del salón para la etapa de clarificación.	Disponer la sala asignada para la sesión y probar proyector y presentación.	N/A	Carteleras, marcadores, video beam y computador
Marzo 3 08:00 - 08:10 am	Bienvenida: Saludo de la gerencia, subgerencia y equipo consultor.	Dar contexto a la sesión y presentar al equipo facilitador.	N/A	N/A
Marzo 3 08:10 - 08:25 am	Bienvenida: Actividad de calentamiento, tingo tingo tango. Consultor líder: Juan Pablo Los participantes que respondan de manera incorrecta deberán cumplir penitencia de explotar globo.	Romper el hielo y generar un ambiente cálido y cercano entre los participantes y el equipo de consultores.	Se les indica que es una actividad que nos va a permitir activarnos. Se explican las reglas del juego tingo tingo tango y que el que tenga el balón en tingo debe responder una pregunta sobre RIIE.	1. Balón de goma 2. Globos inflados
Marzo 3 08:25 - 08:40 am	Vamos a conocernos: Presentación individual de los participantes. (12 participantes y 3 consultores / 1 minuto por persona). Consultor líder: Paulin	Conocer un poco más a los participantes, sus roles y motivaciones.	En un minuto, cada participante debe contarle al equipo: Nombre - Cargo- ¿Qué le apasiona? - Algo que todos saben de usted- Algo que nadie sabe de usted	Presentación ppt.

Marzo 3 08:40 - 08:45 am	Establecer los acuerdos de interacción grupal productiva. Consultor líder: Nancy	Establecer en conjunto las reglas de juego para lograr una sesión donde todos estemos enfocados y concentrados.	De manera voluntaria los participantes pueden aportar una o varias reglas para establecer los acuerdos grupales.	Presentación ppt.
Marzo 3 08:45 - 09:00 am	Sección: Contexto. "Entiendo que no se tiene claro cuál es la cultura organizacional en RIIE". Preguntas: ¿Qué es cultura organizacional? ¿Ustedes creen que todo lo que acaban de decir, se vive en RIIE? Para esto estamos aquí. No es ajeno para los que estamos en esta sesión que se tiene un problema de cultura y armar cultura inicia y se contagia desde los líderes de la organización, son ustedes y sólo ustedes los llamados a lograr cultivar, motivar, sembrar y desarrollar esa cultura RIIE. Consultor líder: Juan Pablo	Acercar a los participantes a la razón medular que convoca la puesta en marcha del CPS en la organización, escuchar sus referentes y aterrizar en el tema focal de la cultura organizacional.	Cada uno de manera libre puede responder a las preguntas orientadoras del facilitador.	- Papel periódico - Marcadores - Cinta Paulin anota en una de las carteleras las respuestas de los participantes.
Marzo 3 09:00 - 09:15 am	Explicación del modelo CPS: Evaluación de la situación- Exploración visión- Formulación desafíos Consultor líder: Nancy	Compartir con los participantes las generalidades acerca del modelo que se va a implementar, comentar un poco sobre su historia, sus etapas y pasos.	N/A	Presentación ppt.
Marzo 3 09:15 - 10:00 am	Inicia la evaluación de la situación. Actividad contexto: ¿Qué harías con 100.000 medias sin par? Herramienta divergencia: 5W y 1 H Herramienta convergencia: Diagrama de afinidad Consultor Líder: Nancy	Estructurar datos útiles para analizar la situación, problema y oportunidad para facilitar su entendimiento.	Se presenta la guía de divergencia y se explica cada una de las herramientas a usar. Comenzando con la divergencia y posteriormente la de convergencia.	- 6 carteleras, cada una con un título que dice: (¿Quién? / ¿Qué? ¿Dónde? ¿Por qué? / ¿Cuándo? / ¿Cómo?) - Post-It - Marcadores
10:00 - 10:15 am	- Break			
Marzo 3 10:15 - 11:00 am	Inicia etapa de clarificación con la exploración de la visión.	Diseñar una imagen vívida de lo que desean (sin límites) que sea la cultura	Se presenta la guía de divergencia y se explica cada una de las herramientas a usar.	- Hojas El Tiempo para artículo. -Banderitas para el dote voting

	Herramienta de divergencia: Periodismo imaginario – Herramienta de convergencia: Dote voting Construcción de la visión: Pensamiento anhelante Consultores líderes: Nancy y Juan Pablo	organizacional de RIIE en los próximos 12 meses.	Comenzando con la divergencia y posteriormente la de convergencia.	-Cartel para pensamiento anhelante: visiones -Post-It -Marcadores
Marzo 3 11:00 - 11:05 am	Break de 5 minutos			
Marzo 3 11:05 - 12:00 m	Inicia etapa de clarificación con la formulación de desafíos. Herramienta de divergencia: Brainstorming Herramienta de convergencia: Diagrama de afinidad – Dote voting Consultor líder: Paulin	Identificar los desafíos o brechas que existen entre la visión seleccionada y la realidad hasta esta fecha 3 de marzo de 2022.	Se presenta la guía de divergencia y se explica cada una de las herramientas a usar. Comenzando con la divergencia y posteriormente la de convergencia.	-Cartelera Brainstorming - Post-It -Marcadores. -Banderitas para el dote voting
Marzo 3 12:00 m	Cierre con el slide de "Continuará". Pasos para seguir.	Agradecer por la sesión y comentar los próximos pasos.		

4.2. Evaluación de la situación

El 3 de marzo de 2022, se llevó a cabo la primera sesión con el equipo de líderes del Centro de Rehabilitación Integral Infantil Especializada (RIIE). La primera parte de la facilitación consistió en una "evaluación de la situación" con el objetivo de estructurar datos útiles para analizar la situación, el problema y las oportunidades, facilitando su entendimiento.

El inicio de la facilitación incluyó una presentación del equipo consultor y una explicación detallada del proceso que se desarrollaría en los próximos meses. El equipo de Gerencia General de RIIE proporcionó un contexto sobre las razones que impulsan la creación de este espacio, enfocado principalmente en la necesidad de fortalecer la cultura institucional. Tras este primer momento, se procedió a la primera etapa de convergencia con el equipo directivo de liderazgo de RIIE.

4.2.1. Divergencia para la evaluación de la situación

En ese primer momento, el equipo consultor enfrentó el desafío de generar múltiples ideas por parte del equipo de líderes de RIIE. La tarea consistía en llevar a cabo la primera etapa de la facilitación, que implicaba evaluar la situación actual y obtener información sin sesgos ni críticas para poder desarrollar una visión clara.

Para abordar esta etapa de manera efectiva, se optó por utilizar la herramienta denominada 5W y 1H. Esta metodología de análisis empresarial se basa en responder las preguntas básicas sobre una situación: qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). La herramienta, desarrollada por Lasswell en 1979, proporciona una lista de verificación para generar estrategias de mejora.

La elección de esta herramienta se debió a su capacidad para evaluar las necesidades y analizar el contexto del problema desde diferentes perspectivas. Durante la facilitación, se presentó al público una serie de preguntas basadas en la **metodología 5W y 1H**, lo que permitió enfocarse en la evaluación de la situación de manera estructurada y objetiva.

¿Who? (Quién)

¿Quién es el principal decisor en esta situación?

¿A quién o quiénes afecta esta decisión?

¿What? (¿Qué? / ¿Cuál?)

¿Qué ya se ha hecho?

¿Qué originó esta situación?

¿Qué obstáculos se han presentado?

¿Qué pasaría si no se soluciona?

¿Where (¿Dónde?)

¿En dónde sucederá?

¿When? (¿Cuándo?)

¿Cuándo se puede solucionar esta situación?

¿Why? (¿Por qué?) -

¿Por qué esto representa un problema?

¿Por qué esto podría ser una oportunidad?

¿Por qué requiere ayuda?

¿Por qué importa resolver esta situación?

¿Por qué se ha generado este problema?

¿Por qué no se ha resuelto aún?

¿How? (¿Cómo?)

¿Cómo está usted involucrado en esta situación?

Para llevar a cabo con éxito la herramienta 5W y 1H, el equipo consultor preparó una presentación en Power Point que sirvió como guía tanto para ellos como para el público participante. Además, se crearon seis carteleras, cada una enfocada en responder a las preguntas planteadas por grupos. Se proporcionó material necesario para la actividad, como post-its, marcadores y esferos.

El resultado de esta primera actividad fue sorprendente y gratificante. El público respondió de manera entusiasta y generó magníficas ideas en torno a la pregunta sobre qué podría estar generando problemas en la cultura organizacional de RIIIE. Las carteleras se diligenciaron con propuestas y perspectivas diversas, lo que permitió obtener una amplia gama de información para analizar la situación actual de la empresa.

La dinámica de participación y colaboración durante esta actividad sentó las bases para un proceso de facilitación efectivo y enriquecedor, permitiendo recopilar datos útiles y valiosos para comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta RIIE en relación con su cultura organizacional.

4.2.2. Convergencia para la evaluación de la situación

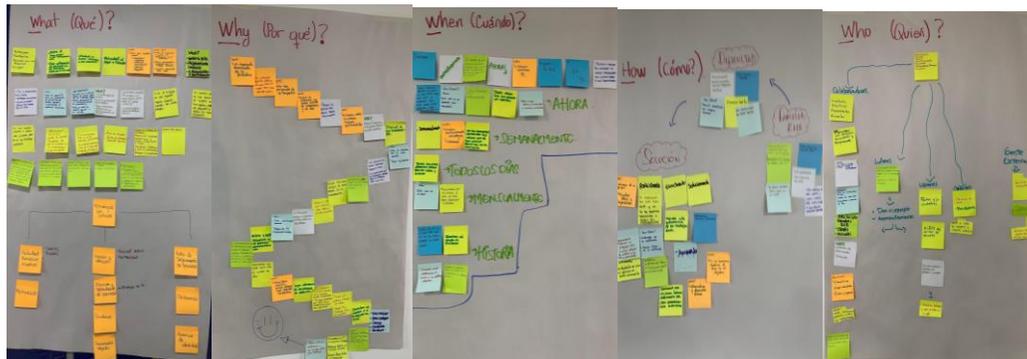


Anexo 1. Imágenes equipo RIIE en proceso de convergencia

Nota: Equipos divididos para desarrollar diagramas de afinidad.

Una vez finalizada la etapa de divergencia, el equipo de consultoría se enfrentó a un nuevo reto, no menos importante, que consistía en discernir y seleccionar las mejores ideas a través de un proceso objetivo de convergencia. Para llevar a cabo esta actividad, se utilizó una herramienta denominada "diagrama de afinidad". El objetivo del diagrama de afinidad era organizar la información recopilada por todos los participantes en las diferentes carteleras, agrupando de acuerdo con su naturaleza o similitud.

El equipo de consultoría optó por el diagrama de afinidad debido a su capacidad para organizar la información obtenida mediante la herramienta de divergencia 5W y 1H en grupos afines o de características similares. Para esta actividad, se dividieron al grupo en seis equipos de dos personas, asignando a cada equipo una cartelera. La función de cada equipo era organizar las ideas de sus compañeros en grupos similares, asignarles títulos representativos, seleccionar las dos ideas más relevantes y luego presentar el contenido del grupo al resto del equipo, centrándose en sus aspectos más relevantes.



Anexo 2. Diagramas de afinidad finalizados con la información recopilada en 5W 1H

Nota: Se seleccionan algunos de los diagramas de afinidad construidos.

4.2.3. Resultado de la evaluación de la situación.

Luego de realizar un trabajo consciente de convergencia, el equipo en pleno coincidió con una situación de contexto la cual se transcribió de la siguiente manera: **"El rápido crecimiento ha debilitado la interacción y la comunicación afectando la motivación y por ende la cultura organizacional"**

Este fue un primer momento revelador para la alta gerencia de RIIE, quién entendió que, en opinión de su línea de líderes, los problemas organizacionales de cultura se debían al rápido crecimiento que ha tenido la organización y que ha debilitado la interacción y la comunicación entre las diferentes áreas e individuos, afectando la motivación del personal y por ende la cultura organizacional.

4.3. Etapa de clarificación

4.3.1. Exploración de la visión en la etapa de clarificación.

Una vez que el equipo estuvo de acuerdo en la evaluación de la situación, procedieron a avanzar hacia la primera etapa del proceso CPS, que consistía en llevar a cabo una "Clarificación". Como primera parte de esta etapa, la metodología CPS invitaba a realizar una exploración de la visión del equipo, con el propósito de invitar a los miembros del grupo a soñar e imaginar que todos los deseos eran posibles, sin límites, para estimular el pensamiento visionario. En este momento, el equipo se enfrentaba al reto de diseñar una imagen vívida de cómo deseaban que fuera la cultura organizacional de RIIE en un plazo de doce meses, sin ningún tipo de restricciones.

4.3.1.1. Divergencia para la exploración de la visión.

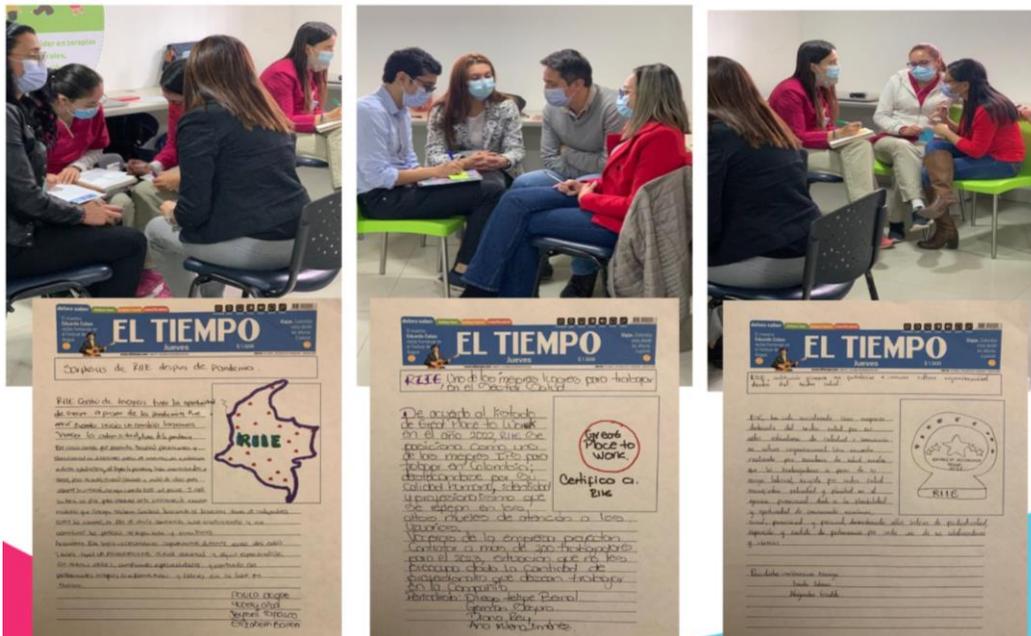
En el proceso de CPS, el equipo con el que se está trabajando debe aprender a disfrutar los momentos de divergencia y de convergencia, pues los mismos se repiten en cada una de las etapas de la metodología. Nuestro rol como equipo facilitador era hacer desde el primer momento que la divergencia fuera absolutamente amplia, y ofrecer los mecanismos más apropiados para los ejercicios de convergencia.

4.3.1.1.1. *Periodismo imaginario*

En ese sentido, para realizar la divergencia de la "exploración de la visión" en la etapa de "clarificación", el equipo consultor seleccionó la herramienta denominada "*periodismo imaginario*". Esta herramienta consiste en realizar un reportaje describiendo vívidamente el futuro como si fuera una realidad. Permite hablar del éxito que se ha logrado al superar los desafíos en un periodo de tiempo claro. El periodismo imaginario permite proporcionar al equipo RIIE una sensación gratificante con la visión del logro ya alcanzado.

En este espacio se organizaron equipos de tres personas y cada equipo diseñó una noticia para publicar en la primera página del diario El Tiempo en doce meses, relacionada con el cambio de la cultura organizacional de RIIE. Cada equipo presentó la noticia soñando sin límites, mostrando a su empresa exitosa no solamente en términos de cultura, sino, lo que fue más sorprendente, en términos financieros. Al revisar el material, se evidencia que las personas evidenciaban a RIIE como una organización líder en su segmento y reconocida por el excelente ambiente de trabajo que tenían sus colaboradores. En una de las noticias, uno de los grupos presentó un premio ganado por Great Place to Work, lo cual permitió denotar la necesidad de trabajar en la motivación del personal, para lograr mayor arraigo a la cultura.

Para el desarrollo de esta actividad, el equipo consultor preparó hojas impresas en tamaño oficio en las cuales ubicaron un título de Primera Plana, del diario El Tiempo. Vale la pena aclarar que El Tiempo es el diario de mayor circulación y reconocimiento nacional en Colombia, por lo cual poner al equipo en contexto fue mucho más sencillo.



Anexo 3. Imágenes actividad periodismo imaginario.
 Nota: Los equipos imaginaron las noticias de RIIIE en 12 meses.

4.3.1.1.2. Pensamiento Anhelante

Toda vez que éste era el segundo ejercicio de divergencia realizado por el equipo de líderes de RIIIE, el equipo consultor decidió aplicar una segunda herramienta de divergencia, denominada "pensamiento anhelante". Esta herramienta permite hacer una lista de visiones o situaciones ideales y ayuda a los participantes a generar enunciados de visiones. En este espacio los mismos equipos de tres personas realizaron dos visiones en Post-It sobre cómo conciben la cultura de RIIIE en 12 meses. Los equipos utilizaron para la redacción de sus visiones las expresiones "Sería ideal si", "Sería genial que", "Sería increíble si", "Sería grandioso si", "Sería maravilloso si". Cada equipo ubicó sus dos visiones en una cartelera denominada "Pensamiento Anhelante".

Para el desarrollo de esta actividad el equipo consultor tuvo que preparar previamente una cartelera con el título "pensamiento anhelante - visiones". Seguido tener preparado post it adicionales y marcadores. Como se trataba de un ejercicio de divergencia fue importante recordar al equipo con el cual estábamos trabajando las reglas de divergencia, e invitarlos a generar la mayor cantidad de contenido alrededor de la exploración de la visión sin generar ningún tipo de juicio o sesgo.

Como resultado de esta actividad (pensamiento anhelante) más la actividad denominada "periodismo imaginario", nuevamente se obtuvieron un sinnúmero de ideas de los 13 participantes, que posteriormente se debía converger.

4.3.1.2. Convergencia en la exploración de la visión

En este proceso en algunos momentos puede parecer repetido el ejercicio de divergencia y posterior convergencia. Por eso, la función del equipo consultor fue hacer cada actividad de divergencia y convergencia lo suficientemente atractiva para el público. En el presente caso para hacer la convergencia de todas las ideas arrojadas con las actividades de pensamiento anhelante y periodismo imaginario, optamos por utilizar una herramienta denominada Hits Dote Voting.

En el Hits Dote Voting, se entregó a cada participante cierto número de banderillas, o votos para que ellos pudieran seleccionar las ideas que les gustaran más, o que tuvieran más valor en las carteleras que tenían enfrente. El ejercicio de selección no se realiza sin orientación como por el contrario el facilitador debió hacer preguntas conducentes a una respuesta, tales como "cuál es más fácil de realizar", "con cuál me siento más identificado", "cuál es más realista", etc.

Al finalizar, esta herramienta permitió que una vez agrupadas las visiones cada participante entregará su voto por aquella visión con la que más se sintió identificado. Lo que más llamó la atención es que hubo dos visiones que radicalmente tuvieron el mayor número de votos; sin embargo, una de ellas fue la más votada y es la que veremos en la fase de resultado.

4.3.1.3. Resultado de la exploración de la visión

Uno de los objetivos trazados para la fase de exploración de la visión en la etapa de clarificación del equipo consultor, era tener una visión definida con la cual el equipo de RIIE se sintiera identificado. La visión que por mayoría de votos seleccionó el equipo de líderes de RIIE es la siguiente: ***"Sería maravilloso si todos llegáramos motivados a trabajar y culmináramos nuestras jornadas felices."***

4.3.2. Formulación de desafíos en la etapa de clarificación

La etapa de clarificación se compone de dos subetapas. La primera se denomina exploración de la visión y fue la explicada en párrafos anteriores y la cual se desarrolló con el equipo. La segunda subetapa se denomina formulación de desafíos y aquí el reto del equipo consultor era el de invitar al grupo RIIE a pensar estratégicamente, detectando las situaciones críticas que requerían resolverse para alcanzar la visión que ellos mismos como equipo habían construido. El grupo debía contemplar varios caminos para alcanzar la visión que ellos habían construido.

4.3.2.1. Divergencia para la formulación de desafíos

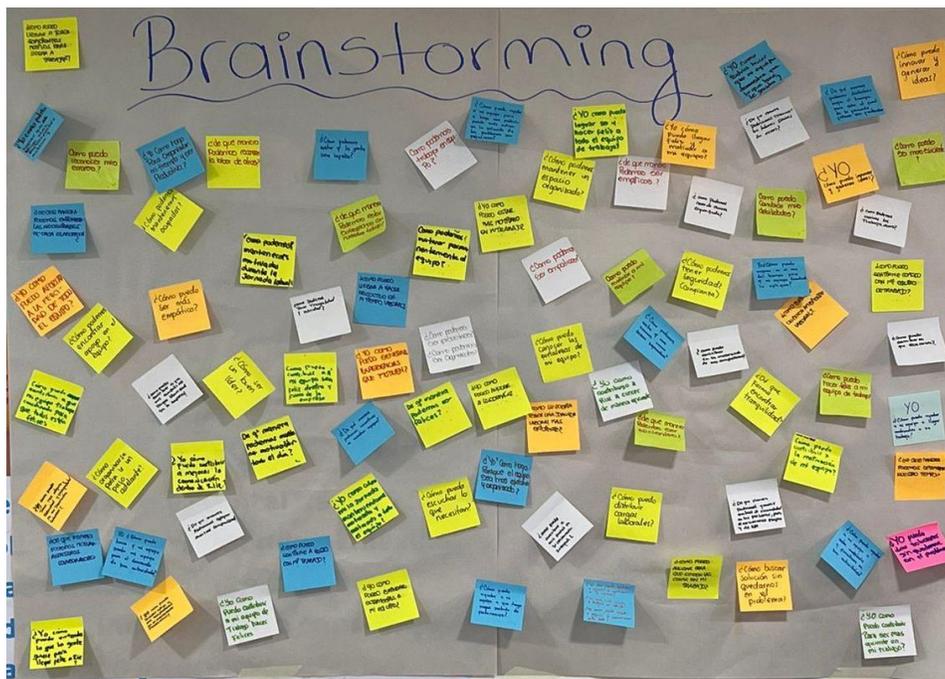
En esta oportunidad para el ejercicio de divergencia se optó por utilizar una herramienta denominada brainstorming, que consiste en generar una lista de opciones, en este caso de ideas tomando como base la visión generada. Esta herramienta como ya había sido trabajada por algunos de los participantes en otros contextos hubo otras actividades, y fue muy oportuno traerla para este

ejercicio toda vez que la adoptaron rápidamente y explicaron a sus compañeros la importancia de generar una real lluvia de ideas para alcanzar la visión que como equipo habían construido.

Al equipo consultor le pareció valioso seleccionar esta herramienta para esta etapa del proceso, toda vez que la misma nos permitía obtener un número importante de desafíos para alcanzar la visión. En esta parte del proceso fue muy inspirador llevar al equipo a plantear sus ideas no como problemas, sino como desafíos y para ello les indicamos que los encabezados con los cuales deberían iniciar cada post it que fueran a poner en las carteleras, debían ser los siguientes: “¿Cómo podemos...?”, “¿De qué manera podemos...?”, “¿Cómo podríamos...?”, “¿Cuáles pueden ser todas las formas...?”.

Este fue uno de los momentos en los cuales el equipo de RIIE tardó más tiempo en plasmar sus pensamientos, pues para ellos resultaba complejo transformar lo que veían como un problema en un desafío. Algunas de las personas del equipo preguntaban dos y tres veces cuál era la redacción correcta de sus desafíos, pero al cabo de unos 10 minutos el equipo de RIIE nuevamente generó una gran cantidad de desafíos valiosos alrededor de la visión que se tenía en el escenario.

Es importante anotar que para la correcta ejecución de la herramienta brainstorming es necesario contar con un cartel en el cual los participantes puedan ubicar sus ideas, así como post it y marcadores.



Anexo 4. Cartelera Brainstorming

Nota: Generación de desafíos del equipo RIIE a partir de la herramienta Brainstorming.

4.3.2.2. Convergencia en la formulación de desafíos

Ya se acercaba el momento del cierre de la segunda facilitación, y el objetivo del equipo consultor era culminar con un desafío con el cual el equipo de RIIE se sintiera identificado. Para este momento se contaba con múltiples ideas o desafíos generados a partir de la herramienta brainstorming y venía el momento de la convergencia. Sí bien puede parecer innecesario, es de anotar que resulta altamente relevante recordarle al equipo participante la importancia de la evaluación, disertación y selección de las mejores ideas para una convergencia eficaz.

Para realizar la convergencia de esta última etapa se decidió nuevamente utilizar las herramientas empleadas explicadas en el paso anterior, denominadas “diagrama de afinidad” y “hits dote voting”. Estas dos herramientas resultaban apropiadas para este momento porque ya habían sido utilizadas y conocidas por el equipo participante (además de muy bien recibidas), y porque permitirían seleccionar de manera objetiva el desafío con el cual se iba a culminar la primera sesión del equipo consultor. Así las cosas, les entregaron a los equipos banderillas para que pudieran votar, hicieron preguntas orientadoras para que su elección fuera la que a cada uno le hiciera más sentido y luego se pasó a la socialización de los resultados.

4.3.2.3. Resultado de formulación de desafíos.

Una vez aplicadas las herramientas de convergencia atrás explicadas, el equipo de RIIE seleccionó un desafío que para ellos fue el más relevante, qué se transcribe a continuación: *¿Cómo podríamos generar experiencias que motiven?*

Con la selección de este desafío, y siendo las 11:30 de la mañana del 3 de marzo 2022, se dio por finalizada la primera sesión del CPS aplicado al centro de rehabilitación integral infantil especializada RIIE. Cuando se hizo el resumen de la jornada el equipo de RIIE se mostró bastante satisfecho con los resultados y expectante frente a la siguiente sesión.

4.4. Etapa de transformación

4.4.1. Preparación de la facilitación

Con el equipo directivo de RIIE, el equipo consultor acordó que la siguiente sesión de facilitación tendría lugar el 4 de abril de 2022. Previo a desarrollar dicha sesión, fue relevante sentarse a entender el material que ya se había construido en la primera sesión con los líderes de la organización, organizar una presentación que sirviera como hilo conductor y que se pudiera utilizar para la introducción de la segunda parte, y llevar a cabo sesiones de asesoría.

4.4.1.1. Objetivo de la facilitación

Para llevar a cabo esta nueva etapa dentro del proceso de CPS, el equipo consultor planteó dos objetivos claros:

- Construir una lista de ideas interesantes y diferentes que pudieran dar solución al desafío.

- Priorizar las ideas con total objetividad y seleccionar las que se puedan optimizar, fortalecer e implementar.

4.4.1.2. Agenda detallada

Preparar una agenda organizada para la primera sesión, fue clave en el desarrollo de esta. Por ello, y atendiendo la metodología recomendada, se decidió organizar un minuto a minuto para la segunda sesión, que permitiera llevar el hilo conductor de la misma y que orientara las funciones y los roles de los tres facilitadores que acompañan el proceso de RIIE.

Esa fue la agenda que se construyó para la facilitación con el equipo RIIE:

Fecha y hora	Actividad	Objetivos	Instrucciones para los asistentes.	Materiales
Abril 4, 2022 07:00 - 08:00 am	Preparación del salón para la etapa de transformación.	Disponer la sala asignada para la sesión y probar proyector, sonido y presentación.	N/A	Cartelera, marcadores, parlantes, video beam y computador
08:00 - 08:15 am	Bienvenida y repaso de los avances en el modelo CPS durante la evaluación de la situación y la etapa de clarificación. Consultor Líder: Juan Pablo	Generar recordación sobre lo visto y repasar las etapas del CPS	Escuchar con atención.	Presentación ppt.
08:15 - 08:25 am	Bienvenida: Actividad de activación con el video https://youtu.be/GBaHPND2QJg Preguntas orientadoras: ¿Algún comentario espontáneo? ¿Qué sintieron? ¿Qué vieron? ¿Cómo se relaciona con el desafío que tenemos? Consultor líder: Juan Pablo	Ambientar al grupo para prepararse para la sesión.	Expresar libremente sus comentarios frente al video presentado.	Muy importante el sonido potente, BOSE.

08:25 - 09:30 am	<p>Exploración de las ideas</p> <p>Se presenta la guía de pensamiento divergente y se recuerda que todas las herramientas deben dar respuesta al desafío: ¿Cómo podemos generar experiencias que motiven?</p> <p>Brainstorming: De manera individual van a dar respuesta al desafío. 60 segundos.</p> <p>I parte Role Brainstorming: Se pide a los participantes generar un listado de los grupos de interés que interactúan con RIIE y se eligen los cinco principales. Con esos 5 se aplica el role brainstorming. 30 segundos por rol.</p> <p>II parte Role Brainstorming: Se asignan roles a los participantes de las diferentes áreas para que aporten ideas desde el rol correspondiente. 60 segundos.</p> <p>Conexiones forzadas: Se presentan cinco imágenes para que de acuerdo con ellas se generen nuevas ideas para dar solución al desafío. 30 segundos cada imagen.</p> <p>Consultor líder: Paulin</p>	Implementar diferentes maneras de utilizar la imaginación para generar una rica lista de ideas que nos ayuden a resolver el reto.	En cada herramienta se debe seguir la indicación detallada en la ppt.	Presentación ppt. Carteleras Post-It Marcadores
09:30 - 09:45 am	Break			
09:45 – 11:00 am	<p>Continuación Exploración de las ideas</p> <p>Se presenta la guía de pensamiento convergente y se recuerda que todas las ideas que se seleccionen deben dar respuesta al desafío: ¿Cómo podemos generar experiencias que motiven?</p> <p>Diagrama de afinidad; Se organizan los participantes en 4 grupos de 3 personas cada uno para que cada grupo trabaje agrupando ideas similares en cada cartelera resultantes de las herramientas de divergencia (individual, grupos de interés, roles y conexiones) 5 minutos.</p> <p>Dote voting; Se asignan 3 votos a cada grupo para que se elija el grupo de ideas que den respuesta al desafío de mejor manera.</p> <p>Formulación de soluciones</p> <p>Matriz impacto – factibilidad: Se toma el grupo de ideas que obtuvo más votos y se organizan en la matriz de impacto para seleccionar la más potente para formular la solución.</p> <p>PPPS: Con la idea seleccionada, se realiza por grupos el PPPS.</p> <p>Presentación de la solución: Prototipado.</p> <p>Consultor líder: Nancy</p>	Evaluar ideas para priorizarlas, fortalecerlas, optimizarlas y formular soluciones.	En cada herramienta se debe seguir la indicación detallada en la ppt.	Presentación ppt. Carteleras Post-It Marcadores Hojas PPPS Hojas presentación de la solución.
11:00 – 11:05 am	Cierre y revisión de pasos a seguir.	Indagar sobre la experiencia de los participantes en esta facilitación y comentar lo que viene.	Escuchar con atención y comentar libremente sobre su experiencia durante la sesión.	Presentación ppt.

4.4.2. Exploración de las ideas en la etapa de transformación.

El 4 de abril de 2022, el equipo consultor inició la segunda etapa del CPS desarrollado para RIIIE. En esa fecha se inicia el ciclo de transformación, que contiene las subetapas de exploración de las ideas y formulación de las soluciones. Al igual que en las sesiones anteriores, resulta importante hacer un recordatorio al equipo participante de la metodología que se está empleando y de los logros que se han obtenido en las sesiones anteriores. Para esta actividad, se retomaron las conversaciones a partir del desafío formulado en la primera sesión, se realizó una actividad de motivación y calentamiento que permitió al equipo ponerse en sintonía respecto a los roles de cada uno de ellos, y su protagonismo en el desarrollo de la cultura organizacional de RIIIE. Es importante despertar sus habilidades cognitivas a través de un pensamiento ideador y sus habilidades afectivas a través del juego.

Objetivo: Construir una interesante lista de ideas que puedan dar solución al desafío: ¿Cómo puedo generar experiencias que motiven?

4.4.2.1. Divergencia para la exploración de las ideas

4.4.2.1.1. Brainstorming

Esta herramienta consiste en generar una lista de opciones, en este caso de ideas tomando como base el desafío generado. De nuevo se les mostró el desafío en grande para que lo tuvieran presente y así generar una lluvia de ideas para que todos pudieran participar. Esta actividad se realizó de manera individual. Con esta lluvia de ideas se puede dar una solución al desafío.



Anexo 5. Brainstorming divergencia en etapa de transformación.

4.4.2.1.2. Role Brainstorming - Grupos de interés

Esta herramienta los llevó a generar una lista de opciones, en este caso de ideas tomando como base el desafío generado, asumiendo postura desde los zapatos de los principales grupos de interés que se trabajan con RIIIE.

Con esta herramienta de lluvia de ideas se pudo obtener un número importante de nuevas opciones nutridas por la óptica de los diferentes grupos de interés para dar solución al desafío.

Algo importante con lo que se encontró el equipo facilitador es que la mayoría de los participantes no tenían claro qué y cuáles eran los grupos de interés de la compañía.

Por el conocimiento de los facilitadores respecto a de este tema, se les guió en que eran los grupos de interés, como se podrían identificar y qué compromisos debería tener la empresa con ellos para un buen relacionamiento y gestión de la reputación empresarial entre otras.

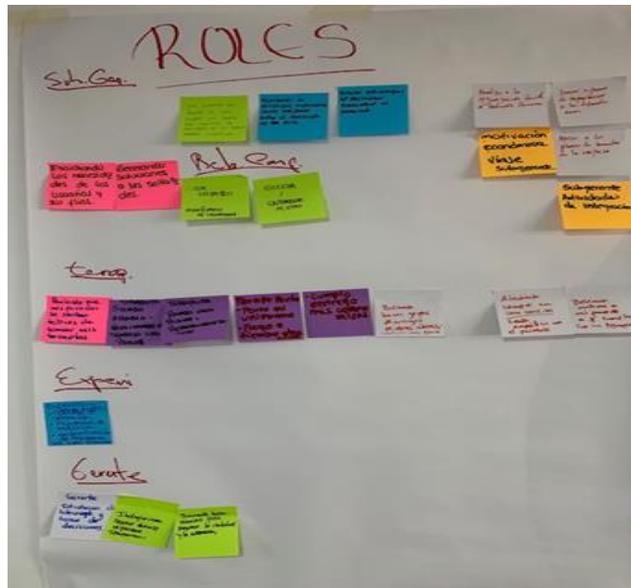


Anexo 6. Role brainstorming por grupo de interés divergencia en etapa de transformación.

4.4.2.1.3. Role Brainstorming - Por áreas

Aquí se generaron una lista de opciones, en este caso de ideas tomando como base el desafío generado, asumiendo postura desde los zapatos de las personas que trabajan en áreas diferentes a la que cada participante desempeña.

Con esta herramienta de lluvia de ideas se pudo obtener un número importante de nuevas opciones con el lente fresco de las diferentes áreas de la organización para dar solución al desafío.



Anexo 7. Role brainstorming por áreas divergencia en etapa de transformación.

4.4.2.1.4. Conexiones forzadas

Se presentaron cinco imágenes para que de acuerdo con ellas cada participante generará nuevas ideas para dar solución al desafío.

Con esta herramienta de lluvia de ideas se obtuvo un número importante de nuevas opciones conducidas por imágenes estimulantes que permitieron dar solución al desafío.

Trabajar las herramientas de divergencia con el control estricto del tiempo, fue un gran reto. El resultado le proporcionó una gran satisfacción al equipo consultor, ya que se obtuvo un gran volumen de ideas, ideas además de muy buena calidad y lo más gratificante es que los participantes estuvieron conectados, activos y no manifestaron agotamiento de ideas, por el contrario, agradecieron el hilo conductor que se manejó para armonizar las diferentes herramientas. Concluidas las herramientas de divergencia seleccionadas, el reto mayor venía a continuación: hacer convergencia con un número tan grande de ideas.



Anexo 8. Conexiones forzadas.

4.4.2.2. Convergencia para la exploración de las ideas.

Con el alto volumen de ideas generadas en el proceso de divergencia, era indispensable que el equipo consultor lograra darles a los participantes las instrucciones claras de cómo se llevaría a cabo el proceso de convergencia. Se inició como es debido, recordando la guía de convergencia y paso seguido se realizó la herramienta de diagrama de afinidad y hits dote voting como se describe a continuación:

4.4.2.2.1. Diagrama de afinidad

Esta es una herramienta central de convergencia del CPS ya que ayuda a organizar la información en grupos afines o de similar naturaleza. Nuevamente, esta herramienta permitió al equipo organizar los Post-It que se habían recopilado del paso anterior, en grupos afines o de similar naturaleza. Se organizaron los participantes en cuatro (4) grupos de tres (3) personas (uno de cuatro), para que cada grupo trabajara agrupando ideas similares en cada cartelera resultante de las herramientas de divergencia (individual, grupos de interés, roles y conexiones).

4.4.2.2. Hits Dote Voting

Esta herramienta, también central de convergencia del CPS, permitió a los participantes seleccionar por medio de voto las opciones de su preferencia. Una vez agrupados los cluster se asignaron tres (3) votos a cada grupo para que se eligiera el grupo de ideas que den respuesta al desafío de mejor manera.

4.4.2.3. Resultado de la exploración de las ideas.

Los participantes demostraron que ya tienen interiorizadas las herramientas de convergencia y realizaron sin mayor problema el proceso de agrupar las ideas y de votar por la que consideraban daba respuesta de manera más clara al desafío.

Al finalizar este paso tenemos una lista corta de ideas que pueden dar solución al desafío planteado: ¿Cómo puedo generar experiencias que motiven?

Grupo de ideas: Desarrollo y bienestar

- Apoyar los planes de bienestar de la empresa
- Motivación económica
- Buscando hacer grupos de amigos de otras áreas
- Generando estrategias de liderazgo y toma de decisiones
- Realizando actividades de integración
- Generando espacios de capacitación
- Mantener la empresa sostenible

4.4.3. Formulación de soluciones en la etapa de transformación.

Esta etapa tenía como objetivo priorizar las ideas con total objetividad y seleccionar las que se puedan optimizar, fortalecer e implementar. Este paso es el puente entre una idea y la implementación. Las ideas se evalúan para priorizarlas, fortalecerlas, optimizarlas y formar soluciones.

4.4.3.1. Convergencia para la formulación de soluciones.

Al tener claramente identificado el grupo de ideas que los participantes habían seleccionado por medio de la votación, se inició el proceso de clasificación de las ideas priorizadas dentro de la matriz de impacto factibilidad. En este punto el sentir del grupo fue crucial, ya que ellos mismos fueron marcando con plena claridad en qué cuadrante debían estar cada una de las ideas.

4.4.3.1.1. Matriz de Impacto – Factibilidad

Su función es evaluar y comparar las distintas ideas que conforman el grupo de ideas seleccionadas en el paso anterior para identificar la más prometedora. De acuerdo con el listado de ideas que se

encuentran en el cluster seleccionado en el paso anterior, se utilizan los cuadrantes de esta matriz para clasificar y establecer con claridad las ideas que tiene mayor impacto y factibilidad para solucionar el desafío.



Anexo 9. Imagen de la actividad de matriz impacto-factibilidad.

El resultado de la herramienta fue dejar seleccionada la solución con mayor impacto y factibilidad, **“desarrollar estrategias de liderazgo y toma de decisiones.”**

Esta herramienta de la matriz de impacto-factibilidad nos permitió seleccionar con total consenso del grupo de participantes la idea que se trabajaría para convertirla en la solución al desafío trazado. Esta idea con mayor impacto y mayor factibilidad, la vamos a transformar en una solución con la siguiente herramienta seleccionada de PPPS, que nos permitirá observar, evaluar y robustecer la idea desde varias perspectivas.

4.4.3.1.2. Herramienta PPPS - Positivos, Potenciales, Preocupaciones y Superación de Preocupaciones:

Esta herramienta permitió observar y evaluar la solución seleccionada para fortalecerla y optimizarla. Se trabajó en cuatro grupos.

El trabajo por grupos con la herramienta PPPS resultó interesante, ya que, cada grupo plasmó en su formato sus perspectivas con total libertad y al finalizar el tiempo asignado se hizo la puesta en común. Así se lograría unificar un solo PPPS que reuniera los puntos aportados por todos los equipos. El ejercicio exige que todos los participantes estuvieran concentrados en las ponencias de

los compañeros para no repetir los mismos comentarios, esto permitió lograr que todo lo que se plasmara en el PPPS consolidado privilegiará la novedad.

4.4.3.1.3. PPPS Definitivo

Idea que se va a evaluar para transformarla en una solución: Desarrollar estrategias de liderazgo y toma de decisiones

POSITIVOS	POTENCIALES	PREOCUPACIONES	SOLUCIÓN DE PREOCUPACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Un buen líder debe replicar • Las buenas decisiones llevan a un buen funcionamiento • Empoderar • Mejora receptividad • Fortalecer trabajo en equipo • Generar empatía • Motivar al compromiso • Autonomía en la toma de decisiones • Mayor crecimiento de la empresa • Se trabaja hacia un mismo fin u objetivo • Sinergia • Disciplina • Se definen los roles mejorando procesos • Búsqueda de un bien común • Se refleja en todas las áreas dando un buen servicio • Sentido de pertenencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder generar reconocimiento de RIIE • Generar mayor crecimiento • Atracción de personal • Sentido de pertenencia • Generar nuevas ideas e innovadoras • Participación • Mayor productividad y competitividad en el sector • Se tiene una mejor cultura organizacional • Talento humano competitivo en todas las áreas • Mejorar la calidad de los servicios • Tener mayor innovación • Generar más estabilidad • Podría crear soluciones oportunas • Podría establecer un programa de bienestar • Podría adaptarse a necesidades de la empresa y del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Que las personas no estén abiertas al cambio. • Que no haya compromiso al aplicar nuevas estrategias. • Que no haya herramientas para desarrollar el rol efectivamente. • Cómo podríamos gestionar la idea de forma rápida y efectiva. • De qué manera podríamos mantener la comunicación asertiva. • No ser competente para las funciones de liderazgo • Una mala toma de decisión. • Los estilos de liderazgo. • Que se tomen decisiones apresuradas y momentáneas. • Que se empiece de manera fuerte, con entusiasmo, para no caer en la monotonía. • Que se planteen las cosas y no se ejecuten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y retroalimentación frente al líder. • En cuanto a una mala toma de decisiones, plan de mejora y actuar de una forma rápida frente al plan de mejora. • Estrategias de trabajo en equipo. • Control y seguimiento. • Comunicación permanente y directa. • Planes de trabajo claros. Cronograma, responsables y tiempos. • Establecer acciones fuertes y periódicas. (No caer en la monotonía). • Hacer talleres en otros ambientes. • Tener personal adecuado. • Actualización constante. • Talleres de liderazgo. • Realizar anticipación informando sobre los cambios que se van a generar. • Establecer un programa estructurado, escuchando necesidades y priorizando, ampliando la información, demostrando respaldo / seguridad sobre las decisiones tomadas.

4.4.3.2. Resultado de la formulación de soluciones.

Este paso nos ha permitido priorizar, ver las fortalezas y debilidades de la idea, optimizarla y/o fortalecerla para que sea una solución a nuestro desafío: ¿Cómo puedo generar experiencias que motiven

4.4.4. Post-Facilitación

4.4.4.1. Evaluación de terceros

Evaluación del cliente – Diego Felipe Bernal subgerente

Pregunta 1: ¿La sesión fue útil para explorar ideas que resolvieran el desafío y para formular una solución?

Respuesta: “La sesión fue muy útil para demostrar lo que realmente afecta y siente el personal, ya que desde las áreas que no tienen mucho conocimiento o se suponen muchas cosas que no siempre son verdad. Los desafíos identificados dieron un rumbo claro de lo que se espera de parte de la empresa y vale la pena abordar internamente a futuro los que no fueron seleccionados por votos”.

Pregunta 2: ¿La sesión se llevó a cabo de manera novedosa y diferente a otras metodologías?

Respuesta: “La forma de hacer las sesiones fue muy dinámica y entretenida. Lo más destacable es que permite abordar los diferentes temas con personal médico que no tiene mucho conocimiento de metodologías administrativas. También es muy destacable la cantidad de ideas que pueden surgir del grupo de trabajo ya que se evidenció un crecimiento de estas a medida que se avanzaba en las sesiones.

El hecho de salirse de los ambientes normales de trabajo y que fuera una actividad presencial, en lugar de simplemente dejar tareas escritas, fue lo más destacable para el equipo de trabajo. También, el dejar claro las reglas de juego, resaltando el hecho de no juzgar o descartar ideas desde un principio, fue lo que más tranquilizó al equipo, ya que percibieron que podían expresarse libremente.”

Pregunta 3: ¿La preparación y desarrollo de la facilitación fueron efectivas?

Respuesta: “Las sesiones fueron muy bien preparadas por el equipo consultor, desde las actividades de calentamiento hasta el desarrollo puntual de cada actividad. Los tiempos hacían que no se pudiera demorar mucho en cada actividad, especialmente en la sesión donde se identificaron las ideas puntuales, ya que allí varias personas percibieron que podría haber durado un poco más la proposición de ideas, teniendo en cuenta que la etapa divergente, donde se prefería cantidad sobre calidad, ya se había superado y era el momento de detallar las ideas seleccionadas. En general la actividad tuvo una preparación e hilo conductor claro, todas las personas entendieron la importancia de cada etapa e intentaron aportar lo máximo posible.”

Evaluación participante: Milena Jiménez. Directora Asistencial

Pregunta 1: ¿La sesión fue útil para explorar ideas que resolvieran el desafío y para formular una solución?

Respuesta: “Sí, dado que a partir de las ideas diversas pudimos establecer acuerdos sobre los principales problemas y responder a preguntas de suma importancia acerca del abordaje que estos podrían tener, además, la integración y perspectiva desde el área asistencial y administrativa permite aclarar diferentes puntos de vista”.

Pregunta 2: ¿La sesión se llevó a cabo de manera novedosa y diferente a otras metodologías?

Respuesta: "Sí, la estrategia de usar post-its es novedosa porque permite plasmar ideas de forma escrita con relación a los cuestionamientos, esto permite estructurar y tener divergencia frente a soluciones y oportunidades, adicionalmente permite integración entre las diferentes dependencias".

Pregunta 3: ¿La preparación y desarrollo de la facilitación fueron efectivas?

Respuesta: "Es un contexto facilitador y efectivo dado que siempre existe orientación por parte de las consultoras, adicionalmente la exposición a los retos de inicio de cada taller es interesante para despejar nuestra mente y aportar ideas desde diferentes puntos de vista y empleando estrategias desde las necesidades de cada área".

4.4.4.2. Autoevaluación de la facilitación (Herramienta PPPS)

Etapa PPPS /	Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Superación de preocupaciones
Planeación	Elaborar el minuto a minuto con máximo cuidado de los detalles tanto logísticos como de contenido y forma. Tener un espacio de trabajo con la asesora para aclarar todas las dudas sobre las herramientas seleccionadas, la dinámica y el manejo del tiempo.	Podría ser que el manejo del tiempo que organizamos para esta facilitación contribuya a un manejo más efectivo y a obtener un mejor resultado.	¿Cómo podríamos administrar de manera efectiva el tiempo, sin que sientan presión los participantes? - ¿De qué manera logramos que el trabajo en equipos sea efectivo?	¿De qué manera podríamos reorganizar la agenda para hacer cierres anticipados si fuere necesario?
Ejecución	Los participantes manifiestan que esperaban esta sesión con mucho ánimo y entusiasmo. Los directivos comparten con los facilitadores su agrado por el avance del modelo y la buena recepción por parte del equipo.	Podría ser que el trabajo en grupo planteado para esta facilitación enriquezca de manera importante el resultado de la etapa.	¿Cómo podríamos mantener una producción de ideas novedosas durante todas las herramientas preparadas? -	¿De qué manera generamos alto impacto con la aplicación de cada herramienta seleccionada?

Etapa PPPS /	Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Superación de preocupaciones
Resultados	Los objetivos de cada paso de la etapa de transformación fueron cumplidos. En efecto, hoy contamos con una solución priorizada para dar respuesta al desafío.	Podría ser que nos requieran para apoyar el trabajo con la presentación de la solución (prototipado).	- ¿Cómo podríamos trabajar la consolidación de PPPS de manera colegiada y en consenso?	¿De qué manera nos preparamos para poder consolidar con el PPPS la idea seleccionada como solución?

4.4.4.3. Post-facilitación - Reflexiones

A medida que avanzamos en el proceso de CPS, nos vamos sintiendo un poco más confiados en la interacción con el público. En particular, en la sesión que tuvimos para llevar a cabo la etapa de transformación, el equipo RIIE se mostró bastante emocionado y a la expectativa con los resultados que la misma iba a arrojar. Entre los participantes se observa mayor sinergia, inclusive, se percibe mayor colaboración entre áreas que antes solían no conversar, y eso nos ha llenado de emoción.

Reiteramos, al igual que en el ejercicio pasado (etapa de clarificación), es de vital importancia preparar el minuto a minuto, pues el mismo permite prever posibles salidas a situaciones inesperadas. En esta oportunidad, tuvimos algo de apuros al realizar la convergencia y al utilizar la matriz de impacto y factibilidad, pues las ideas que arrojó el equipo RIIE no solo fueron innovadoras y de muy buena calidad, sino una gran cantidad. Si bien habíamos preparado con anticipación cómo administrar gran cantidad de ideas, consideramos que este es un aspecto que debemos seguir explorando para la etapa final.

Para la última etapa del proceso CPS, queremos llevar al equipo RIIE a un espacio distinto, que salgan del lugar en el que habitualmente desarrollan sus actividades laborales, que además es el mismo en donde hemos llevado a cabo las facilitaciones. Esto quisiéramos hacerlo no sólo porque consideramos que puede generar un mayor impacto para la implementación, sino también porque fue sugerido de forma muy animada por uno de los participantes durante la facilitación

4.5. Etapa de implementación

4.5.1 Preparación de la facilitación

4.5.1.1 Objetivo de la facilitación

Para esta última facilitación, delimitamos tres objetivos claros que marcaron los lineamientos a seguir para realizar un cierre de nuestra metodología CPS con éxito:

- Analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución.
- Generar un plan e identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar la solución.
- Identificar mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo.

4.5.1.2. Agenda detallada de la facilitación

Construir esta agenda, cuidando cada mínimo detalle con su minuto a minuto, nos representó un reto importante, ya que el tiempo asignado por parte del cliente para llevar a cabo la facilitación fue de tres horas.

Nuestro principal interés para esta sesión era construir en conjunto con los participantes un potente plan de acción, un plan concreto que se convertiría en el entregable tangible, en la hoja de ruta a seguir por parte de nuestro cliente y así alcanzar el sentido y propósito trazados desde el inicio del proceso.

A continuación, presentamos la agenda que construimos como equipo consultor para poder cerrar el punto pendiente de la etapa de transformación y además cubrir todos los pasos de la etapa de implementación dentro del tiempo de trabajo que tendríamos con el equipo RIIIE.

Fecha y hora	Actividad	Objetivos	Instrucciones para los asistentes.	Materiales
MAYO 12, 2022 07:00 - 08:00 am	Preparación del salón para la facilitación correspondiente a la etapa de implementación.	Disponer la sala asignada para la sesión y probar proyector, sonido y presentación.	N/A	Cartelera, marcadores, video beam, internet y computadores
08:00 - 08:15 am	Bienvenida y repaso de los avances en el modelo CPS durante la evaluación de la situación, la etapa de clarificación y la etapa de transformación. Consultor Líder: Juan Pablo	Generar recordación sobre lo visto con fotografías y repasar las etapas del CPS	Escuchar con atención.	Presentación ppt.
08:15 - 08:25 am	Ejercicio de activación: Superpoderes Si pudieras elegir un súper poder, ¿cuál elegirías? ¿por qué?	Ambientar al grupo para prepararse para la sesión.	Cada participante debe comentar al grupo qué súper poder desearía tener y explicar por qué.	

08:25 - 08:50 am	<p>Cierre de la etapa de Transformación: Presentación de prototipos.</p> <p>Cada equipo presenta el prototipo construido con base en la herramienta PPPS, que responde a idea que se está evaluando para transformarla en una solución: “Desarrollar estrategias de liderazgo y toma de decisiones”</p> <p>Consultor líder: Paulin</p>	Conocer las propuestas de solución planteadas por los equipos, agruparlas de ser posible y priorizarlas.	Escuchar con atención a todos los grupos para poder hacer la convergencia y seleccionar una solución para priorizarla.	Presentación ppt. Hojas Prototipos
08:50 - 09:20 am	<p>Inicia la etapa de Implementación, Exploración de aprobaciones.</p> <p>Asistores y resistores</p> <p>Consultor líder: Nancy</p>	Anticipar el contexto en el que vivirá nuestra solución – las personas, el ambiente, los tiempos. Utilizar lo que nos puede beneficiar y generar un plan para mitigar la resistencia.	Van a trabajar por parejas, cada pareja trabaja una de las preguntas: -Quién -Qué -Cuándo -Dónde -Por qué -Cómo	Presentación ppt. Cartelera Post-It Marcadores
09:20 - 11:00 am	<p>Etapas de Implementación: Formulación de un plan.</p> <p>Consultor líder: Nancy, Paulin y Juan Pablo</p>	Generar un plan detallado con acciones, responsables, tiempo y medición para la implementación de la solución propuesta.	Se va a trabajar con una hoja de cálculo compartida esta construcción de plan.	Presentación ppt. Hoja cálculo compartida Computadores Internet
11:00 - 11:05 am	Cierre	Indagar sobre la experiencia de los participantes en esta facilitación.	Escuchar con atención y comentar libremente sobre su experiencia durante la sesión y el	Google forms con PPPS para que los participantes dejen sus valoraciones.

			proceso en general.	
--	--	--	---------------------	--

Iniciamos la facilitación dando la bienvenida a los participantes, quienes como de costumbre se presentaron puntuales y animados a la convocatoria. Se vivía un ambiente de expectativa y a la vez también se percibía algo de nostalgia por tratarse de la sesión de cierre de nuestro proceso de consultoría.

En este punto del proceso, ya podíamos llamar a cada uno de los doce participantes por su nombre, ya teníamos mayó claridad de la función que cada uno desempeñaba dentro de RIIE y eso fue un factor crítico de éxito para esta última facilitación.

De acuerdo con la agenda preparada, se hizo la presentación del proceso de CPS, sus etapas y pasos y a la vez se hizo un resumen de los avances que se habían construido durante las facilitaciones anteriores. Este paso siempre resulta valioso porque cumple dos funciones: refrescar la metodología CPS y poder traer a la memoria de los participantes las construcciones colectivas que se han logrado durante el proceso mismo.



Figura 3. Dispositiva de bienvenida y repaso sobre el proceso de avance CPS
Nota: Presentación clara de los resultados obtenidos durante el proceso hasta la etapa de transformación y los pasos a trabajar en la sesión de cierre con la etapa de implementación.

Luego de compartir el resumen sobre el CPS y en aras de activar a los participantes, realizamos una actividad que resultó muy emotiva.

Cómo ejercicio de calentamiento, le preguntamos a los participantes ¿Qué superpoder quisieras tener? ¿Por qué?

Esta actividad en particular fue impactante para nosotros, porque los poderes manifestados por el auditorio no fueron los que típicamente estábamos acostumbrados a escuchar. Los participantes no tenían deseos de poder volar, volverse invisibles o tener súper fuerza, que es el tipo de poderes que estamos acostumbrados a escuchar en estas actividades.

Los poderes que el equipo de RIIE quería poder desarrollar, era el de la sanación de las personas, poder entender el lenguaje de los niños y el de los animales, y poder controlar sus emociones para nunca causarle daño a nadie.

Esta experiencia para nosotros fue altamente emotiva, y nos permite reiterar lo manifestado al inicio de este proceso, en el sentido de que el equipo que labora en RIIE está altamente comprometido con un propósito superior que es el de mejorar la calidad de vida de la población que atiende.

4.5.1.3. Presentación de Prototipos

Por finalización del tiempo asignado, durante el cierre de la facilitación correspondiente a la etapa de transformación, dejamos como asignación a cada grupo que a partir del PPPS consolidado que se construyó esa sesión, debían construir un prototipo, es decir, debían presentar una solución detallada.

Esta tarea resultó ser un reto interesante para los participantes quienes dedicaron un tiempo de su jornada laboral para realizar la reunión y organizar sus prototipos de acuerdo con el modelo que se les compartió.

Para nosotros como equipo consultor, era de vital importancia sacar el mayor provecho de este trabajo extra-facilitación que cada equipo había realizado, ya que sin duda esto sería el principal insumo para en el momento de organizar el plan de acción.

De acuerdo con lo establecido en agenda cada uno de los grupos presentó el entregable solicitado con los prototipos. Estos fueron socializados con toda la audiencia.

Figura 4. Prototipo presentado por el equipo 1 con la presentación de la solución.

	
<p>Equipo 1: Presentación de la solución</p> <p>Visión: Sería maravilloso si todos llegáramos motivados a trabajar y culmináramos nuestra jornada feliz.</p> <p>Reto: ¿Cómo puedo generar experiencias que motiven?</p> <p>Nombre de la Solución: Planeación de la felicidad en RIIE</p> <p>Descripción de la solución: Crear planes de mejora que incluyan acciones enfocadas a la formación de valores y aspectos que estén relacionados directamente con la motivación de los colaboradores, basados en cuatro pilares:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resaltar el trabajo bien hecho 2. Interés por cada miembro del equipo 3. Empoderamiento a través de la autogestión 4. Claridad de los objetivos <p>Teniendo en cuenta lo anterior estos pilares se desarrollarán en la comunicación directa y asertiva de manera transversal para alcanzar los objetivos</p> <p>¿Cómo funciona?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de líderes priorizando los cuatro pilares antes mencionados teniendo como participación activa de todo el personal 2. Plan de retroalimentación unido a la medición de indicadores donde se resalte los aspectos positivos 3. Banco de gustos, intereses y eventos importantes (positivos-negativos) 4. Dentro de la formación de líderes enfatizar en planes específicos de empoderamiento y claridad de objetivos. 	<p>¿Qué impacto tendrá?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor motivación 2. Mayor sentido de pertenencia, destacando los logros generales e individuales. 3. Mayor felicidad en el trabajo 4. Conocer a los compañeros. 5. Mayor empatía <p>¿Cuáles son los beneficios?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en equipo, cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo 2. Mejoras en la comunicación directa 3. Empoderamiento de cada miembro 4. Potencia el desarrollo de las habilidades blandas <p>¿Qué recursos necesita?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cotizaciones con para desarrollar las actividades con los diferentes entes que puedan aportar de manera significativa a la formación de los líderes y demás involucrados. 2. Participación activa del todo el personal de RIIE <p>¿En qué tiempo?</p> <p>Estas capacitaciones se realizarán cada tres meses, y el seguimiento se realizará mensualmente por medio de auditorías y cualquier otra información que ayude a entender de qué se trata su solución y cómo le ayuda a resolver el reto. Así mismo las retroalimentaciones se realizarán cada vez que el colaborador presente un logro o alcance una meta personal o profesional.</p> <p>Ahora bien, cuando un compañero conozca una información relevante de otro colaborador esta ayudaría mucho como fuente de información para el banco del banco de gustos.</p>

Nota: Cada uno de los equipos presentó su prototipo en el formato entregado por el equipo de consultores.

Se realizó el análisis de cada una de las soluciones presentadas y luego trabajamos en consolidar un prototipo que reuniera la esencia para el prototipo definitivo RIIE. Fue un espacio enriquecedor, como equipo se dedicó el tiempo para evaluar la calidad de las ideas para desarrollar una solución implementable. Permitted priorizar, ver las fortalezas y debilidades de las ideas.

Como resultado de este punto de la agenda, se construyó en consenso un prototipo con lo más relevante.

Figura 5. Prototipo consolidado que se construye en consenso durante la facilitación.



Presentación de la solución

Visión: Sería maravilloso si todos llegáramos motivados a trabajar y culmináramos nuestra jornada felices.

Reto: ¿Cómo puedo generar experiencias que motiven?

Nombre de la Solución:

Descripción de la solución: *Desarrollar estrategias de liderazgo y toma de decisiones.*

- Estrategias que fomenten ambientes positivos, motivación y permanencia del recurso humano
- Empoderamiento y clarificación de objetivo

• ¿Cómo funciona?

- Formación y capacitación a los líderes de la organización en liderazgo, bienestar, comunicación y trabajo en equipo.
- Planes de carrera

• ¿Qué impacto tendrá?

- Motivación
- Sentido de pertenencia
- Felicidad
- Empatía

• ¿Cuáles son los beneficios?

- Trabajo en equipo
- Mejoras en la comunicación

• ¿Qué recursos necesita?

- Recursos en personal
- Recursos financieros
- Recursos tecnológicos

• ¿En qué tiempo?

Por etapas de acuerdo con la siguiente escala:

Corto Plazo: Entre 1 y 2 meses
Mediano plazo: Entre 2 y 6 meses
Largo plazo: Entre 6 y 12 meses

Nota: En este prototipo consolidado se plasman los puntos medulares de la solución.

Este punto de la sesión fue revelador para nosotros como equipo consultor, ya que dejó un panorama claro. Con este insumo ya era evidente lo que se veían haciendo en RIIE para poder dar curso a la solución. Eso era efectivamente lo que se buscaba con este ejercicio de la elaboración de prototipos.

4.6. Exploración de aprobaciones en la etapa de implementación.

De acuerdo con el minuto a minuto detallado en la agenda, luego de la socialización de prototipos pasamos a la etapa de implementación en el paso de exploración de aprobaciones, usando la herramienta de *Asistores y Resistores*.

Sin embargo, a la luz de la realidad frente a la dedicación de tiempo que se tuvo con las presentaciones de prototipos, como equipo consultor nos reunimos y definimos que era necesario pasar a la elaboración del plan. La decisión la tomamos con base en el gran insumo que nos había arrojado la socialización de prototipos y privilegiando el tiempo restante para dedicarlo a la construcción del plan de acción, que como comentamos era nuestro objetivo central.

Así que luego de tomar la decisión, presentamos la convergencia de prototipo a los participantes y todos estuvieron de acuerdo.

A partir de ese ejercicio de convergencia aprobado iniciamos el proceso de desarrollo del plan de acción.

4.6.1. Formulación de un plan en la etapa de implementación.

Como equipo consultor teníamos claro desde el momento de la construcción de la agenda y el minuto a minuto que el desarrollo de este paso sería nuestro objetivo central de la sesión de facilitación.

El objetivo de este paso dentro de la etapa de implementación era generar un plan e identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar la solución. También identificar mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo.

Para poder llevar a cabo la elaboración del plan de manera ordenada y coordinada, decidimos aventurarnos con el uso de una hoja de cálculo de Google, lo que nos iba a permitir que se trabajara de manera colaborativa. Esto implicaba exponer a los participantes al uso de computadores y trabajar conectados a internet todos al mismo tiempo sobre el mismo archivo. Fue un reto porque no teníamos muy claro si para todos los participantes este ejercicio sería de fácil adopción o significaría por el contrario un muro de resistencia que pusiera freno al avance de la construcción del plan de acción en el tiempo que teníamos estimado para dicho fin.

Nos aseguramos de dar las instrucciones sobre la dinámica de trabajo con el mayor detalle posible, dejando además espacio para que los participantes pudieran preguntar todo lo que consideran necesario para sentirse seguros del trabajo a realizar.

Se indicó el siguiente paso a paso para la construcción del plan de acción:

- A. Se organizó el grupo en cinco (5) equipos y se les pidió que colocaran un nombre al equipo.
- B. A cada equipo se le asigna un computador conectado a internet.
- C. Se comparte con ellos el vínculo que los llevaría a la hoja de cálculo que permitirá el trabajo colaborativo.

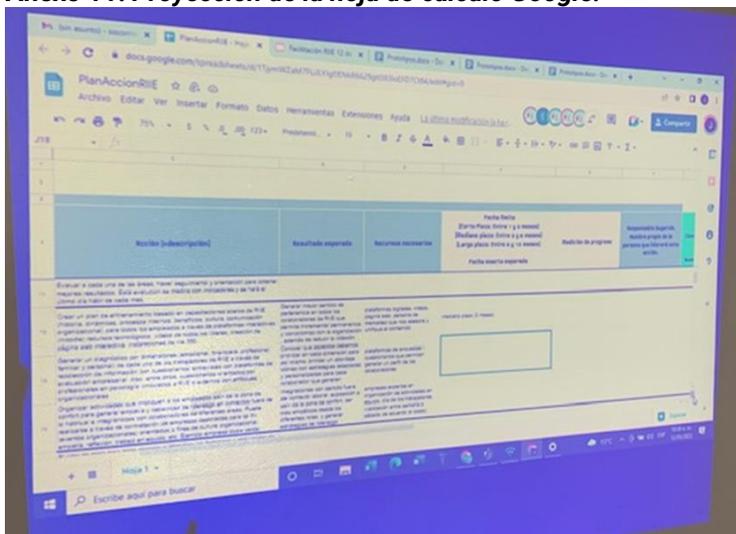
Anexo 10. Organización del grupo en cinco equipos para la elaboración de acción.



Nota: asignación de computadores y vínculo para la hoja de cálculo Google para el trabajo colaborativo del plan de acción.

- D. Se proyecta la hoja de cálculo para explicar con detalle cada una de las celdas que componen el plan de acción a construir y la manera como se debe trabajar en esta hoja de cálculo colaborativa.

Anexo 11. Proyección de la hoja de cálculo Google.



Nota: La hoja de cálculo se mantuvo proyectada durante el tiempo de trabajo colaborativo y facilitó el seguimiento del equipo consultor, también sirvió de orientación para el avance del trabajo de cada uno de los equipos.

- E. Se pide que cada equipo revise el archivo detenidamente y formule las preguntas que sean necesarias para sentir seguridad antes de iniciar el trabajo. Dentro del punto E, surge una inquietud clave para lograr un óptimo desarrollo de plan y fue el manejo de los plazos. Se indica en meses la escala establecida y se confirma que el inicio del periodo de tiempo a trabajar es el 15 de junio de 2022. Este tiempo lo habíamos concertado y confirmado previamente con el cliente.
- F. A cada equipo se le asigna un objetivo de los que se construyeron en la consolidación del prototipo para que sea trabajado en la hoja de cálculo.
- G. El equipo de facilitadores monitorea de manera permanente el avance de cada equipo para lograr un avance parejo y coherente.

Anexo 12. Consultores acompañando de manera permanente a cada grupo en el desarrollo de su objetivo dentro de la hoja de cálculo colaborativa de Plan de acción RIIE





4.6.2. Resultado de la etapa de implementación

El trabajo colaborativo tuvo una acogida positiva dentro del equipo, tanto que se nos permitió extender una hora más el trabajo para poder dejar lo más completo posible el plan de acción.

Tuvimos situaciones divertidas, como por ejemplo que uno de los equipos, no se sintió muy seguro de poder usar acertadamente la hoja de cálculo e inició el desarrollo del plan en un archivo Word. Luego, cuando ya estuvo listo inició el proceso de copiar desde el Word para pegar en la hoja de cálculo, pero al realizar dicha acción inició a pegar sobre lo que otro de los equipos ya había trabajado. Gracias a la proyección y al monitoreo permanente del equipo consultor se detectó a tiempo y se pudo subsanar lo ocurrido sin mayores contratiempos.

Dentro del proceso se hizo un alto, para trabajar con todo el equipo el concepto de lo que es un indicador y cómo se construye. Este es sin duda uno de los puntos que se debe afinar, ya que la mayor parte del equipo es profesional en salud y este tema no es de tan fácil adopción.

Luego de realizar trabajo colaborativo durante un poco más de dos horas en la hoja de cálculo compartida, se obtiene un plan de acción con los siguientes campos claramente identificados:

- Nombre del equipo (total cinco equipos)
- Objetivo (uno por equipo)
- Acción (descripción)
- Resultado esperado
- Recursos necesarios
- Fecha límite

- Medición de progreso
- Indicadores
- Responsable (s)

Anexo 13. Plan de acción RIIIE (PlanAccionRIIE)

Este es el objetivo	Acción (+descripción)	Resultado esperado	Recursos necesarios	Fecha límite	Medición de progreso	Indicador	Numerador	Denominador	Resultado	Explicación del indicador	Responsable Sugiero.
Generar estrategias que fomenten ambientes positivos y permanencia del recurso humano	Asegurar que las personas lleguen cada día y encuentren los implementos necesarios para realizar su labor, incluyendo el mobiliario, software y aditamentos. 1. Revisar puestos de trabajo (hablar con el área de calidad). 2. Definir desde cada espacio cuáles son las necesidades básicas. 3. Comparar las necesidades con la situación actual. 4. Buscar cotizaciones de elementos faltantes.	Dar tranquilidad y fluidez en la labor durante la jornada de trabajo, generando un ambiente positivo	1. Herramientas de trabajo faltantes (computadores, sillas adecuadas, material terapéutico). 2. Presupuesto asignado. 3. Proveedores.	Noviembre de 2022.	1. Corto plazo (agosto de 2022) 2. Corto plazo (julio de 2022) 3. Corto plazo (agosto de 2022) 4. Corto plazo (agosto de 2022) 5. Mediano plazo (noviembre de 2022), depende de la cantidad de artículos a comprar	Puestos de trabajo 100% adaptados / Puestos de trabajo totales. (Virtuales y Presenciales)	100	100	100,00%	Todos los puestos de trabajo tanto virtuales como presenciales con las adaptaciones adecuadas	Daniela Pantoja - Líder de Calidad y SGSST
	Crear un espacio de espera adecuado para niños, que sea una zona segura que aisle el ruido externo y que no se vea como un parque 1. Definir con el área financiera un presupuesto para crear el espacio para los momentos en que los niños llegan temprano, tengan espacios entre sesiones o que les permitan esperar por cualquier motivo. 2. Buscar opciones de ubicación del espacio de espera. 3. Buscar opciones de espacios, revisando catálogos con elementos y materiales que sirvan de distracción y diversión para niños. El espacio puede contener pinto y paredes acolchonadas o en pasto, juegos o distracciones. 4. Definir el protocolo de uso del área, incluyendo que sea bajo supervisión de los padres. 5. Comprar y adecuar el espacio	Mitigar el ruido en sala de espera, tranquilizar a los niños, padres y terapeutas. Evitar hacinamiento en las zonas comunes	1. Un espacio zona adecuada 2. Presupuesto asignado 3. Materiales (papel sintético, colchonetas, espumas, parque de niños en plástico) 4. Diseñador	Junio 2023.	1. Corto plazo (agosto de 2022) 2. Mediano plazo (diciembre de 2022) 3. Corto plazo (depende del espacio que se va a asignar) 4. Corto plazo (agosto 2022) 5. Largo plazo (junio 2023)	% de avance de proyecto / cronograma planeado (100%) Encuesta de satisfacción del usuario (80%) Cantidad de niños impactados por periodos de media hora	10	15	66,67%	1. Que el proyecto se haga en los tiempos estipulados 2. Que le guste el resultado final al 80% de los usuarios que lo utilizan 3. De la cantidad de niños que llegan temprano, tienen espacios entre sesiones y deben esperar (alrededor de 15), poder impactar el 67%	German Segura - Líder de experiencia
	Mejorar el espacio de cafetería 1. Realizar lluvia de ideas entre todos los trabajadores para la mejora del espacio, identificando necesidades y soluciones posibles (ej. que quepan más personas (barras en lugar de mesas), tenga ventilación (ventilador o natural), con TV (que funcione), decorado, etc.) 2. Definir con el área financiera un presupuesto para mejorar el espacio 3. Comprar y adecuar	Que viva de esparcimiento y tranquilidad para los trabajadores	1. Presupuesto asignado 2. Diseñador 3. Plan para realizar encuestas a trabajadores 4. Implementos (barras, sillas, plan o TDT de TV)	Diciembre 2022.	1. Corto plazo (agosto 2022). Como y	% de avance de proyecto / cronograma planeado (100%) Encuesta de satisfacción del colaborador con el espacio final	95%	100%	95,00%	1. Que el proyecto se haga en los tiempos estipulados 2. Que le guste el resultado final al 95% de los colaboradores, ya que ellos participarán en la planeación y diseño del espacio	German Segura - Líder de experiencia
Formar y capacitar a los líderes de la organización en liderazgo, bienestar, comunicación y trabajo en equipo	Capacitar a los líderes con empresas especializadas y reconocidas en habilidades blandas que son: 1. Habilidades de liderazgo. 2. Bienestar empresarial. 3. Comunicación asertiva. 4. Trabajo en equipo. 5. Planificación y gestión del tiempo. 6. Inteligencia emocional. 7. Iniciativa. 8. Resolución de problemas. Estas capacitaciones se realizarán el tercer jueves de cada mes en el horario de 8:00 am a 12:00 pm, del día de las capacitaciones serán en español. Ejecutar lo aprendido en estas capacitaciones. Cada líder, será responsable de socializar, replicar y poner en práctica con su grupo lo aprendido, utilizando diferentes herramientas. Esta socialización se hará el cuarto miércoles de cada mes en el horario de 12:00 pm a 1:00 pm.	Mejorar el sentido de pertenencia, habilidades blandas, motivación y gusto por trabajar en RIIIE.	1. Personal capacitado. 2. Herramientas tecnológicas (computadores, internet). 3. Papeles (stickers, libretas, resaltadores etc)	Tercer jueves de cada mes en el horario de 8:00 am a 12:00 pm del día En ocho meses se realizarán todas las capacitaciones (iniciando en junio del 2022 hasta febrero del 2023)	1. Búsqueda de empresas o universidades (Mayo) 2. Cotizaciones (Principios de junio) 3. Junio 16 (Se inicia las capacitaciones)	Número de capacitaciones ejecutadas / Número de capacitaciones planeadas	8	8	100,00%		Área de talento humano
				Cuarto miércoles de cada mes en el horario de 12:00 pm a 1:00 pm.	Junio 22 (Se inicia las capacitaciones con los equipos) Estas fechas se replican cada mes hasta completar las 8 capacitaciones estipuladas, teniendo en cuenta las indicaciones dadas al inicio	Número de personas capacitadas / Número de personas planeadas a capacitar	220	220	100,00%		Área de talento humano
				Último día a habil de cada mes	Junio 30 (Evaluación y seguimiento) Estas fechas se replican cada mes hasta completar las 8 capacitaciones estipuladas, teniendo en cuenta las indicaciones dadas al inicio	Número de personas evaluadas / Número de personas planeadas a evaluar	220	220	100,00%		Área de talento humano
Generar motivación, sentido de pertenencia, felicidad, empatía	Crear un plan de entrenamiento basado en capacitaciones acerca de RIIIE (Historia, dinámicas, procesos internos, beneficios, cultura, comunicación organizacional) para todos los empleados a través de plataformas interactivas (modo) recursos tecnológicos, videos de todos los líderes, oración de página web interactiva, instalaciones de línea 360. Este indicador se medirá por áreas y una vez se tenga la información referente a cada área de RIIIE se hará un análisis global sobre el total de empleados y el % de deserción (rotación del personal)	Generar mayor sentido de pertenencia en todos los colaboradores de RIIIE que permita incrementar la permanencia y compromiso con la organización, además de reducir la rotación del personal.	plataformas digitales, videos, página web, persona de mercadeo que nos asesore y unique el contenido	Mediano plazo (3 meses)	mes 1. (15 de julio) - deben estar listos los guiones de lo que se dirá en cada video, personal, las locaciones y recursos necesarios para iniciar la grabación. mes 2. (15 de agosto) - Tener listas las grabaciones con el guion previo y creación de plataforma interactiva / página web. mes 3. (15 de septiembre) - divulgación de la estrategia mediante capacitación puesta en marcha del entrenamiento con colaboradores antiguos y recientemente contratados. mes 4. (15 de octubre) - realizar ajustes según se observen en la prueba piloto del cuestionario y aplicarlo a los colaboradores. mes 5. (15 de noviembre) - Recolección los datos del cuestionario y analizarlos en función de priorizar dimensiones y diseño para ejecución. mes 6. (15 de diciembre) - cotizar y buscar empresas que se dedican a eventos empresariales con finalidad de liderazgo en equipo, día de los trabajadores (validación entre semana o sábado de acuerdo al costo)	total de renuncias por área al mes / total del personal por área activo al mes	8	10	80,00%	por debajo del 9% el indicador estaría en riesgo, del 10 al 79% estaría alarmante, por encima del 80% estaría en riesgo	Jeimmy Tapasco
	Generar un diagnóstico por dimensiones (emocional, financiera, profesional, familiar y personal) de cada uno de los trabajadores de RIIIE a través de recolección de información con cuestionarios / entrevistas con plataformas de evaluación empresarial: dico, entre otros; cuestionarios orientados por profesionales en psicología vinculados a RIIIE o internos con enfoques organizacionales	Conocer qué aspectos debemos priorizar en cada dimensión para así mismo, iniciar un abordaje didáctico con estrategias adaptadas y personalizadas para cada colaborador que generen motivación y felicidad dentro y fuera de ambientes laborales	plataformas de encuestas / cuestionarios que permitan generar un perfil de los colaboradores	corto plazo (5 meses)	mes 1. (15 de julio) - realizar cotizar y elegir plataformas / cuestionarios / encuestas o personal involucrado. mes 2. (15 de agosto) - Diseñar preguntas que permitan generar el diagnóstico. mes 3. (15 de septiembre) - Hacer una prueba piloto de la aplicación y tipos de reportes suministrados para evaluar si cumplen con los datos que se planean recolectar en el diagnóstico en cada dimensión. mes 4. (15 de octubre) - Realizar ajustes según se observen en la prueba piloto del cuestionario y aplicarlo a los colaboradores. mes 5. (15 de noviembre) - Recolección los datos del cuestionario y analizarlos en función de priorizar dimensiones y diseño para ejecución.	cantidad de colaboradores que respondieron el cuestionario / total colaboradores en RIIIE	8	10	80,00%	por debajo del 20% el indicador estaría en riesgo, del 21 al 80% estaría alarmante, por encima del 80% estaría en riesgo	Jeimmy Tapasco
	Organizar actividades que impliquen a los empleados salir de la zona de confort para generar empatía y capacidad de liderazgo en contextos fuera de lo habitual e integrándose con colaboradores de diferentes áreas. Puede realizarse a través de contratación de empresas destinadas para el fin (eventos organizacionales) orientados a fines de cultura organizacional, empatía, reflexión, trabajo en equipo, etc. Ejemplo empresa a la que se puede llamar: https://www.dostivende.com/foro-de-planes/	Integraciones con sentido fuera del contexto laboral, exposición a salir de la zona de confort, ser más empático desde los diferentes roles, y generar estrategias de liderazgo	empresas expertas en organización de actividades en equipo, día de los trabajadores (validación entre semana o sábado de acuerdo al costo)	corto plazo (4 meses)		número de actividades realizadas / número de actividades programadas	8	10	80,00%	por debajo del 50% el indicador estaría en riesgo, por encima del 50% estaría en riesgo	Jeimmy Tapasco

Este es el objetivo	Acción («descripción»)	Resultado esperado	Recursos necesarios	Fecha límite	Medición de progreso	Indicador	Numeral	Denominador	Resultado	Explicación del indicador	Responsable Sugerido.
	general que promuevan las relaciones interpersonales y permitan compartir y socializar tales como: solicitar a la caja de compensación el portafolio de ayudas empresariales, celebración de amor y amistad, cumpleaños, para cada una de estas realizar una actividad de integración de la familia, día del trabajo, día del trabajo de cada profesional realizando un reconocimiento público como reconocimiento a su	Reconocimiento e identificación de la familia RIIIE con el fin de estrechar lazos interpersonales	Recurso humano (comité de bienestar y área de talento humano), recurso financiero (definir rubros para las actividades de integración y celebraciones)	Largo plazo	consolidar el grupo del primer semestre que cumplió años para la actividad de integración. A inicios de Diciembre se consolida el segundo grupo que cumplió años en el segundo semestre para actividad de integración. Dependiendo	Cronograma de fechas ejecut.	220	220		colaboradores de RIIIE encuentren diferentes espacios donde puedan	Talento humano y dirección administrativa
Mejorar la comunicación asertiva y oportuna a todo nivel	Realizar talleres que trabajen y den herramientas de la forma de transmitir la información, como interpretarla para que sea efectiva, adecuado uso de los canales de comunicación para cada situación contratando una empresa especializada en este tema con talleres trimestrales.	Tener las herramientas que nos den la seguridad para que los mensajes que le enviarnos sean efectivos, oportunos, coherentes, claros, haciendo uso de cada uno de los canales establecidos con RIIIE.	Recurso financiero, los rubros para contratar al proveedor especializado en este tema. Recurso humano área de talento humano que haga la gestión de contratación con la entidad contratada.	Mediano plazo	Junio 2022: Búsqueda y cotización de empresas que realicen capacitaciones en el tema de comunicación. Julio - octubre 2022: Elección de empresa que se ajusta a la necesidad de la capacitación. Agosto 2022: Iniciar y ejecutar los talleres	Número de capacitaciones ejecutadas por la empresa seleccionada.	220	220		Mejora en los canales de comunicación.	Talento humano y dirección administrativa
	Realizar trimestralmente reuniones estratégicas donde se actualice información relevante de todas cada área de rse y se refuerce la información general de los procesos que ejecuta cada una de las áreas implementando los protocolos, cartillas de inducción, cartilla a los padres de familia, uso de las redes sociales. Después del segundo mes de ingreso de un profesional, evaluar si la información brindada en la inducción ha sido interiorizada y ejecutada para cada proceso, ya sea asistencial de cada área, información general de los canales de comunicación y procesos administrativos.	Todos tenemos conocimiento de toda la información de RIIIE tanto administrativa como asistencial, y así mismo la podemos transmitir y compartir, entre nosotros y con los usuarios.	Cartillas actualizadas, dirigidas a colaboradores, cartillas actualizadas para los usuarios, protocolos de cada área, formatos de las evaluaciones para cada colaborador. Tiempos asignados para realizar estas evaluaciones y	Corto plazo	Junio - julio 2022: Revisión y actualización de protocolos (áreas asistencial) y cartillas (área administrativa) Agosto 2022 socialización de documentos actualizados a todas las áreas asistenciales y administrativas. Septiembre 2022: Implementación y aplicación de información de los documentos. A los dos meses evaluar	Número de personas evaluadas y calificación de resultados. Número de reuniones realizadas en cada área en revisión de temas.	220	220	100,00%	Resultados de las evaluaciones realizadas con un resultado de 80% o mayor. Aplicación del 100% a todo el personal	Asistencia: Coordinadoras de Área, Administrativo, Direcciones.

4.7. Post-facilitación

4.7.1. Evaluación de terceros

Al cierre de esta última facilitación consideramos pertinente dedicar unos minutos para realizar el cierre con los participantes y pedirles que voluntariamente nos regalaran sus comentarios sobre el proceso completo de consultoría que finalizamos en ese momento. No se hizo propiamente una evaluación de la etapa de implementación como tal, se hizo una evaluación del proceso completo. Como evidencia de dicho proceso se comparten cinco videos testimoniales sobre esta evaluación en el siguiente vínculo:

<https://studio.youtube.com/channel/UCmHyKMezH-bokfGQADb6pPg/videos/upload?filter=%5B%5D&sort=%7B%22columnType%22%3A%22date%22%2C%22sortOrder%22%3A%22DESCENDING%22%7D>

Una de las personas claves durante todo el proceso, fue el subgerente Diego Felipe Bernal. Teníamos claro que al día siguiente de la facilitación iniciaría un mes de vacaciones fuera del país y por eso aprovechamos al cierre de la facilitación para hacerle las siguientes tres preguntas y así poder contar con su retroalimentación como cliente de primera mano.

4.7.2. Evaluación del cliente

Diego Felipe Bernal subgerente

1. ¿Qué aspectos positivos encuentras en la actividad llevada a cabo para trabajar el problema de cultura organizacional en RIIIE?

Respuesta: *Se fomentó el trabajo en equipo, existió integración de las diferentes áreas y se escucharon las opiniones de todos.*

2. ¿La metodología empleada permitió entender y resolver el problema?

Respuesta: *“Si, fue dinámica, en algún momento pensé que iba a ser monótona, pero con el pasar de los minutos y las explicaciones se podía ir involucrando en la actividad y participar de forma activa, para entender las diferentes situaciones y plasmar diferentes soluciones en el plan.”*

3. ¿Considera que el plan de trabajo generado permitirá cumplir el objetivo planteado alrededor de la cultura organizacional y la felicidad en el trabajo?

Respuesta: Considero que las ideas son muy claras y que permitirán desde cada líder transmitir a su grupo confianza y buen direccionamiento para que cada uno realice su rol dentro de la empresa de una manera más clara y todos hacia un mismo objetivo facilitando así que los colaboradores se sientan felices.

Por otro lado, también como sugerencia de nuestra asesora se envió un vínculo para que todos realizarán una corta encuesta de Google Forms para poder tener retroalimentación de puntos claves de evaluación para nosotros como equipo consultor, ya que contenían puntos de contenido y de forma que enriquecen el proceso post facilitación.

4.7.3. Autoevaluación de la facilitación (Herramienta PPPS)

En este momento de nuestra experiencia como equipo consultor, realizar esta herramienta ya se ha convertido en algo cercano y muy útil. Eso nos permite darnos cuenta lo mucho que logramos aprender e interiorizar las diferentes herramientas a lo largo de nuestro proceso.

A continuación, compartimos nuestro análisis PPPS sobre nuestra facilitación con la etapa de implementación.

Etapa PPPS /	Positivos	Potenciales	Preocupaciones	Superación de preocupaciones
Planeación	Elaborar el minuto a minuto con máximo cuidado de los detalles tanto logísticos como de contenido y forma. Tener un espacio de trabajo con la asesora para aclarar todas las dudas sobre las herramientas seleccionadas, la dinámica y el manejo del tiempo. Incorporar herramientas tecnológicas para esa facilitación.	Podría ser que las herramientas que preparamos para esta facilitación sean atractivas y contribuyan de manera positiva a la consecución de los objetivos establecidos para esta facilitación.	¿Cómo podríamos administrar de manera efectiva el tiempo, sin que sientan presión los participantes? - ¿De qué manera logramos que los participantes se conecten con la nueva herramienta de hoja de cálculo colaborativa sin perder tiempo valioso en el proceso?	¿De qué manera podríamos capacitar a los participantes en el uso de la herramienta colaborativa?

Ejecución	Se vive un ambiente muy agradable y cercano entre los participantes y el grupo de facilitadores, se ha logrado una importante sinergia entre los equipos que favorece el cierre del proceso.	Podría ser que el trabajo colaborativo por medio de la hoja de cálculo compartida genera en el grupo una dinámica refrescante y eso enriquezca de manera importante el resultado de la etapa.	¿Cómo podríamos sopesar el hecho de no haber cambiado de locación esta última sesión del modelo CPS? -	¿De qué manera generamos alto impacto con el uso de la herramienta Hoja de cálculo Google?
Resultados	Se logra construir un plan claro de acción, que consolida las necesidades de RIIE de acuerdo con la situación evaluada y que proporciona claridad en los tiempos, indicadores y responsables.	Podría ser que nos requieran para apoyar la definición de indicadores para el momento de implementar el plan.	- ¿Cómo podríamos apoyar la ejecución del plan construido?	¿De qué manera nos preparamos para poder apoyar la ejecución del plan construido?

4.7.4. Autorreflexión de la facilitación

Construimos una lista con las autorreflexiones que consideramos medulares sobre el proceso. Cada una lleva consigo valioso tiempo de conversar entre los tres miembros de este equipo y consideramos que todas son indispensables para compartir nuestro sentir sobre el proceso de la facilitación de cierre.

- Preparar esta última etapa, representó un reto importante, ya que no mantiene la misma estructura de las anteriores facilitaciones. Presentamos confusión ante el proceso de revisión de prototipos que corresponde al cierre de la etapa de transformación y el primer paso de la etapa de implementación que es la exploración de aprobaciones.
- Luego de la llamada con nuestra asesora de tesis, tuvimos un panorama claro que nos proporcionó más seguridad y minimizó la preocupación frente a cómo se desarrollaría efectivamente la facilitación.
- Otro punto que nos generó angustia fue el tema de la locación para esta facilitación de cierre, ya que se deseaba poder realizarla en un espacio diferente al que se había usado en las primeras facilitaciones. Sin embargo, por tema de disponibilidad y de movilidad, debimos realizarla en el mismo lugar. Eso seguramente generará un mal sabor en el equipo que tenía expectativa con el cambio.

- Otro factor que nos generó retos fue el tiempo, ya que sabíamos que las tres horas asignadas podrían resultar insuficientes para poder abordar todo lo planteado en nuestra agenda. Efectivamente incorporar una hoja de cálculo de Google podría generar reprocesos o retrasos por parte de participantes poco acostumbrados a trabajar con este tipo de herramientas. Pero a pesar del temor lo hicimos así y fue acertado, los participantes lo disfrutaron y valoraron la novedad.
- En la puesta en marcha de esta facilitación de implementación, nuevamente comprobamos que es muy valioso que el proceso de preparación sea coordinado entre los tres facilitadores, ya que permite que cualquiera de los tres esté en plena capacidad de liderar el proceso en cualquier momento. En esta facilitación los tres facilitadores tuvimos que cubrir en simultánea compromisos laborales en diferentes momentos, pero fue tan impecablemente manejado que los participantes valoraron mucho nuestra coordinación y sincronización con los tiempos planteados en agenda.
- Finalizar el proceso, ver a los participantes dar sus comentarios finales y recibir retroalimentación tan positiva sobre lo vivido durante la implementación del CPS, sumado a poder tener un entregable claro para el cliente es motivo de gran satisfacción y al mismo tiempo genera nostalgia, porque ya no seguiremos acompañando este interesante plan de acción durante su ejecución.

Capítulo 3: Gerencia de la Innovación

1. Contexto

Al llegar a este tercer capítulo, centraremos nuestro trabajo en lo referente a la Gerencia de Innovación. Si bien durante el primer capítulo, se había identificado como problema de innovación el tema del agendamiento, ya con el trabajo realizado en sobre liderazgo creativo que fue expuesto en el segundo capítulo, se define darle prioridad al trabajo con el desarrollo de la Gerencia de la Innovación para RIIE. Retomamos de lo expuesto en el primer capítulo lo siguiente:

En lo que hace referencia a las personas, el equipo de RIIE es altamente orientado al cuidado del ser humano, se preocupa por la salud de los pacientes, tiene un gran corazón y sentido por el cuidado del ser humano y de la vida, además el equipo cuenta con un nivel de experiencia alto y una trayectoria reconocida en el sector. Sin embargo, como lo percibe la Gerencia General, es posible que algunos profesionales sigan realizando sus labores como las hacían hace años atrás y no se esfuerzan por apropiarse de las nuevas técnicas o modelos para la ejecución de sus funciones. Si bien esta particularidad sucede principalmente en el equipo de terapeutas que tardan algo de tiempo en adoptar las nuevas técnicas promovidas desde las direcciones; también se observan estas conductas en los equipos administrativos o de soporte, denotando dificultad en la adaptación a los cambios.

Actualmente no existe en RIIE un área responsable en el organigrama que tenga dentro de su rol la función de incentivar, generar, estimular la innovación dentro de la cultura de la empresa. En efecto, no están escritos dentro de los estándares corporativos, principios o valores en función de la innovación que puedan ser adoptados por los colaboradores de la empresa desde su vinculación.

Como se observará en el desarrollo de la presente investigación, las personas que fomentan la innovación son las dos primeras líneas de jerarquía de RIIE (gerencia y subgerencia). Sin embargo, no han desarrollado mecanismos eficientes y permanentes que permitan tener tracción del concepto de innovación dentro de la cultura.

Ahora bien, el comité asesor de RIIE brinda ideas de innovación alrededor del negocio y otorga responsabilidades puntuales a algunos cargos que las ejecutan. Sin embargo, no por ello se puede concluir que existe una línea comportamental para el personal de la organización en función de la innovación.

- Los procesos de RIIE, desde su concepción han sido pensados con un alto grado de orientación al cliente y buscando la mayor eficiencia en cada actividad. En este justo momento los procesos de la organización se encuentran en revisión por parte de un experto contratado por RIIE para lograr optimización de recursos, de tiempo de ejecución de las actividades y lograr mayor agilidad en algunos asuntos administrativos.

Los procesos de innovación en RIIE, están direccionados a través de su comité asesor y la gerencia general. Periódicamente se están evaluando indicadores de gestión, encuestas de satisfacción de clientes, y se estudia el mercado para tomar decisiones en cuanto a qué se puede y se debe innovar.

Semanalmente se realizan reuniones sistemáticas en donde cada dirección muestra avances y resultados y se deja siempre un espacio para generar ideas de acuerdo con los resultados y requerimientos de cada dirección. En estas reuniones participan gerente, subgerente y directores de área.

Cada dirección debe pasar una propuesta según requerimiento de la gerencia y presentarla en comité para mirar el impacto, la pertinencia y la viabilidad de la implementación.

Dentro de RIIE se han trabajado desde hace varios años, diferentes iniciativas en torno a la innovación, pero no se ha establecido ningún mecanismo real que permita valorar de manera consistente y permanente. Han funcionado con éxito iniciativas como las terapias a domicilio y no han funcionado otras iniciativas como por ejemplo RIIE y diviértete, iniciativa que se tuvo en el año 2020 con el objetivo de mitigar los efectos negativos de la pandemia. Es por lo anterior, que se reconoce como una necesidad importante el trabajo alrededor de la construcción de una cultura organizacional que favorezca y privilegie la innovación como columna vertebral para las personas, los procesos y el ambiente. Cuando se habla de la innovación dentro de la cultura, es necesario poder medir impacto para poder tomar acciones encaminadas a un mejoramiento continuo.

1.1. Planteamiento del problema

En RIIE se carece de un método o de una Gerencia de la Innovación, lo que dificulta implementar nuevos desarrollos o mejoras a los servicios actuales en aras de ser más atractivos y así lograr mayor participación en el mercado.

1.2. Justificación del problema

En RIIE se ha intentado implementar iniciativas innovadoras mediante reuniones interáreas donde se presentan propuestas interesantes para mejorar en los servicios actuales y/o para crecer hacia nuevos mercados, sin embargo, dichas iniciativas resultan estériles al no contar con una cabeza que las pueda integrar, liderar y poner en marcha. Por lo anterior es que se debe trabajar en la creación de una Dirección de Innovación, que sea la encargada de crear permanentemente oportunidades de mejora en los servicios actuales y también que sea la abanderada en entender los retos para RIIE y así satisfacer las necesidades de los pacientes para lograr efectivamente el mejoramiento de su calidad de vida.

Es pertinente comentar que cerca del 15% de la población mundial presenta alguna enfermedad crónico-degenerativa que deriva en una limitación física. Otro porcentaje menor de la población sufrirá a lo largo de la vida alguna lesión o afectación muscular, motora o mental que le impedirá llevar su vida de forma normal.

La rehabilitación es un proceso integral que requiere la intervención de otras disciplinas para poder ser exitosa, como lo es la psicología y la medicina. Mientras que la terapia física ayuda a restaurar y fortalecer el movimiento y la función de músculos y articulaciones, la psicología se encarga de mantener la salud mental de las personas afectadas, ya que este puede resultar en un proceso complicado y retador.

Por su parte, la medicina es parte intrínseca en una rehabilitación, ya que tanto los ejercicios físicos y mentales deben formar parte de un diagnóstico y cuidado médico constante.

En los procesos de rehabilitación, los especialistas utilizan una amplia variedad de ejercicios, tratamientos, técnicas y prótesis, las cuales en los últimos años han evolucionado para introducir tecnología cada vez más avanzada.

El avance de la rehabilitación es tal que los pacientes afectados ya no tienen que estar confinados a una vida en silla de ruedas, con dolor crónico y dependiendo de la ayuda de terceros. Ahora, estas personas pueden disfrutar de una vida libre, independiente y sin dolor. <https://www.anahuac.mx/blog/para-que-sirve-la-terapia-fisica-y-rehabilitacion>

Con lo anterior es más que clara la necesidad de crear la Gerencia de Innovación en RIIE para poder avanzar con la rapidez y calidad que el mercado de las terapias y rehabilitación hoy exigen.

2. Objetivos y marco conceptual

2.1. Objetivo general

Diseñar y proponer una Gerencia de la Innovación para el Centro de Rehabilitación Integral Infantil Especializado RIIE a través del modelo CPS (Creative Problem Solving).

2.2. Objetivos específicos

- Clarificar el problema de la Gerencia de la Innovación a resolver con la metodología de CPS, explorando la visión de la solución y la formulación de desafíos.
- Explorar, concretar y analizar diferentes ideas para solucionar el problema planteado.
- Explorar la aceptación de la solución propuesta y diseñar su plan de implementación.

2.3. Marco conceptual

Innovación: “un nuevo o mejorado producto o proceso (o combinación de ambos) que difieren de manera significativa de los productos o procesos anteriores que han estado disponibles para usuarios potenciales (productos) o se han puesto en uso por la organización (proceso).” (OECD/Eurostat, 2018). Un producto es un bien o servicio, o combinación de ambos. Un proceso de negocio incluye todas las actividades principales de una empresa para la producción de bienes o servicios, al igual que las actividades auxiliares o de apoyo, como las funciones de distribución y logística, mercadeo, ventas y servicios de posventas, servicios de tecnologías de la información y comunicación, funciones de administración y gestión, ingeniería y servicio técnico y desarrollo de procesos de producto y de negocio. Un proceso de negocio se puede considerar como un servicio para el cual la misma empresa es el cliente. (OECD/Eurostat, 2018).

Estrategia de innovación: hace referencia a la competencia de una empresa de tener una estrategia explícita de innovación, conocida por todos los miembros de la organización, con lineamientos claros a través de un plan escrito, la cual es considerada como elemento clave y vital en la estrategia general. Esta estrategia permite tener claras las metas en materia de innovación y las capacidades

y habilidades para generar ventajas competitivas. (Cómo y Por Qué Crear Una Estrategia de Innovación | Foro Económico Mundial, n.d.).

Estructura I+D+i: se refiere a la estructura de una empresa compuesta por un departamento dedicado a la investigación, desarrollo e innovación, cuyas funciones son conocidas por toda la organización y se articula con otras instituciones para el desarrollo de este tipo de proyectos. Esta competencia define cómo la organización invierte en su equipo humano para generar conocimientos de punta a nivel mundial y lo apoya en la ejecución de ideas novedosas, teniendo claridad sobre las responsabilidades que tiene la alta dirección en los procesos de la gestión de la innovación. (Muñoz & Castro, 2021).

Cultura de la innovación: se refiere a cómo la organización y su clima organizacional incentiva a hacer las cosas cada vez mejor, a ser abiertos al cambio y a experimentar ideas potencialmente innovadoras, donde la alta dirección es reconocida por su mentalidad abierta y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. También se estimula el trabajo colaborativo con otras organizaciones y las acciones que se llevan a cabo entre equipos de trabajo de diferentes departamentos son premiadas. (Cultura Innovativa Para La Universidad de Servicio En El Marco de La Responsabilidad Social Universitaria, n.d.)

Portafolio de proyectos: se refiere a una competencia que permite a una empresa tener claridad sobre cuáles son los proyectos de innovación que se deben realizar para asegurar la sostenibilidad actual y del futuro de la organización. Para esto, se debe contar con un cargo o departamento que gestione los proyectos de la empresa para recoger las iniciativas, evaluarlas por medio de comités constituidos dependiendo del impacto estratégico de cada proyecto, asignarles recursos, hacerles seguimientos y tomar correctivos; por eso la evaluación y selección de proyectos debe ser transparente y conocida por todos los empleados. Para esto, es importante que la alta dirección promueva el liderazgo y la autonomía para la ejecución exitosa de los proyectos de innovación (Perdomo-Charry, 2022).

Procesos para la innovación: es una de las competencias innovadoras de una empresa que integra un proceso para recoger y evaluar las ideas innovadoras de los empleados o de personas externas, contando con criterios claros para evaluar las soluciones en sus diferentes etapas. Es importante contar con los informes de mercadeo para el mejoramiento de los procesos y servicios, involucrar a los clientes desde el principio en el desarrollo y mejoramiento de bienes y servicios, tener alianzas con actores externos para desarrollar proyectos conjuntos, ser flexible durante los procesos para poder adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y evaluar y mejorar constantemente todos los procesos por diferentes equipos de trabajo (Perdomo-Charry, 2022)

3. Ejecución del CPS (Creative Problem Solving)

Luego de implementar la metodología CPS con sus etapas y herramientas respectivas, se presentan a continuación detalles de su desarrollo y se expone el resultado:

3.1. Evaluación de la situación y clarificación de la Gerencia de la Innovación

El paso inicial para poder entender el contexto de la innovación en RIIE, fue realizar una reunión con los altos directivos para poder evaluar las necesidades que existen, analizar la naturaleza del problema y así poder generar un diagnóstico que guíe la puesta en marcha de los siguientes pasos de nuestra metodología CPS.

Realizamos con los Directivos de RIIE la aplicación de la herramienta KnowWonder (Think Better, McGraw Hill, 2008). Dicha herramienta nos permitió identificar con facilidad lo que RIIE sabe y conoce sobre innovación y lo que se pregunta.

De acuerdo con lo planteado en nuestro marco conceptual encontramos en RIIE lo siguiente:

3.1.1. Know (Lo que RIIE sabe y conoce)

Cultura de la innovación: En RIIE se han gestionado y facilitado espacios que incentiven a los miembros de la organización a hacer las cosas cada vez mejor, a ser abiertos al cambio y a experimentar ideas potencialmente innovadoras. Se han dedicado tiempos para el trabajo colaborativo entre equipos de trabajo de diferentes áreas.

Portafolio de proyectos: Los directivos nos presentaron una interesante línea de tiempo con la implementación de las iniciativas que han favorecido y asegurado la sostenibilidad actual de RIIE que ha sido además evaluada como un servicio de alta calidad y siempre en procura de la mejora continua. Se hace especial énfasis en que estos proyectos si bien se han priorizado y se les han asignado recursos, son liderados por las mismas áreas funcionales existentes. No han contado con una cabeza especial centrada en implementar la innovación en RIIE.

3.1.2. Wonder (Lo que RIIE se pregunta)

Estructura I+D+i: En RIIE no se cuenta con un departamento dedicado a la investigación, desarrollo e innovación que articule el desarrollo de proyectos de innovación. No se ha invertido en equipo humano que apoye la generación de conocimientos de punta a nivel mundial y que proponga de manera mancomunada con las áreas existentes la ejecución de ideas novedosas.

Estrategia de innovación: RIIE no ha desarrollado una estrategia explícita de innovación, no se cuenta con lineamientos claros, no se tiene un plan plasmado en blanco y negro. Esto no permite claridad de las metas de innovación para RIIE.

Procesos para la innovación: Como consecuencia lógica frente a la carencia de una estrategia de innovación en RIIE, no se tiene un proceso que permita de manera sistemática recoger y evaluar las ideas innovadoras.



Anexo 14. Sesión equipo directivo RIIE con equipo consultor en evaluación de la situación.

3.1.3. Resumen del diagnóstico

RIIE es una organización que cuenta con un valioso recurso humano y con un equipo directivo interesado en implementar mejoras continuas que permitan mantener el buen nombre por la excelente calidad de sus profesionales y de todos los servicios que ofrece a sus pacientes. El equipo directivo ha realizado esfuerzos por promover espacios de trabajo para recoger y viabilizar nuevas propuestas que permitan la constante mejora en sus procesos y servicios ofrecidos. Sin embargo, al no contar con personal que lidere de manera permanente los procesos de innovación, se diluyen en la operatividad cotidiana los esfuerzos y quedan muchas veces en el olvido las propuestas. Esto ha desfavorecido la cultura innovadora en RIIE.

3.2. Etapa 1: Clarificación

Luego de evaluar la situación con el equipo RIIE se confirma la necesidad de crear una Gerencia de Innovación que se encargue de liderar el fortalecimiento de las capacidades de innovación en aras de mantener e incrementar la posición competitiva en el mercado actual, así como extenderse hacia nuevos mercados. Lo anterior cuidando la estabilidad financiera y el buen nombre construido hasta la fecha.

Para realizar los dos pasos de esta etapa de clarificación nos reunimos con los dos más altos directivos de RIIE: gerente y subgerente.

3.2.1. Paso 1. Exploración de la visión

Este es el primer paso de la etapa de Clarificación del CPS, la cual permite generar una imagen mental de la situación deseada.

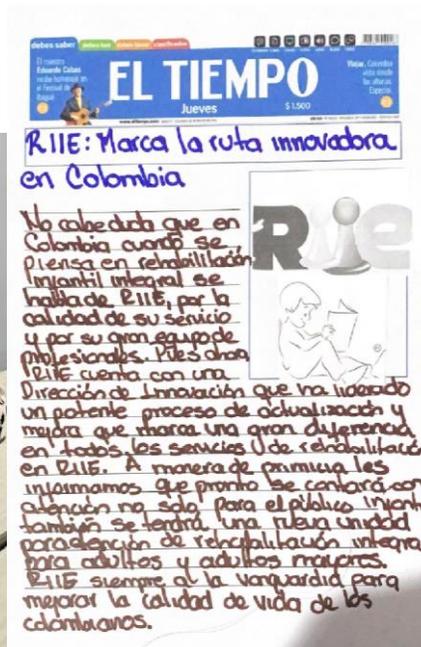
En este paso se les invitó a soñar, a imaginar que todos los deseos son posibles, sin límites y disparar el pensamiento visionario, con el propósito de identificar el estado ideal o un resultado deseado. Se les pidió que crearan una imagen vívida de lo que desean (sin límites) que sea la cultura innovadora de RIIE en doce meses.

Seleccionamos la herramienta de periodismo imaginario, donde debían imaginar que eran parte de un equipo de redacción de un periódico, en donde tenían como reto diseñar una noticia para publicar en la primera página, hablando del éxito logrado al superar los desafíos a los que se están enfrentando en un periodo de doce meses, relacionada con el impacto de la implementación de la Gerencia de Innovación en RIIE.

Ellos debieron, en primer lugar, dar un título a la noticia, partiendo de la visión convertida en un hecho, en segundo lugar, hacer un gráfico que represente esta noticia y en tercer lugar una descripción de esta usando el Qué, Cómo, Dónde etc.

Luego de leer el artículo, usamos la herramienta de pensamiento anhelante, la cual, a través de la divergencia, pudieron generar enunciados de visiones para construir una única visión.

A continuación, presentamos la visión obtenida: *“Sería maravilloso tener una Gerencia de Innovación en RIIE que permita instaurar una cultura innovadora, con recursos y proyectos que impacten los procesos y servicios a los pacientes actuales y que también permita ampliar la organización hacia mercados no atendidos”*



Anexo 15 y 16. Periodismo imaginario con la alta gerencia en la etapa de clarificación

3.2.2. Paso 2. Formulación de desafíos



Anexo 17 y 18. Formulando desafíos con el equipo directivo de RIIE en la etapa de clarificación

En este paso trabajamos en identificar las brechas que existen entre la visión seleccionada y la realidad actual. En esta etapa invitamos a los directivos a pensar estratégicamente, detectando las situaciones críticas que requieren resolverse para alcanzar la visión construida, se les pidió identificar diferentes caminos para alcanzar lo deseado y ver cada desafío de diferentes maneras.

Para este paso, seleccionamos la herramienta de enunciados de desafíos. Se realizó un brainstorming sobre los enunciados redactados en forma de preguntas y al priorizarlos con base en las necesidades más inmediatas, se obtuvieron los siguientes resultados:

- ¿Cómo podríamos generar un presupuesto para crear una gerencia de innovación con las capacidades requeridas?
- ¿Cómo podríamos proponer una estructura organizacional en la que la gerencia de la innovación sea transversal a todas las áreas?
- ¿De qué manera podemos institucionalizar una cultura innovadora que facilite enfrentar los retos y desafíos del mercado cada día más dinámico?
- ¿De qué manera podríamos capacitar a los profesionales actuales de RIIE para que dimensionen los beneficios de integrar la innovación en sus funciones?

Con esta herramienta, logramos realizar preguntas en vez de aseveraciones, se logró hablar de manera positiva, dio lugar a posibles respuestas con soluciones potenciales, objetivos y responsables claros.

3.3. Etapa 2: Transformación

3.3.1. Paso 1. Exploración de ideas

Este primer paso de la segunda etapa del proceso tiene como objetivo construir una interesante lista de ideas que puedan dar solución al desafío definido: *¿De qué manera podemos institucionalizar una Gerencia de Innovación que facilite enfrentar los retos y desafíos del mercado cada día más dinámico?*

Como equipo consultor entendemos la importancia que tiene liderar de la manera adecuada este paso de la ideación para lograr una formulación adecuada a la solución. Sabemos que los altos directivos de RIIE, con lo que hemos trabajado arduamente en la implementación de la metodología CPS son expertos en sus áreas, pero no tienen dominio en el tema de la innovación, esto hace que nuestro rol sea protagónico y es en este punto donde debemos proporcionarles al equipo información que haga sentido y enriquezca el proceso de generación de ideas encaminadas a solucionar el desafío.

Antes de entrar a trabajar con la herramienta seleccionada para desarrollar este paso, compartimos con el equipo literatura sobre el tema de la innovación en las organizaciones para dar contexto y también proporcionar insights valiosos para que el proceso genere los resultados esperados. A continuación, presentamos lo esencial de la literatura compartida.

Para lograr éxito en este paso de ideación es necesario que el equipo entienda a qué nos referimos cuando hablamos innovación, de organizaciones innovadoras y de estrategia de innovación, para esto realizamos la lectura del artículo elaborado en 2015 por el Foro Económico Mundial *Cómo y por qué crear una estrategia de innovación*, donde se resalta que la estrategia de innovación hace referencia a la competencia de una empresa de tener una estrategia explícita de innovación, conocida por todos los miembros de la organización, con lineamientos claros a través de un plan escrito, la cual es considerada como elemento clave y vital en la estrategia general.

(<https://es.weforum.org/agenda/2015/03/como-y-por-que-crear-una-estrategia-de-innovacion/>)

Gracias al lenguaje sencillo y ágil del artículo, sumado a que aborda varios de los principales hitos para darle ingreso a la innovación en una organización, el equipo de directivos de RIIE siente mayor entendimiento y cercanía con el tema.

Se suma a la literatura compartida con ellos el Modelo de Cambio Creativo. Según Puccio et al. (2012), la creatividad lidera el cambio y la creatividad está formada por cuatro elementos diferentes: la persona, el proceso, el ambiente y el producto. El Modelo de Cambio Creativo, presenta como estos elementos interactúan para crear productos y eventualmente producir un cambio creativo, se hace referencia a un cambio creativo porque implica la introducción de algo que es nuevo y que al mismo tiempo genera valor.

El cambio creativo no ocurre de manera automática cuando una persona, equipo u organización desarrolla un producto creativo, este se da cuando se adopta el producto creativo, es decir, se da cuando la idea es implementada. El producto creativo es el punto de partida para que se dé la innovación dentro del negocio y la innovación sería el camino hacia el crecimiento de una organización.

Con este vistazo al Modelo de Cambio Creativo, se logra que el equipo dimensione el alcance que tiene un modelo como tal, que involucra 360° a toda la organización y que en la innovación se gesta la prosperidad para la empresa.

Como consultores conocemos que para RIIE es clave generar cultura de la innovación. No es una pincelada creativa lo que los directivos buscan. Por eso también se presenta lo planteado por Teresa Amabile, donde indica que la innovación se ha definido de diferentes formas, en el nivel organizacional generalmente se ha definido como la generación, desarrollo o adopción de nuevas ideas o comportamientos (Amabile, 1988).

Otro punto que para el equipo es neural, tiene que ver con la resistencia al cambio que se puede presentar.

Para abordar este tema, acudimos a Maroño E (2022) que refiere que la evolución de una empresa será siempre posible a través de las personas que trabajan en ella, siempre y cuando estén alineadas con el propósito que se busca.

Y como los altos directivos de RIIE han sido los participantes y gestores de este proceso de CPS, cerramos aludiendo a Ramírez (2019), liderar el cambio es uno de los grandes retos de los líderes actuales y esto se puede lograr a través de un liderazgo transformacional que permite desarrollar una visión y misión que le den un sentido a un equipo de trabajo, creando un entorno de confianza, motivación y colaboración donde se incentive el desarrollo del equipo. Pero sobre todo debe ser un líder que fomente el desarrollo de las competencias necesarias para la gestión y el manejo del cambio al interior de la organización.

Una vez presentada y revisada esta literatura, damos paso a la implementación de la herramienta. Como herramienta central para la exploración de las ideas utilizamos las conexiones forzadas. Para la aplicación de dicha herramienta seleccionamos tres imágenes para que de acuerdo con ellas el equipo genere nuevas ideas encaminadas a dar solución al desafío.

Imagen	Ideas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo claro. Definir un objetivo específico y claro para trabajar la innovación en RIIE 2. Determinación. Establecer con claridad el alcance para el equipo de innovación, sea existente o nuevo. 3. Seguridad. Contar con personal que tenga dominio en innovación. 4. Concentración. Focalizar recursos para invertir en innovación. 5. Fuerza. Unir a los más destacados por área en temas de innovación y aprovechar lo que ya conocen de RIIE. 6. Herramienta completa. Incorporar alguna herramienta ya existente que soporte la puesta en marcha de la innovación en RIIE (método, libro).



1. Liderazgo. Se puede tener una nueva cabeza que tenga foco en innovación para RIIE
2. Alineación. Se pueden utilizar líderes que ya estén dentro de RIIE para liderar los procesos de innovación.
3. Confianza. No sabemos cuánto sabe cada colaborador sobre temas de creatividad e innovación, eso no genera confianza.
4. Orden. Si se aplica alguna prueba al equipo se podría escalafonar el personal y así armar un grupo élite que lidere la innovación.
5. Responsabilidad. Las áreas ya están con suficiente carga de responsabilidad, por eso sería mejor una nueva cabeza a la cual seguir.
6. Estrategia común. Con una nueva cabeza, fresca, con conocimiento y con el apoyo de los líderes actuales se puede generar con mayor claridad una estrategia de innovación para RIIE.
- 7.



1. Unidad. Una nueva cabeza con conocimientos en innovación puede generar unidad para las demás áreas.
2. Colaboración. Con o sin nueva cabeza se debe colaborar entre áreas para obtener el éxito en la innovación.
3. Compañerismo. Cada área debe aportar a la organización lo mejor de sí para incorporar la innovación a la cultura.
4. Igualdad. Una nueva área de Innovación tendría las mismas condiciones de exigencia en el cumplimiento de objetivos que una dirección funcional de RIIE.
5. Todos con la camiseta puesta. Se debe tatuar la camiseta RIIE en cada miembro de la organización para poder cumplir los objetivos y las metas que traza la innovación.
6. Convergencia. Se deben generar espacios de convergencia en la cultura RIIE para que la innovación gane su espacio propio como cualquier especialidad que se trabaja hoy.

La herramienta de conexiones forzadas nos proporciona la generación de más de dieciocho nuevas ideas encaminadas a dar solución al desafío. Luego de revisar nuevamente, conversar y debatir sobre las ideas aportadas por la herramienta, se percibe en el ambiente aún la duda de si es necesario crear una gerencia de innovación con una cabeza nueva, con un equipo diferente y con asignación de recursos nuevos o si es mejor armar con el equipo humano existente un grupo élite para que lidere las iniciativas de innovación para RIIE.

Para realizar la convergencia se le pide a el equipo que realice una lista de las pros y contras de las dos alternativas en aras de poder elegir la que ofrezca mayores beneficios:

1. Conformar un equipo élite con colaboradores de las diferentes áreas para que trabajen la innovación en RIIE		2. Crear la gerencia de innovación desde cero, con nueva cabeza, nuevo equipo y recursos propios.	
Pro	Contra	Pro	Contra
1. Conocimiento profundo de RIIE y el mercado.	1.El equipo existente no tiene formación y entrenamiento en creatividad e innovación.	1.Conocimiento: Se puede contratar a una cabeza y a un equipo con formación y entrenamiento específico en innovación y nuevos negocios	1.Se debe invertir tiempo para que el nuevo equipo conozca profundamente RIIE y el mercado en el que se mueve hoy.
2. No se requiere inversión adicional en pago de nómina.	2.Tiempo. El personal actual está al límite de la capacidad por el gran volumen de pacientes.	2.Tiempo: Sería un área con dedicación 100% a la innovación.	2.Exige inversión de nuevos recursos, es decir, una partida específica en el presupuesto de RIIE.
	3.Enfoque: Ya se ha probado que la innovación exige dedicación para poder evolucionar los proyectos y ver resultados. En el día a día ya se ha probado que se diluye la responsabilidad y las iniciativas de innovación se posponen indefinidamente.	3.Enfoque: El centro del área es aportar a toda la organización con el lente de la innovación y los nuevos negocios.	3.Implica una dedicación de tiempo a estructurar el área, crear perfiles, hacer proceso de selección.,.
	4. Resultados: Se dificulta medir los avances de la innovación, cuando a la vez se responde por un área funcional que normalmente tiene mayor peso en el resultado de los colaboradores actuales.	4. Resultados: Medir de acuerdo con las metas se facilita, ya que no tienen otras prioridades.	
		5. Renovar la estructura y el equipo. En RIIE la mayor parte del equipo lleva ya un tiempo importante de servicio. Crear un área nueva dará la sensación de crecimiento, expansión y sin duda contar con nuevos miembros del equipo será refrescante.	

Una vez organizado este cuadro de pros y contras, queda claro para los participantes que, si bien sería viable hacer un equipo élite con colaboradores existentes para organizar un área de innovación, genera mayor impacto, en menos tiempo crear un área desde cero. Así las cosas, se define de manera unánime que la idea a trabajar es:

Crear una nueva Gerencia de Innovación con objetivos, estructura y roles claros.

3.3.2. Paso 2. Formulación de Soluciones.

El cierre del primer paso de esta etapa de transformación ha dejado a los participantes convencidos de que la idea seleccionada es la más adecuada y conveniente para avanzar en el camino de la construcción de cultura innovadora en RIIE.

Con esa poderosa convicción, damos inicio a la formulación de soluciones. En este paso, el objetivo que debemos alcanzar es priorizar las ideas con total objetividad y seleccionar las que se puedan optimizar, fortalecer e implementar. Dentro de las herramientas que se pueden implementar hemos seleccionado dos: PPPS y Prototipo, ambas ya han sido trabajadas por los participantes y al resultarles familiares podemos optimizar tiempo, ya que se dedicó una gran parte de la sesión al desarrollo de la ideación.

Para realizar una primera aproximación a la solución utilizamos la herramienta PPPS (Positivos, potenciales, preocupaciones y solución de las preocupaciones), aprovechando que ya el equipo se encuentra familiarizado con ella y pueden maximizar su objetivo de priorizar, ver las fortalezas y debilidades de la idea, optimizarla y/o fortalecerla para que se convierta en una solución.

PPPS: Crear una Gerencia de Innovación con objetivos, estructura y roles claros.

POSITIVOS	POTENCIALES	PREOCUPACIONES	SOLUCIÓN DE PREOCUPACIONES
<p>Va a darle una cabeza a la innovación en RIIE.</p> <p>Se tendría un equipo que dinamice los procesos creativos y la innovación.</p> <p>Se tendrán ojos frescos fuera de la operación para ver el mercado.</p> <p>No afecta la operación actual, pero sí se nutre de los profesionales expertos con los que contamos.</p> <p>Dará la evidencia de lo poderoso que resulta incorporar pensamiento creativo e innovación en la organización.</p> <p>Se podrán hacer nuevos proyectos, pero también mejorar varios de los ya existentes.</p> <p>La Gerencia tendrá un líder que apoye los procesos que hoy no se logran materializar sobre la innovación.</p>	<p>Podría darle un nuevo aire a RIIE, tanto interna como externamente.</p> <p>Podría crear soluciones oportunas y diferenciadoras.</p> <p>Podría establecer procesos sistémicos para favorecer la innovación.</p> <p>Podría aportar de manera significativa a las necesidades de la empresa y del talento humano.</p> <p>Puede que se logre ampliar el mercado hacia terrenos no explorados hoy.</p> <p>Podrían establecerse nuevas alianzas y modelos de negocio que favorezcan el crecimiento a la organización.</p> <p>Podría fortalecer las áreas existentes con aportes diferenciadores.</p>	<p>¿De qué manera podríamos garantizar los recursos para esta nueva Gerencia?</p> <p>¿Cómo podríamos seleccionar el recurso humano idóneo para esta Gerencia?</p> <p>¿De qué manera logramos que el personal actual no esté abierto al cambio?</p> <p>¿De qué manera podríamos mantener la comunicación asertiva entre la Gerencia de Innovación y las áreas?</p> <p>¿De qué manera podríamos evitar que se tomen decisiones apresuradas y momentáneas?</p> <p>¿De qué manera podríamos evitar que se empiece la Gerencia de manera fuerte, con entusiasmo, y luego caer en la monotonía?</p> <p>¿Cómo podríamos evitar que se planteen las cosas y no se ejecuten?</p>	<p>Incluir dentro del ppto 2023 recursos necesarios para la creación y puesta en marcha de la gerencia de innovación.</p> <p>Organizar una estructura con objetivos y funciones de cada cargo para generar perfiles y así ser asertivos en el proceso de reclutamiento.</p> <p>Incorporar un plan de manejo de cambio para acompañar la puesta en marcha de la nueva gerencia.</p> <p>Estrategias de trabajo en equipo.</p> <p>Comunicación permanente y directa.</p> <p>Planes de trabajo claros.</p> <p>Cronograma, responsables y tiempos.</p> <p>Establecer acciones fuertes y periódicas. (No caer en la monotonía).</p> <p>Establecer un programa estructurado, escuchando necesidades y priorizando, ampliando la información, demostrando respaldo.</p>

La segunda herramienta que trabajamos con los participantes en esta etapa de formulación de soluciones fue la herramienta de **Prototipo**, para ver de manera integral la solución seleccionada:

Visión: “Sería maravilloso tener una Gerencia de Innovación en RIIE que permita instaurar una cultura innovadora, con recursos y proyectos que impacten los procesos y servicios a los pacientes actuales y también permita ampliar la organización hacia mercados no atendidos”

Reto: ¿De qué manera podemos institucionalizar una Gerencia de Innovación que facilite enfrentar retos y desafíos del mercado cada día más dinámico?

Nombre de la solución: Crear una nueva Gerencia de Innovación con objetivos, estructura y roles claros.

Descripción de la solución:

- ¿Cómo funciona? Con la creación de una nueva gerencia de innovación dentro de la estructura de RIIE, un área nueva con autonomía y liderazgo.
- ¿Qué impacto tendrá? Le dará el peso requerido a la innovación y al pensamiento creativo en un mercado cada vez más dinámico.
- ¿Cuáles son los beneficios? Se tendrá un área dedicada al mejoramiento continuo de los servicios en RIIE y a evaluar las nuevas oportunidades de crecimiento sostenible.
- ¿Qué recursos necesita? Recurso humano, recursos financieros y recursos de infraestructura.
- ¿En qué tiempo? Se debe gestionar y poner en marcha durante el año 2023.

Llegado este punto de la etapa de transformación y luego haber revisado literatura general de algunos modelos de gestión de la innovación a los directivos de RIIE y de acuerdo con los resultados de las primeras etapas del modelo CPS, el equipo selecciona el modelo de creatividad e innovación en las organizaciones propuesto por Teresa M. Amabile. Este documento genera valiosos aportes al proceso de formulación de la solución ya que contempla los factores que influyen en la creatividad y la innovación en las organizaciones, que constituye el punto medular de la realidad de RIIE. El modelo genera gran interés en el equipo directivo, ya que, establece cuatro criterios claros para trabajar el modelo de innovación organizacional:

- A. Todo el proceso de creatividad individual debe ser considerado como un elemento crucial en el proceso de innovación organizacional.
- B. Debe haber un intento de incorporar todos los aspectos de la organización que influyen en la innovación.
- C. El modelo debe mostrar las principales fases del proceso de innovación organizacional.
- D. El modelo debe describir la influencia de los factores organizacionales en la creatividad individual.

A continuación (Figura 6) se presenta el modelo componencial de innovación organizacional para RIIE. Las flechas indican secuencias de pasos en el proceso (parte superior de la figura) y la influencia de los factores particulares sobre otros. El propósito de esta representación es integrar los criterios propuestos por Teresa M. Amabile para el trabajo de creación de plan de acción para la naciente Gerencia de Innovación en RIIE.

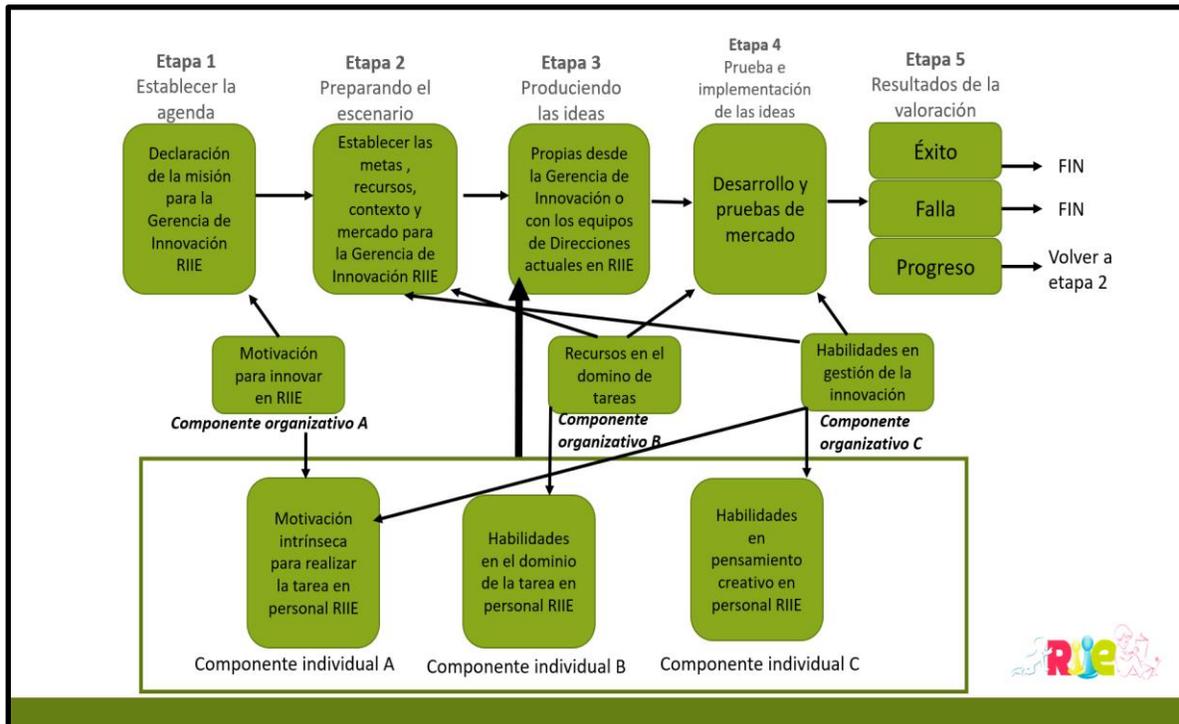


Figura 6: Modelo componencial de innovación organizacional para RII

Este modelo facilita la elaboración del plan de acción para la creación de la Gerencia de Innovación en RII. Con el equipo directivo se realizan de manera organizada cada una de las etapas planteadas en aras de lograr coherencia desde la elaboración de la misión hasta la implementación. Para RII el tema de la asignación de los recursos para esta nueva Gerencia fue clave, ya que por tratarse de una nueva área en la estructura suponía la creación desde cero de partidas presupuestales que respaldan de manera concreta la puesta en marcha de la Gerencia. El otro factor que este modelo trabaja de una excelente manera es el tema de trabajo con el recurso humano, ya que los componentes individuales apoyan de manera trascendental cada una de las etapas de la creación de la Gerencia de Innovación. En el plan de acción se refleja con todo detalle las dinámicas del modelo.

3.4. Etapa 3: Implementación.

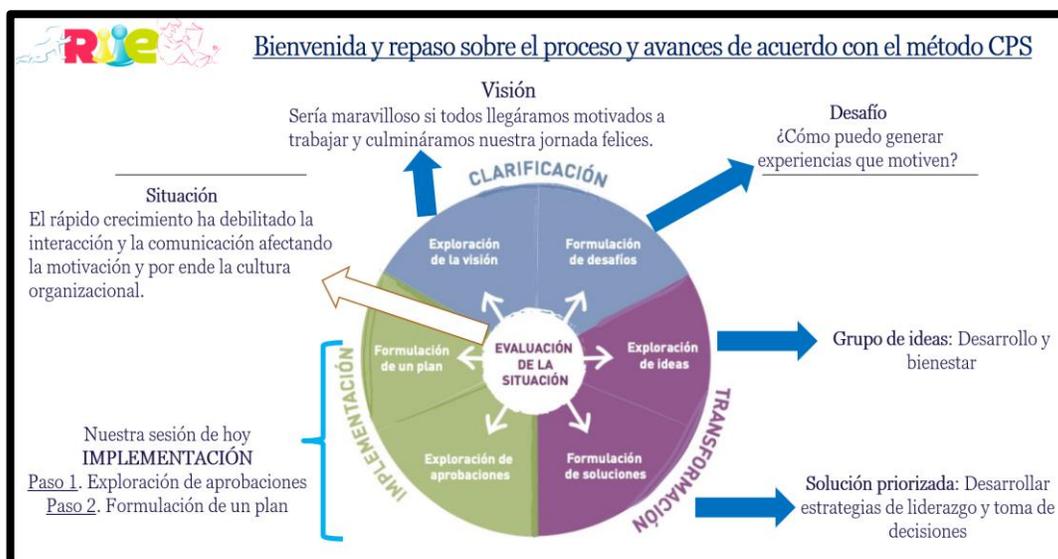
3.4.1. Objetivo de la facilitación y resumen de los pasos avanzados

Para esta última sesión, delimitamos dos objetivos claros con la alta gerencia de RII que marcaron los lineamientos a seguir para realizar el cierre de nuestra consultoría con éxito, usando metodología CPS:

Los objetivos para esta sesión eran

- Generar un plan concreto para implementar la solución.
- Identificar mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo.

Por encontrarnos con la alta gerencia no consideramos necesario hacer una actividad de calentamiento para entrar en disposición según lo indica la metodología. No obstante, si nos parecía importante recordar a Yucely y a Felipe la fase de la metodología en la cual nos encontrábamos, y para ello de manera impresa presentamos diapositiva correspondiente al ciclo de CPS, que se muestra a continuación.



Luego de recordar y resumir con la gerencia el proceso y la etapa en el cual nos encontrábamos, dimos paso a la formulación del plan de acción para la creación de la gerencia de innovación en el centro de rehabilitación integral especializada infantil ríe.

Es importante anotar que, si bien la etapa de implementación contempla una primera fase denominada exploración de aprobaciones, en el presente caso no fue necesario pasar por esa etapa, toda vez que nos encontrábamos con las dos personas que podían decidir la creación de la gerencia, y así lo habían hecho desde la etapa anterior.

3.4.2. Formulación del plan de acción

El objetivo de este paso dentro de la etapa de implementación era generar con la alta gerencia un plan a alto nivel e identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar la Gerencia de Innovación el tiempo¹. También identificar algunos indicadores para medir progreso y manejar el riesgo.

¹ Modelo de lenguaje ChatGPT AI de OpenAI, *qué pasos tener presentes cuando se considera la creación de una Gerencia de Innovación en un centro médico "Chat GPT3"*, 1o. de marzo de 2023.

Toda vez que nos encontrábamos solamente cinco personas, resultaba bastante sencillo ir construyendo un documento colaborativo de Google Docs, en el cual planteamos el paso a paso para la construcción de la nueva gerencia innovación y frente a cada paso, en común acuerdo con la gerencia y la subgerencia, podríamos determinar indicadores que ayuden a medir la gestión de quien fuera denominado gerente de innovación.

Sin embargo, antes de iniciar la enumeración de las actividades organizadas, como equipo consultor decidimos hacer un preámbulo a la gerencia en el cual utilizando la metodología de las 4P pudiéramos recordar algunos factores relevantes para la organización, y posteriormente poder incluirlos dentro de la medición de la gerencia innovación.

Así las cosas, obtuvimos los siguientes resultados, previo a la elaboración del plan de acción.

1. **Luego de debatir la pregunta, ¿cuál es el propósito, de contar con una gerencia de innovación?, el equipo de alta gerencia resume:**
 - **El propósito es generar una estrategia de innovación para RIIE:** *Crear por medio de la Dirección de Innovación sinergias entre los diferentes líderes para generar ideas creativas que impulsen la excelencia en nuestra operación, el constante mejoramiento de nuestras prácticas y la transformación de nuestros servicios mejorando siempre la calidad; evolucionando así en pro del mejoramiento de la calidad de vida de las personas.*

2. **Luego de debatir la pregunta, ¿que esperamos que suceda con las personas una vez contemos con una gerencia de innovación?, el equipo de alta gerencia resume:**
 - **A nivel individual:** *identificar los perfiles creativos de las personas para trabajar de manera más colaborativa y resolver problemas de manera más eficiente. Se implementará el modelo Foursight, basado en la teoría sobre el Liderazgo Creativo de Gerard Puccio, con el propósito de identificar en los profesionales su perfil predominante.*
 - **A nivel de equipos:** *Crear en RIIE una cultura innovadora como una ventaja competitiva, es importante queremos desarrollar habilidades dentro de los equipos para generar un proceso de capacidad de absorción, que se refiere a la capacidad de una organización de reconocer el valor de nueva información, assimilar y aplicar con propósitos comerciales.*
 - **A nivel gerencial (liderazgo creativo):** *Analizar y ejecutar la estrategia y plan de innovación que plantea la alta dirección de RIIE. Este nivel es de gran importancia pues será el creador de un entorno para el cambio y será el líder de la creatividad, como proceso que inicia el cambio; e innovación, como adopción exitosa del cambio.*

3. **Luego de debatir la pregunta, ¿Cuáles procesos tendremos que considerar en el camino hacia la creación de una gerencia de innovación?, el equipo de alta gerencia resume:**
 - **Metodología CPS:** *Apropiar en RIIE la metodología Solución Creativa de Problemas (CPS) pues hemos notado que la misma permite desarrollar y aplicar las habilidades creativas para la innovación. Al conocer su potencial creativo y adquirir las*

herramientas de la metodología de CPS podremos resolver de manera disruptiva cualquier reto corporativo.

- **I&D:** *Liderar la ruta de análisis, evaluación y desarrollo de propuestas innovadoras que impulsen el crecimiento del portafolio de servicios RIIE, teniendo en cuenta las necesidades y exigencias del mercado.*
- **Innovación tecnológica:** *Explorar, buscar e implementar nuevas plataformas tecnológicas que permitan la optimización y mejoramiento de nuestras operaciones.*
- **Ecosistema interno de innovación:** *Fomentar en los colaboradores la cultura de la innovación por medio de programas de promoción y formación en técnicas que estimulen las competencias e ideas innovadoras.*

4. **Luego de debatir la pregunta, ¿Que deberíamos considerar de cara al ambiente (press) para que la Gerencia de Innovación tenga mayor probabilidad de éxito?, el equipo de alta gerencia resume:**

- **Sistema de monitoreo:** *Evaluar desde la visión de mercado las ideas para la generación de nuevos procesos, proyectos o productos, que permitan optimizar las capacidades operativas, administrativas y tecnológicas, facilitando la selección de iniciativas con impacto estratégico para RIIE. Debemos considerar indicadores clave que nos permitan medir el éxito de la gestión y mostrar resultados.*

5. **Finalmente, luego de debatir la pregunta, ¿Que deberíamos considerar de cara al ambiente (press) para que la Gerencia de Innovación tenga mayor probabilidad de éxito?, el equipo de alta gerencia resume:**

Deberíamos promover el desarrollo de proyectos que permitan la transformación de una idea en un producto RIIE, manteniendo los altos estándares de calidad y mejora en los tiempos para generar rentabilidad y sostenibilidad.

Finalizada la sesión de debate, el equipo consultor propuso a la alta gerencia disponernos a realizar un plan de acción a alto nivel que permitiera marcar una hoja de ruta con actividades, fechas y responsables para poner en marcha la creación de una Gerencia de Innovación. En esa vía construimos con Edna y Felipe el siguiente plan.

Plan de acción para la constitución de una Gerencia de Innovación en RIIE
--

Actividad	Fecha	Responsable
<p>1. Evaluar la necesidad de innovación: Comprender los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el centro de terapias y rehabilitación infantil, y evaluar si la creación de una gerencia de innovación es necesaria para abordar estos desafíos y aprovechar estas oportunidades.</p>	<p>Inicio: agosto 2022 Final: septiembre 2022</p>	<p>Gerencia y Subgerencia RIIE + Equipo de consultoría Universidad de la Sabana y</p>
<p>2. Establecer objetivos claros: Definir los objetivos y metas específicas que RIIE desea lograr con la gerencia de innovación. En el caso particular de RIIE se seleccionaron como objetivos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mejorar la calidad de la atención al paciente. b. Aumentar la eficiencia en la atención médica. c. Mejorar la experiencia del paciente. d. Aumentar la satisfacción del personal médico y terapeuta. e. Incrementar la implementación de tecnologías innovadoras y nuevos programas de terapia. f. Reducir los costos operativos y de los tiempos de espera. g. Incrementar los ingresos y la rentabilidad del centro de rehabilitación. 	<p>Inicio: septiembre 2022 Final: diciembre 2022</p>	<p>Gerencia y Subgerencia RIIE + Equipo de consultoría Universidad de la Sabana y</p>
<p>3. Seleccionar al líder, gerente de innovación de la compañía, determinando previamente las competencias que debe tener y la experiencia laboral para cumplir los objetivos que fueron trazados.</p>	<p>Inicio: mayo 2023 Final: junio 2023</p>	<p>Gerencia y Subgerencia RIIE + Equipo de talento humano RIIE</p>
<p>4. Formar un equipo de innovación: Seleccionar a un equipo de personas que estén dispuestas a liderar la gerencia de innovación, tengan experiencia en innovación y tengan conocimientos en el área de la salud.</p>	<p>Inicio: junio 2023 Final: Julio 2023</p>	<p>Gerencia y Subgerencia RIIE + Gerente de innovación +</p>

Este equipo podría incluir médicos, enfermeras, terapeutas, diseñadores, ingenieros, entre otros.		Equipo de talento humano RIIIE
5. Identificar las áreas en las que se enfocará la gerencia de innovación. Algunas áreas de innovación podrían requerir la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la atención, el desarrollo de nuevos programas de terapia, la mejora de los procesos de atención al paciente, entre otros.	Inicio: Julio 2023 Final: septiembre 2023	Gerencia y Subgerencia RIIIE + Gerente de innovación + Equipo de la gerencia de innovación
6. Diseñar un plan de innovación: El equipo de innovación debe diseñar un plan de innovación que incluya las estrategias, tácticas y plazos para lograr los objetivos establecidos. El plan de innovación también debe definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de innovación.	Inicio: Julio 2023 Final: septiembre 2023	Gerencia y Subgerencia RIIIE + Gerente de innovación + Equipo de la gerencia de innovación
7. Implementar el plan de innovación y realizar un seguimiento de su progreso a lo largo del tiempo. Realizar ajustes según sea necesario para asegurarse de que la gerencia de innovación esté en línea con los objetivos establecidos.	Inicio: septiembre 2023 Final: Por determinar	Gerencia y Subgerencia RIIIE + Gerente de innovación + Equipo de la gerencia de innovación

Estado de la implementación en RIIE, recomendaciones y reflexiones del equipo de consultores.

Al equipo consultor, no le queda nada distinto que agradecer por el espacio que Yucely y Felipe generosamente brindaron, y por la oportunidad de construir con ellos la estrategia que seguramente se implementará en RIIE durante los siguientes cinco años, con el propósito de buscar mayor crecimiento y mayor generación de valor para sus pacientes y para sus distintos grupos de interés.

Este fue un espacio que ayudó al equipo consultor a crecer como profesionales, a seguir profundizando la metodología de resolución de problemas CPS y que, sin lugar a duda, les ayudará a tener una visión mucho más aterrizada de la realidad que viven las empresas colombianas cuando intentan generar innovación y transformación en sus organizaciones. En efecto, si bien se contó con la fortuna de contar en esta consultoría con la participación activa del equipo directivo del Centro de Rehabilitación Integral Infantil Especializada RIIE, y si bien este es un equipo altamente comprometido con la innovación y transformación, también se identificó que no es sencillo para una empresa colombiana hacer inversiones en tecnología, en innovación o en transformación; y que se requiere el compromiso de la alta gerencia para lograr mover cualquier fibra de la organización.

Ahora bien, el equipo consultor está a disposición de poder acompañar al equipo directivo, si así ellos lo desean, en el proceso de seguimiento al plan de acción propuesto por ellos mismos en función de crear una gerencia de innovación. Sin embargo, se es consciente de que también existen otras prioridades propias del negocio, tales como la atención diaria, la facturación, la atención a los entes reguladores, y otros propios de la operación, que se llevan gran parte de la atención del equipo directivo y que sin duda alguna no pueden descuidarse por atender a temas innovación y de transformación. En ese sentido, el reto estará en lograr equilibrar las cargas y darle a la innovación y a la transformación el espacio que se requiere en la organización y que solo será posible si hacen parte de la agenda del equipo directivo.

El equipo consultor, espera que el equipo directivo RIIE pueda poner en marcha lo que se conversó y se planeó, pues está convencido que el siguiente nivel de RIIE como empresa solamente podrá llevarse a cabo si se hace una propuesta de innovación que les permita seguir siendo pioneros en el mercado.

El pasado mes (febrero 2023), el equipo consultor tuvo la oportunidad de tener una última sesión con la gerencia general de RIIE en la cual se preguntó cuál había sido el avance de la implementación de la Gerencia de Innovación hasta la fecha y se encontraron que sigue siendo una de las iniciativas más importantes en la empresa y que actualmente se encuentra en discusión el presupuesto para la contratación del gerente de innovación y del equipo que lo acompañará. Al iniciar esta consultoría en agosto de 2022 RIIE no contaba con una estructura I+D+i, ni con un departamento dedicado al desarrollo de proyectos de innovación. En febrero de 2023, RIIE creó el grupo de investigación en administración clínica e innovación en salud (GIACIS), acreditado por Colciencias y GroupLab, que

hará parte del equipo del nuevo gerente de innovación. De igual manera, en sesión de febrero, se trabajó con ellos los frentes de acción para el gerente de innovación que están seleccionando y que hace parte integral del proceso de selección de este, que se presenta a continuación.



Figura 7. Focos estratégicos por cuadrante para la Gerencia de Innovación en RIIE

Así mismo, la gerencia de talento humano informó que ya realizaron un estudio de mercado respecto a las condiciones laborales que actualmente tiene un gerente innovación en empresas de salud como RIIE. Con algo de inquietud, encontraron que un gerente de innovación tiene un salario promedio un poco inferior a los gerentes propios del ramo, lo cual les dará la opción de seleccionar un buen perfil. En lo que respecta al equipo que acompañará a ese gerente, por lo pronto se estiman tres personas, pero dichos perfiles para la fecha aún no habían sido cien por ciento definidos, ni tampoco sus asignaciones salariales, pues es un trabajo que pretenden profundizar una vez contratado el gerente innovación.

A principios de abril, ya después de haber realizado una primera revisión de este documento, el equipo consultor se llevó la grata sorpresa de recibir la llamada de la gerente de RIIE, solicitando un acompañamiento, ya que era un hecho la creación de la gerencia de innovación y necesitaban asesoría para revisar objetivos de la gerencia, perfil del candidato, y funciones del mismo.

Revisaron con ellos el tema y aprovecharon la coyuntura por la que está pasando RIIE y sugirieron hacer un cambio en su estructura, no solo incluyendo la gerencia de innovación sino una reestructuración general para que la empresa sea mucho más eficiente y competitiva.

En la figura 2, se puede observar cómo estaba la estructura de RIIE al empezar este trabajo y en la figura 8 podemos observar como quedó la nueva propuesta, la cual ya fue analizada por su equipo directivo y avalada por la gerencia.

Dada la estructura de RIIE, la cual cuenta con un gerente general, la Gerencia de Innovación propuesta, quedó como una Dirección al mismo nivel que las demás de la organización.

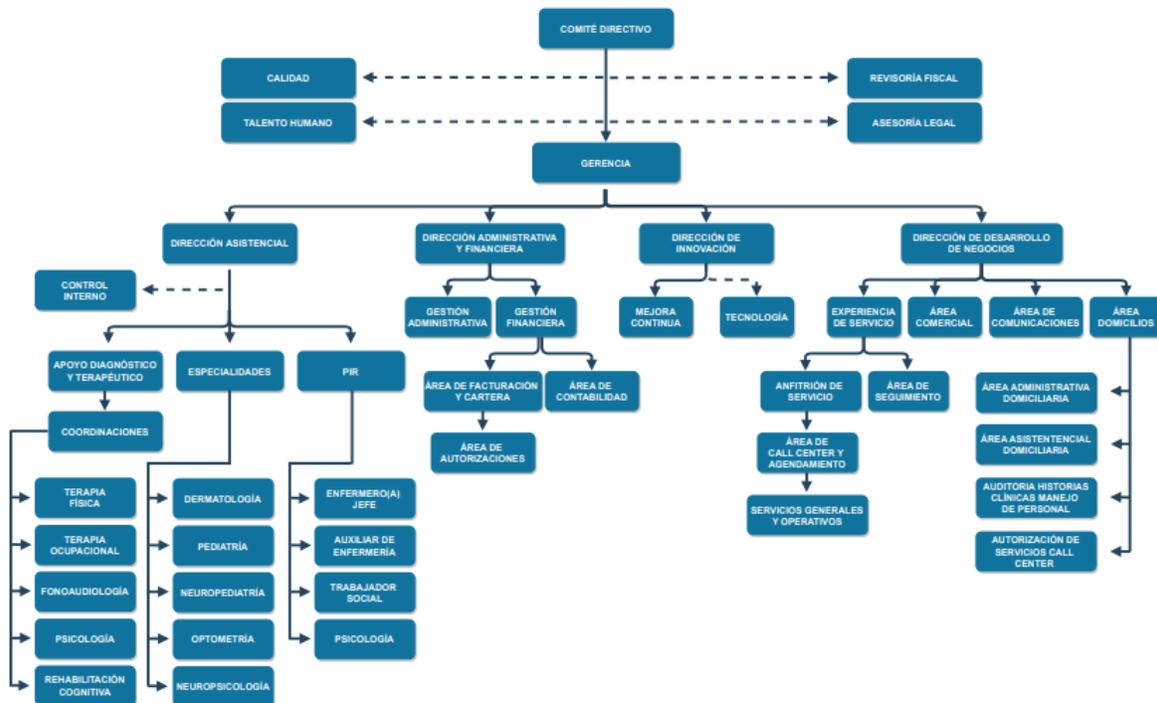


Figura 8: Nuevo organigrama de RIIE

Este cambio empezó a partir del 1 de junio del presente año.

La descripción es la siguiente:

CARGO: Dirección de Innovación

ÁREA: Administrativa

OBJETIVO: Liderar y promover la generación de ideas creativas, la implementación de nuevos procesos y tecnologías, y el desarrollo de productos y servicios innovadores al interior de RIIE, buscando impulsar el crecimiento y la ventaja competitiva a través de la creación de valor a corto, mediano y largo plazo.

Esta Dirección se enfoca en mejorar los servicios a través de la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones, y en crear un ambiente que fomente la excelencia operativa y una cultura organizacional eficiente.

FUNCIONES:

- Identificar oportunidades de innovación
- Liderar y gestionar la planificación, implementación y evaluación de iniciativas innovadoras y de mejora continua en RIIE, con el objetivo de optimizar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios ofrecidos.
- Fomentar la cultura de la innovación y fomentar el intraemprendimiento
- Desarrollo y ejecución de proyectos innovadores I+D+I
- Establecer métricas y evaluar el impacto de las iniciativas de innovación, tanto en términos de resultados financieros como de mejoras en los procesos internos y la satisfacción del cliente.
- Generar sinergia con las otras direcciones y coordinaciones de las áreas para asegurar que las iniciativas de innovación y mejora se integren en toda la organización.
- Identificar y analizar las tendencias y los avances en la atención médica / terapéutica, la tecnología y otros aspectos relevantes, y aplicar los hallazgos en la planificación y toma de decisiones de RIIE.
- Dirigir la implementación de estrategias para la gestión del cambio y la transformación digital de la organización.
- Gestionar el ciclo de vida de la innovación (generación de ideas, evaluación y selección, desarrollo y diseño, implementación y comercialización y difusión).

Conclusiones generales

1. El establecimiento de la cultura organizacional en una Compañía es determinante para su éxito o fracaso.

Con la investigación presentada se demuestra que una Compañía puede contar con excelentes profesionales, puede crecer exponencialmente y lograr un reconocimiento en el mercado importante, pero en el mediano plazo toda esa construcción se puede destruir ante la carencia de una cultura que se convierta en el faro que guía los objetivos, la actuación y la toma de decisiones de todos los miembros de la organización, cohesionando, estructurando con claridad y garantizando así un crecimiento sostenible.

2. La construcción de una cultura organizacional abre paso a la incorporación de la innovación.

El presente trabajo demostró que una vez el equipo de trabajo definió como construir su cultura organizacional, de manera inmediata se evidenció la necesidad imperante de incorporar la innovación como pilar clave para la sostenibilidad de la Compañía. No basta con tener un gran equipo de profesionales y excelentes instalaciones, se debe ver más allá, ajustarse al cambio que es la principal característica del proceso innovador.

3. La innovación es transversal, pero se facilita si tiene un líder reconocido y apoyado por la alta gerencia.

En la investigación se evidencian esfuerzos por parte de la Compañía para incorporar la innovación, sin embargo, dichos esfuerzos resultaron estériles dada la operatividad de los equipos. Con la ayuda de las herramientas aplicadas con la metodología CPS quedó claro que más allá del trabajo en equipo, al contar con una cabeza enfocada en liderar este proceso de forma panorámica se garantiza la puesta en marcha de la innovación constante en la organización, lo que implica evolución constante.

4. La innovación es fundamental para el crecimiento de las organizaciones de todo tipo

En todo el proceso de investigación se evidencia que el cambio es un factor permanente, no se puede desconocer y se debe afrontar con herramientas que faciliten su gestión. La innovación es el instrumento adecuado para poder sacar el máximo provecho de las situaciones de cambio y poner a favor las fortalezas de la organización.

Recomendaciones

Este trabajo con RIIE dejó importantes aprendizajes que pueden resultar útiles para otras empresas:

- **La llave que abre la puerta:** La alta gerencia tiene un rol indispensable para que se abra la puerta a la innovación. No siempre se inicia con un plan seguro e infalible, se deben monitorear tanto la realidad del mercado como a los miembros del equipo de la organización para poder abrir camino a la innovación.

- **Cultura organizacional como primer paso:** Por lo general, las organizaciones asumen que cuentan con una cultura organizacional, pero no tienen en blanco y negro los elementos esenciales que la componen. El primer paso para poder construir una Compañía innovadora es construir de manera clara y contundente una cultura organizacional que establezca los patrones de conducta que van a guiar la organización y que son parte integral de todos los miembros del equipo humano que la confirman.

- **Innovación con cabeza:** La innovación es desarrollada por seres humanos, contar con un equipo de profesionales de diferentes áreas y con distintas habilidades enriquece el trabajo de puesta en marcha de la innovación, sin embargo, resulta obligatorio que se cuente con una cabeza que sea capaz de liderar de manera transversal todos los procesos que impliquen innovar. Eso minimiza los riesgos y asegura que la innovación se lleve a cabo como proceso y no como hechos aislados.

- **Inversión:** La innovación exige inversión de recursos, no solo financieros, también de talento humano, de tiempo y de esfuerzo. Para que la innovación en RIIE fuera posible, se hizo necesario modificar desde la estructura organizacional, hasta las partidas presupuestales. No se puede esperar que la llegada de la innovación sea exitosa si no se invierte en ella de manera proporcional.

Referencias Bibliográficas

Coghlan, D., & Brydon-Miller, M. (2014). The SAGE Encyclopedia of Action Research. *The SAGE Encyclopedia of Action Research*.

Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 220–240.

Rapoport, R.N., (1970). *Three Dilemmas in Action Research*. Human Relations 23:6;499. as cited in McKernan, J., (1991). Curriculum Action Research. *A Handbook of Methods and Resources for the Reflective Practitioner* London: Kogan Page

Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–11.

Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 89–101.

Amabile, T. (1988). Un modelo de creatividad e innovación en las organizaciones. En LL Cummings y BM Staw (Eds.), *Investigación En Comportamiento Organizacional*, 123-167.

Puccio, Murdock & Mance Center for Certification in Creativity 2017

Firestien, R., Treffinger, D., *Journal of Creative Behavior* (Vol 17, no.1, 198)

Group & Organization Management-2009-Jin Nam Choi-330-357 Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations the Insulating Role of Creative Ability

Cómo y por qué crear una estrategia de innovación | Foro Económico Mundial. Retrieved June 21, 2022, from

<https://es.weforum.org/agenda/2015/03/como-y-por-que-crear-una-estrategia-de-innovacion>

Amabile Teresa. (1986). Investigación en comportamiento organizacional, vol. 10. JAI Press Inc. páginas 123-167.

Amabile Teresa. (1997). Motivando la creatividad en las organizaciones. *California Management Review*, vol 40, N°1. páginas 39-58.

Firestien, R., Treffinger, D., *Journal of Creative Behavior* (Vol 17, no.1, 198)

Group & Organization Management-2009-Jin Nam Choi-330-357 Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations The Insulating Role of Creative Ability

Selby Edwin, Shaw Emily & Houtz John. (2005). The creative personality. *Gifted Child Quarterly*, vol 49, N°4. páginas 300-314