



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ACTION RESEARCH

INNOVACIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE PEQUEÑAS EMPRESAS  
UN EJERCICIO DE ACTION RESEARCH EN RACAMANDAKA

**Asesores:** Karina Loera

Presentado por:  
Juanita Sierra Henao

Bogotá, 22 de junio de 2022

## **ABSTRACT**

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo entre la empresa Racamandaka y la Universidad de la Sabana bajo la representación de Juanita Sierra Henao. Su desarrollo duró un año trabajando bajo la metodología de *Action Research* que busca unir la academia y las empresas para realizar investigaciones de forma práctica.

La investigación inicia con la solución de forma creativa de un problema vigente en la compañía el cual, básicamente se basaba en la desalineación de los socios que traía como consecuencia la percepción de una identidad difusa tanto en los colaboradores como en los distintos clientes de la compañía. Trabajando bajo la metodología de CPS con el equipo de Racamandaka, se dio solución al problema definiendo diferentes temas asociados a la identidad de marca, tales como: ¿Quiénes son?, visión, misión, valores y *look & feel* de la marca.

Como resultado del proceso anterior, el equipo identificó que como compañía quieren lograr ser un referente en el mercado, convirtiéndose en aliados de los clientes para el crecimiento y progreso, garantizando un conocimiento único del consumidor y su contexto. Esto abre las puertas a la innovación como camino para lograr alcanzar ese objetivo. El equipo quiere que la innovación sea parte del día a día de la organización, para así lograr adaptarse fácilmente al contexto y los clientes e identificar mejoras o ajustes que se pueden hacer en el proceso de investigación para garantizar que el cliente tenga una experiencia única y un resultado completamente accionable. Para esto se trabajó con el equipo de investigación tanto cualitativa como cuantitativa, desarrollando diferentes talleres que llevaron a la creación de un laboratorio de innovación llamado RacaLab, un comité encargado de identificar como mejorar las experiencias de investigación, generar contenido relevante para el mercado y los clientes y fomentar el desarrollo del pensamiento creativo en los diferentes miembros del equipo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO 1: CONTEXTO</b> .....	5
Presentación de la empresa.....	5
Descripción del área de trabajo del investigador .....	6
Marco Teórico y Conceptual .....	7
Modelo Multinivel de la Innovación .....	7
Objetivos.....	10
Objetivo General .....	10
Objetivo Específico.....	10
Tipo de Investigación .....	10
Metodología General.....	10
Action Research .....	10
Action Research Project.....	12
Fases del ARP .....	13
Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación de Racamandaka.....	16
Problemas de investigación.....	18
Liderazgo creativo .....	18
Gerencia de la Innovación .....	18
<b>CAPITULO 2: LIDERAZGO CREATIVO</b> .....	19
Identificación de problemas.....	19
Marco conceptual .....	21
Importancia de la definición estratégica en las organizaciones .....	21
Equipo de trabajo.....	22
Ejecución Creative Solving Problem (CPS).....	22
Etapa de Clarificación.....	22
Etapa de transformación .....	29
Etapa de Implementación .....	34
Conclusión .....	39
<b>CAPITULO 3: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN</b> .....	40
Racamandaka 2022: Un año de cambios y evolución.....	40
Evaluación de la situación.....	41
Objetivo .....	42
Marco conceptual .....	42
Gerencia de la Innovación .....	42
Gestión del cambio .....	46

<b>Ejecución <i>Creative Solving Problem</i> (CPS)</b> .....	<b>49</b>
<b>Clarificación</b> .....	<b>49</b>
<b>Transformación</b> .....	<b>54</b>
<b>Implementación</b> .....	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES PARA PEQUEÑAS EMPRESAS</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>71</b>

#### **INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Organigrama Racamandaka .....	<b>6</b>
<b>Figura 2</b> Modelo Multinivel de la Innovación.....	<b>8</b>
<b>Figura 3</b> Etapas de Action Research.....	<b>11</b>
<b>Figura 4</b> Proceso cíclico de Action Research.....	<b>12</b>
<b>Figura 5.</b> Actividades plan de acción .....	<b>36</b>
<b>Figura 6.</b> Organigrama Racamandaka 2022 .....	<b>40</b>
<b>Figura 7</b> Modelo de Cambio Creativo.....	<b>44</b>
<b>Figura 8.</b> Búsqueda del punto de equilibrio.....	<b>47</b>
<b>Figura 9.</b> Estructura del RacaLab .....	<b>58</b>
<b>Figura 10.</b> Estructura Raca Lab .....	<b>63</b>
<b>Figura 11.</b> Logo Raca Lab.....	<b>67</b>

#### **INDICE ANEXOS**

<b>Anexo 1</b> Herramienta divergente para la evaluación de la situación: KnoWonder y 5W y 1H .....	<b>73</b>
<b>Anexo 2</b> Herramienta convergente para la evaluación de la situación: Diagrama de Afinidad.....	<b>74</b>
<b>Anexo 3</b> Agenda Taller Exploración de la Visión .....	<b>74</b>
<b>Anexo 4</b> Resultados ejercicio Periodismo Imaginario .....	<b>75</b>
<b>Anexo 5</b> Resultados ejercicio Pensamiento Anhelante .....	<b>76</b>
<b>Anexo 6.</b> Resultados ejercicio Webbing .....	<b>76</b>
<b>Anexo 7.</b> Ejercicio de comunicación a nivel individual.....	<b>77</b>
<b>Anexo 8.</b> Convergencia de elementos clave para la comunicación. ....	<b>79</b>
<b>Anexo 9.</b> Agenda Taller Exploración de Ideas.....	<b>79</b>
<b>Anexo 10.</b> Agenda Formulación de Soluciones .....	<b>79</b>
<b>Anexo 11.</b> Priorización de ideas a través de Card Sort. ....	<b>80</b>
<b>Anexo 12.</b> Elementos de la imagen de Racamandaka – Código de vestimenta y características del lugar de trabajo y estilo de los entregables. ....	<b>80</b>
<b>Anexo 13</b> Agenda Clarificación: Exploración de la visión y formulación de desafíos .	<b>82</b>
<b>Anexo 14</b> Exploración de la visión: Divergencia – Pensamiento Anhelante.....	<b>82</b>
<b>Anexo 15</b> Exploración de la visión - Convergencia: Diagrama de Afinidad y 4IS .....	<b>83</b>

## CAPITULO 1: CONTEXTO

### Presentación de la empresa

Esta investigación se realizará en la empresa Racamandaka, una empresa colombiana que presta servicios de investigación de mercados a diferentes empresas del país. Se encuentra situada en la ciudad de Bogotá, sin embargo, tiene la capacidad de realizar investigaciones con consumidores de las diferentes ciudades principales del país y en otras geografías como Perú y México a través de distintas redes de aliados.

Racamandaka, nació el 19 de julio de 2017 con la unión de sus socios fundadores Carlos Rojas y Raúl Sanabria, ambos con una amplia experiencia en la investigación y el conocimiento profundo del consumidor. Desde el inicio, fue creada para darle valor a los clientes con cada uno de los servicios que ofrece, ubicando siempre a las personas en el centro de la estrategia, lo cual ha permitido su expansión en diversas direcciones. Actualmente son un facilitador en el proceso de generación de valor compartido, están enfocados en hacer que las cosas pasen para que los clientes lleguen a donde quieren llegar conectando con la gente con humanidad, empatía, inteligencia, creatividad y compromiso (Racamandaka, 2021).

Como se evidencia en la página web de la organización, en Racamandaka se caracterizan por ser:

- **Facilitadores:** Inspiran, diseñan y activan el proceso de generación de valor compartido con los clientes, sin importar el tamaño de su negocio o emprendimiento.
- **Generadores de cambio:** Hacen que las cosas pasen, para que sus clientes alcancen el mayor potencial y vayan más allá de las metas que se han fijado, maximizando el valor en todo lo que han creado.
- **Empáticos:** Se vinculan y conectan con las personas desde la comprensión de sus necesidades, ubicándolas en el centro de la estrategia.
- **Creativos:** Son ideadores, diseñadoras y materializan soluciones estratégicas centradas en las personas, potencializando los procesos de innovación, marketing, branding y de desarrollo de negocio.

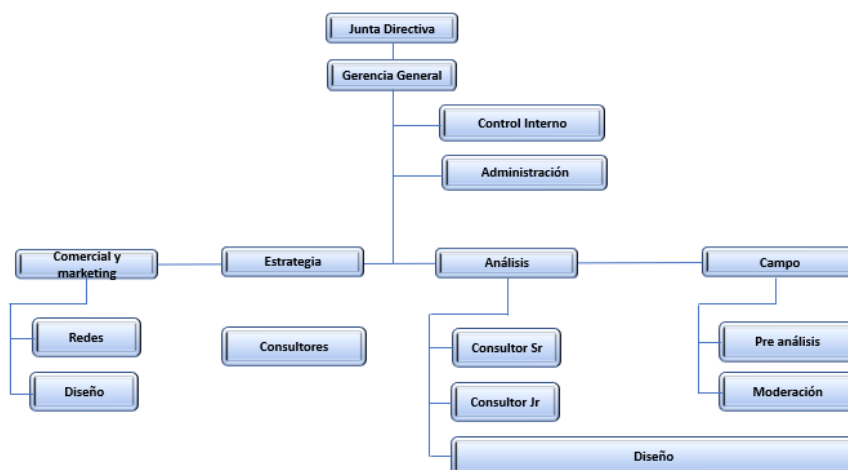
Hoy en día, Racamandaka es una empresa que factura en promedio 120 millones de pesos mensuales y cuenta con 12 empleados y aliados en distintas geografías para ofrecer al cliente una experiencia completa y de excelente calidad. Lo que hacen, es entender al ser humano en profundidad, ponerlo en el centro de la estrategia de los negocios, y a partir de allí, diseñar soluciones que permitan la generación de valor compartido entre las empresas y sus clientes, tanto internos como externos. Para esto, se inspiran en el *Design Thinking* y los *Jobs to be Done* con el fin de identificar, idear y diseñar procesos, productos, estrategias y marcas poderosas, centradas en el impacto positivo en sus clientes y el entorno.

Para lograr esto ofrece diferentes servicios enfocados en tres pilares clave que son *el entendimiento*, donde se conecta con las personas de manera virtual y presencial para lograr capturar su realidad como personas y como consumidores. *El diseño*, donde se trabaja en conjunto con personas y empresas para identificar necesidades asociadas a la transformación interna y de su contexto. Por último, está *la acción*, enfocada en conectar con los sueños para volverlos ideas tangibles y realidades estratégicamente rentables. Enfocados en estos pilares, los servicios ofrecidos por Racamandaka son, para la obtención de información de consumidores se cuenta con servicios de investigación cualitativa, cuantitativa, metodologías de neuromarketing y *social listening*. Además, ofrece asesoría y consultoría en *endomarketing*, construcción de marca, emprendimiento, sistemas de innovación, planeación, ideación y prototipado.

### Descripción del área de trabajo del investigador

Actualmente, Racamandaka está dividido en 4 áreas principales organizadas estratégicamente para responder a las distintas necesidades de los clientes. En primer lugar, está el área comercial y de marketing, encargada de desarrollar campañas para promocionar los diferentes servicios de la compañía, conseguir nuevos clientes e identificar espacios de oportunidad. En segundo lugar, está el área de estrategia, enfocada en la transformación y accionabilidad de los datos. La tercera, es el área de análisis que tiene como cabeza a la investigadora Juanita Sierra Henao y, es la encargada de la investigación más que todo cualitativa manejando directamente los proyectos con los diferentes clientes de la compañía. Y por último el área de campo, encargada de procesos logísticos y de campo, manejando los freelance que apoyan los procesos internos.

**Figura 1** Organigrama Racamandaka.



**Fuente:** Racamandaka, comunicación personal (2021)

## Marco Teórico y Conceptual

### Modelo Multinivel de la Innovación

Aunque existen diversos significados para la innovación, la OCDE ha definido la innovación como "la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o significativamente mejorado, un nuevo método de marketing o un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas"(OECD, 2005). Así, la innovación es particularmente un indicador de un potencial creativo que contribuye al desarrollo en una organización y su éxito en el mercado ((Lee et al., 2020), en ese sentido, la innovación en términos organizacionales hace referencia a la implementación y adopción de estrategia y prácticas nuevas para la transformación dentro de una organización ((Zeb et al., 2021).

La innovación organizacional está relacionada con el crecimiento y rendimiento empresarial, y son varios los autores que la señalan como un factor necesario para el crecimiento sostenido de la empresa y su rentabilidad ((Fartash et al., 2018), por ejemplo, según (Azeem et al., 2021), la cultura organizacional, el intercambio de conocimientos y la innovación organizacional afectan positivamente la ventaja competitiva.

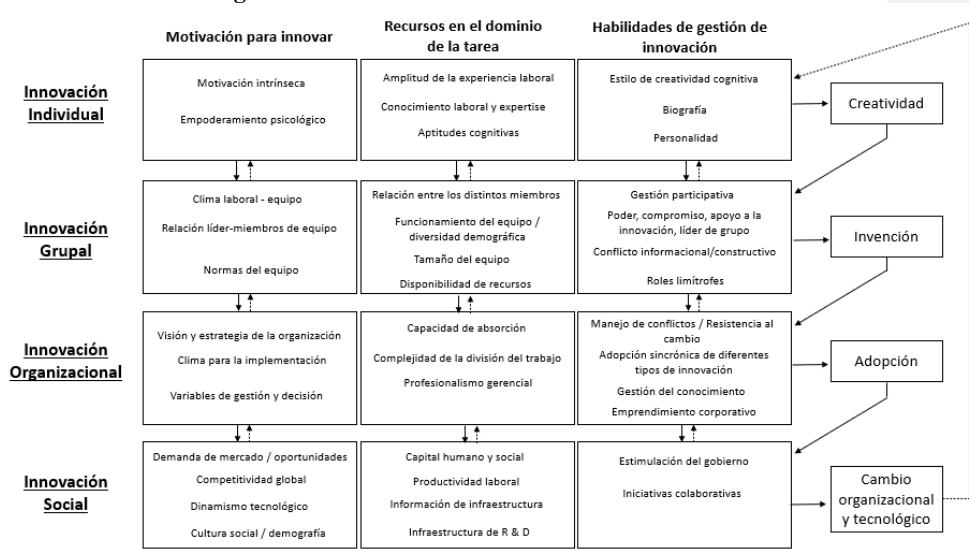
El marco teórico utilizado para la fase diagnóstica y análisis de la innovación en la organización fue el de la teoría multinivel de la innovación de (Sears & Baba, 2011), el cual ve la innovación desde la perspectiva del actor individual, proponiendo que la innovación requiere fundamentalmente energía creativa y esfuerzo de los individuos. En consistencia con una visión multinivel, también reconocen que esta energía e impulso creativos deben ser apoyados y reforzados por habilidades en la gestión de la innovación, recursos y tareas de otros niveles de análisis. El artículo consolida diversas investigaciones académicas, asociadas a una perspectiva multinivel donde se evidencia como a través de la historia diferentes autores representan relaciones entre los niveles para la explicación del desarrollo de la innovación.

El modelo de innovación propuesto por (Sears & Baba, 2011), tiene 4 principios guía, en primer lugar, visualiza la innovación como una construcción multinivel, sugiriendo que algunos factores comunes predicen la innovación en diferentes niveles. En segundo lugar, la innovación es un proceso que consiste en manifestaciones o resultados secuenciales discretos en cada nivel a lo largo del tiempo. En tercer lugar, se basa en la premisa de que los pensamientos y acciones se convierten en la "materia prima" necesaria para que se dé la innovación, en ese sentido es un modelo que se enfoca en identificar los factores que influyen directamente en la innovación individual y delinear procesos de abajo hacia arriba contribuyendo al desarrollo de la innovación en todos los niveles. Finalmente, sugieren que el contexto, ubicado en los niveles más altos, puede facilitar o limitar la innovación en los niveles inferiores.

Como se evidencia en la figura 2, bajo este modelo la innovación es vista como un proceso dinámico multinivel, destinado a transformar la energía creativa en resultados tangibles que contribuyen a la generación de valor económico o social y son el fundamento del cambio organizacional, tecnológico y/o social. Es un proceso que deriva de un nivel individual y va progresando a nivel grupo, una organización y una sociedad. Además,

tiene en cuenta influencias del contexto en cada uno de los niveles de análisis, la motivación para innovar, los recursos disponibles y la capacidad para innovar como elementos clave del proceso (Sears & Baba, 2011).

**Figura 2** Modelo Multinivel de la Innovación



**Fuente:** (Sears & Baba, 2011)

Los autores Sears & Baba (2011), proponen que hay un producto innovador en cada nivel y que estos funcionan como manifestaciones secuenciales de la innovación: a nivel individual el resultado es la creatividad, asociada a la generación de ideas novedosas y útiles; a nivel de grupo está la invención, relacionada con el producto, tecnología o proceso derivado del proceso creativo; a nivel organizacional, se tiene como resultado la adopción, que sería el resultado de la comercialización e implementación de una invención exitosa y, a nivel social el cambio organizacional y tecnológico que se relaciona con la difusión a mayor escala de innovaciones que estimulan el cambio organizacional, tecnológico y de la industria. El modelo reconoce que puede ser un proceso que se da de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo, donde se evidencian efectos cruzados que nutren o impiden la innovación en todos los niveles.

Además, mencionan que existen 3 componentes clave que se representan o manifiestan de forma diferente en cada nivel pero están siempre como factores de influencia, los cuales son: La motivación para innovar, la cual hace referencia al deseo o la disposición que se tiene, los recursos disponibles en el dominio de la tarea que son características y procesos clave que facilitan el resultado y las habilidades para la gestión de la innovación que son factores relacionados con la gestión efectiva de la innovación. Estos factores se evidencian o manifiestan dentro de cada nivel de la siguiente forma:



1. **Individual:** la motivación para innovar está impulsada por motivación intrínseca y empoderamiento psicológico. Los recursos para el dominio de la tarea se relacionan principalmente con aptitudes, conocimientos y experiencia laboral y las habilidades en la gestión de la innovación se impulsan por la personalidad, la historia de la persona y los estilos cognitivos.
2. **Grupo:** la motivación para innovar está impulsada por el clima laboral, la relación con el líder, y las normas del grupo. Los recursos para el dominio de la tarea se impulsan por la relación entre los distintos miembros del equipo, el tamaño y la diversidad del grupo. En cuanto a las habilidades para la gestión de la innovación se impulsan por el manejo de la participación, apoyo y compromiso del líder, manejo de conflictos y capacidad de traspasar los límites.
3. **Organizacional:** La motivación para innovar está impulsada por la visión y la estrategia de la compañía, el clima para la implementación y atributos específicos de una innovación. En cuanto a los recursos para el dominio de la tarea, se ve impulsado por la capacidad de absorción, la división de las labores y el profesionalismo de la gerencia. En relación con las capacidades de gestión de la innovación, se encuentra la adopción sincrónica de los tipos de innovación, habilidades para el manejo de conflictos, gestión del conocimiento y el emprendimiento corporativo.
4. **Social:** La motivación para innovar está impulsada por demanda y oportunidades del mercado, competencia a nivel global, dinamismo tecnológico y cultura. En cuanto a los recursos para el dominio de la tarea se impulsa por el capital social y humano, productividad laboral, información e investigación y desarrollo de infraestructura. En relación con las capacidades para la gestión de la innovación, se ven impulsadas por iniciativas colaborativas con otras organizaciones de la sociedad.

Siendo este un modelo multinivel, se evidencia los efectos cruzados que tiene cada uno de los componentes entre los niveles. Por ejemplo, la motivación para innovar debe comenzar con la motivación intrínseca y el empoderamiento psicológico del individuo y, esto se facilita por un clima positivo en el equipo, buena relación con el líder y normas de grupo constructivas. Esto a su vez se refuerza en el nivel organizacional por una visión y estrategia adecuadas y un clima constructivo para la innovación. Y se mejorará aún más por la demanda del mercado a nivel social, la competencia global, el dinamismo tecnológico y la cultura receptiva.

En cuanto a los recursos para el dominio de la tarea, empieza a nivel individual con la experiencia laboral, conocimiento y *expertise* en el trabajo y la aptitud para innovar, lo cual se ve fortalecido por un intercambio positivo con los diferentes miembros del equipo, el tamaño y la diversidad del equipo. Esto se apoya a nivel organizacional con una mejor capacidad de absorción, la adecuada división de las labores y el profesionalismo a nivel gerencial. Por último, se vuelve sostenible con inversión en capital humano y social, compromiso con la productividad laboral y la infraestructura adecuada para la gestión de la información e I&D.

Por último, en relación con las habilidades para la gestión de la innovación, está conectado a nivel individual con un estilo cognitivo, una personalidad y una historia biográfica. Esto se facilita a nivel grupal con el uso de un estilo de gestión participativa, compromiso y apoyo del líder de equipo, un clima de conflicto constructivo y un traspaso positivo de fronteras. A su vez se verá reforzado a nivel organizacional, mediante la gestión eficaz del conflicto, la adopción sincrónica de la innovación en diferentes dominios, el emprendimiento y las buenas prácticas de gestión del conocimiento. Finalmente, la gestión de la innovación se fortalecerá con el apoyo de entidades gubernamentales e iniciativas colaborativas con otras instituciones de la sociedad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Implementar una solución innovadora en Racamandaka, que permita mejorar el desempeño de su gestión.

### **Objetivo Específico**

Implementar una solución innovadora que armonice y maximice los diferentes estilos de liderazgo y perspectivas de negocio de los socios, para el funcionamiento exitoso de la compañía, a través de liderar a un grupo de representantes clave de las diferentes áreas de la compañía.

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación será un estudio de caso enfocado principalmente en la solución creativa del problema actual que se presenta en Racamandaka a través de la aplicación del CPS y complementando con una investigación de tipo explicativa.

## **Metodología General**

### **Action Research**

Para el desarrollo de esta investigación se va a trabajar bajo la metodología *Action Research* (AR), la cual se caracteriza por el trabajo conjunto entre la academia y las organizaciones donde se genera una acción y se crea conocimiento o teoría en relación con la acción, y como resultado tiene un conocimiento accionable útil tanto para la academia como para la organización involucrada ((Mejía-Villa & Alfaro, 2017).

Como se evidencia en la investigación de (Mejía-Villa & Alfaro, 2017) el AR es un proceso en el cual se integra el conocimiento de la ciencia con la información existente en una organización para resolver problemas reales que enfrenta la organización. Nace con la intención de lograr que la academia y las organizaciones trabajen de la mano, llegando a una generación de conocimiento que pueda tener un impacto más allá de las bibliotecas, y logre ayudar a agentes de diferentes organizaciones a modificar ciertas condiciones que

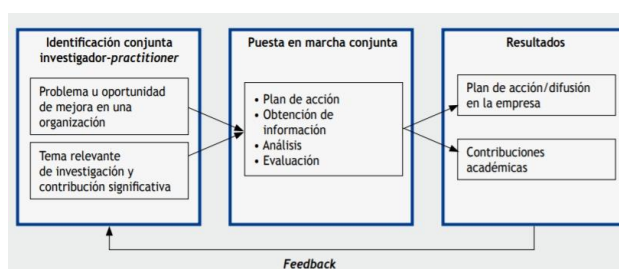
pueden estar generando insatisfacción en la comunidad. Para esto el investigador, a diferencia de otras metodologías, debe tener claro los resultados a los que quiere llegar y porque.

El AR es una investigación que aporta una diversidad de resultados como el cambio organizacional, desarrollo de competencias y generación de conocimiento científico. El AR se trabaja siempre bajo una dinámica práctica, colaborativa y de innovación abierta. De acuerdo con (Mejía-Villa & Alfaro, 2017), los aspectos clave en el AR son:

1. Existe un objetivo dual, es decir, hay resultados académicos que a su vez favorecen al *practitioner*.
2. Integración del agente de la organización en el grupo de investigación.
3. El punto de partida está en la comprensión holística del problema a analizar.
4. Existe la necesidad de un marco de normas, control y definición de las obligaciones para ambas partes.
5. Incluye adquisición de información a través de metodologías cuantitativas y cualitativas.
6. Investigación y acción deben realizarse de forma simultánea.
7. Son imprescindibles los criterios de calidad para asegurar que el estudio de AR sea realizado de forma rigurosa y que sea un trabajo relevante.

Teniendo en cuenta el alcance de la investigación, en la figura 3, se evidencian las etapas del proyecto donde, en primer lugar el investigador identifica un problema y define un objetivo de investigación. Después, se pone en marcha un plan de acción enfocado en la solución del problema, se obtiene la información, se analiza y se evalúa para al finalizar hacer la difusión de los resultados a las dos partes interesadas. Cabe aclarar, que a lo largo del proceso pueden darse diferentes ciclos de AR, es decir una vez finalizado un plan la retroalimentación obtenida del análisis puede dar paso a un nuevo ciclo de AR.

**Figura 3** Etapas de Action Research



**Fuente:** (Alfaro & Avella, 2013)

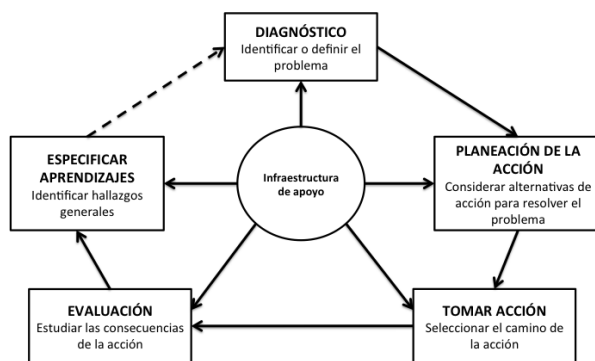
Como se evidencia en la investigación de (Mejía-Villa & Alfaro, 2017) el AR tiene cuatro variaciones determinadas por el resultado que se pretende alcanzar:

1. **AR Diagnóstico:** El investigador realiza un análisis del problema para lograr identificar las causas y de ahí sugerir acciones para resolver el problema.

2. **AR Empírico:** El investigador identifica un fenómeno que está sucediendo, le hace seguimiento al proceso y comparte los resultados con un agente de la organización.
3. **AR Participativa:** El investigador mantiene un contacto activo y cercano con el agente de la organización, ambos hacen parte del equipo de investigación e interactúan constantemente.
4. **AR Experimental:** El investigador realiza diferentes experimentos para resolver el problema.

Estas variaciones funcionan como etapas o fases dentro del proceso general de AR; sin embargo, no es un proceso lineal, sino que funciona como un ciclo donde la retroalimentación del resultado puede dar paso a un nuevo objetivo de investigación.

**Figura 4** Proceso cíclico de Action Research



**Fuente:** (Susman, G., & Evered, 1978)

Como mencionan (Mejía-Villa & Alfaro, 2017), donde en el 2001 Zuber-Skerritt, adiciona un nuevo elemento para entender la dinámica de la investigación AR, la espiral de los ciclos AR, que es una sucesión de ciclos AR tradicionales. Esta cadena de ciclos se caracteriza porque al final de cada ciclo, el equipo involucrado en el proceso, realiza una reflexión de los resultados y propone un nuevo ciclo con un objetivo que se define basado en los aprendizajes del proceso anterior.

### Action Research Project

De acuerdo con (Mejía-Villa & Alfaro, 2017), el Proyecto de *Action Research* (ARP), es una herramienta de investigación que facilita la integración de diferentes metodologías y además es útil para desarrollar líneas de investigación a largo plazo, lo que permite que sea más versátil y efectivo que una investigación tradicional de AR. Así mismo, ARP es considerada una práctica de innovación abierta donde el flujo de información es recíproco entre la universidad y la organización. Se caracteriza por relacionar de forma flexible y en diferentes momentos los tipos de AR, los ciclos de AR y diferentes metodologías de investigación bajo una espiral de ciclos AR todo bajo un mismo objetivo, es decir, cada proceso de AR es una fase del Proyecto AR.

El punto de partida de los proyectos *AR* es el primer momento en que el *practitioner* y el investigador se reúnen para compartir ideas y necesidades y luego llegar a las etapas de diagnóstico, planeación, acción, resultados y difusión de la información encontrada donde a su vez se identifican nuevos objetivos y se inicia un nuevo ciclo.

En el caso del Proyecto *AR*, es importante mencionar que la participación del investigador es constante y transversal a todo el proceso pero el *practitioner* puede variar teniendo en cuenta la etapa del ciclo y el objetivo que se pretende alcanzar, incluso puede llegar a participar más de un *practitioner* en cada etapa.

Así mismo, (Mejía-Villa & Alfaro, 2017) indican que la perspectiva del proyecto *AR* es una forma de entender un nuevo marco de referencia que define la relación entre el investigador y la organización. En este caso, se desarrolla una relación a largo plazo, que se convierte en una colaboración importante para el desarrollo de nuevos conocimientos, mejorar la gestión organizacional y destacar dos objetivos relevantes que marcan la diferencia en comparación con otras metodologías de investigación. Primero, un proyecto *AR*, tiene doble relevancia, ya que implica contribuciones a la literatura académica y ayuda a las organizaciones a resolver problemas o detectar oportunidades de mejora. Segundo, el doble objetivo implica que el agente de la organización debe estar siempre como parte del equipo de investigación, es decir, el investigador no resuelve un problema para el *practitioner* sino con él.

La presente investigación se desarrollará bajo el marco conceptual del proyecto *AR* donde se construye una relación en un periodo de un año y medio entre la Universidad de la Sabana y la empresa Racamandaka Strategy, con el fin de resolver un problema relevante para la organización que pueda a su vez aportar nuevos conocimientos en la academia. En este caso se va a trabajar como *Insider Action Research*, es decir, el investigador principal del proyecto, que es el estudiante, trabaja dentro de la organización en la que se basa el trabajo.

Las razones por la cual este será considerado un proyecto *AR* es por:

1. Es un espacio riguroso de investigación y aprendizaje a largo plazo (1 año y medio), donde hay al menos dos investigadores, el estudiante y su asesor, quienes presentaran reportes y resultados de manera periódica a los largo del proceso.
2. Tiene una estructura similar al *AR* por ciclos donde hay un diagnóstico, planeación de la acción, desarrollo de la acción, evaluación, desarrollo de aprendizajes y difusión de la información.
3. La metodología de proyecto *AR* va a funcionar como una sombrilla donde es posible hacer uso de diferentes metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa (Mejía-Villa & Alfaro, 2017).

### **Fases del ARP**

Los proyectos *AR* tienen 3 fases:

1. **Fase preliminar:** Se desarrolla un avance académico, donde se realiza el marco teórico, se proponen los objetivos y preguntas de investigación y, se exploran posibles

metodologías y técnicas compatibles con el proyecto AR. De igual modo, se realizan los primeros acercamientos con el equipo de la organización y se define quienes harán parte del grupo de investigación.

2. **Diagnóstico AR:** Esta fase tiene como objetivo el diagnóstico de la situación y comprensión del problema a resolver junto con una etapa de exploración para llegar a propuestas de posibles soluciones.
3. **Participación y diagnóstico AR:** Es participativa porque hay una mayor interacción con los agentes de la organización y es un diagnóstico ya que al compartir los hallazgos con los *practitioners* y profundizar en el conocimiento se determinan cuáles serán los pasos a seguir (Mejía-Villa & Alfaro, 2017).

### **Fase 1: Metodología de la fase diagnóstica del ARP**

El marco teórico y conceptual utilizado para este trabajo de investigación es la metodología de *Action Research* relacionada en los numerales previos. Para la fase diagnóstica, se estudiaron los determinantes y las dimensiones de la innovación de Crossan & Apaydin (2010) en Racamandaka Strategy, a través de entrevistas con el socio líder en el área de marketing y creatividad y la página oficial de la compañía. (

### **Fase 2 y 3 Proyecto AR: Metodología Creative Problem Solving (CPS)**

Según Mejía-Villa & Alfaro (2017), el *Creative Problem Solving* (CPS) es un proceso creativo basado en la cognición y la afectividad de las personas, que considera los procesos de innovación como abiertos y/o cerrados; dicho en otras palabras se trata de un proceso lógico que se soporta en la facultad del ser humano para procesar la información por medio de la percepción por la cual el cerebro interpreta las sensaciones que recibe a través de sus sentidos y adicionalmente valora los estados emocionales dentro de la información analizada. Lo anterior con el fin de plantear soluciones creativas e innovadoras, que generen resultados positivos.

La estructura del CPS cuenta con tres etapas conceptuales: clarificación, transformación e implementación; y seis pasos explícitos del proceso: exploración de la visión, formulación de los desafíos, exploración de las ideas, formulación de soluciones, exploración de la aceptación y formulación de un plan; y un paso adicional: evaluación de la situación. Este último paso se encuentra ubicado en el centro del modelo, el cual busca guiar todos los anteriores pasos. A continuación, se describen los pasos del CPS según Puccio et al. (2011):

1. **Evaluación de la situación:** Es el centro de la estructura CPS, dado que alimenta transversalmente el proceso creativo pues otorga el soporte para el análisis diagnóstico de la situación. Cuenta con una etapa de pensamiento divergente, donde recopila mucha información de diferentes fuentes y otra convergente que las interpreta y analiza a fin de generar hipótesis con las cuales posibilita la oportunidad de observar el problema de forma integral y desde allí facilitar la información que nutren los siguientes pasos. Para el desarrollo de ambas etapas, divergente y convergente, Puccio et al. (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b) proponen utilizar varias herramientas que puedan soportar metodológicamente el pensamiento diagnóstico a fin de evaluar mejor la situación. Los autores también indican que se pueden usar herramientas complementarias como el análisis del entorno, que evalúa

la posición competitiva de la organización en el mercado; y el análisis interno de la organización para evaluar la capacidad estratégica, propuesta de valor, ventajas competitivas, así como su rol en la innovación.

2. **Exploración de la visión:** En esta etapa se plantea el alcance de la solución, es decir, a dónde se desea ir. La habilidad de soñar es primordial para este paso, pues facilita la creación de posibles soluciones a partir de las necesidades diagnosticadas en el paso anterior. La visión es importante para fijar el norte que se desea seguir y que el mismo sea compartido para que los miembros del equipo tengan un claro propósito del futuro esperado. Con respecto a las herramientas para desarrollar este paso, las hay divergentes y convergentes. Las divergentes buscan tener un listado posible de futuros deseados que permitan soñar positivamente y proyectar ese sueño a un futuro posible. En cuanto a las herramientas convergentes, se aplican a las diversas visiones futuras a fin de definir una sola visión.
3. **Formulación de desafíos:** Este paso corresponde al siguiente escalón de la etapa de clarificación del problema y plantea básicamente la exploración de los obstáculos. Dicha formulación es el resultado del contraste de la situación actual y el futuro deseado. Para ello se requiere identificar claramente las brechas existentes y considerar posibles caminos que conduzcan a esa visión futura, examinando cada camino posible cómo un desafío y evaluando cuál pudiera ser el más conveniente a través de la formulación de preguntas o herramientas. Finalmente, en la etapa convergente se seleccionarán los desafíos que tengan más sentido y que permitan alcanzar la visión, con mayor claridad del problema o situación.
4. **Exploración de ideas:** Este paso corresponde a la segunda fase del CPS que es la “transformación” y cuyo objetivo es la búsqueda de soluciones al problema determinado. De esta forma, la exploración es la generación de un número de ideas que sean creativas, variadas y que se acerquen a la solución del desafío identificado. El propósito entonces consiste en realizar un proceso divergente, preferiblemente en equipos de trabajo, con los cuales se facilite la formulación de alternativas de mejora.
5. **Formulación de soluciones:** Es el siguiente paso de la etapa de “transformación” y complementario a la exploración de ideas. El propósito de este paso es definir soluciones posibles, evaluando de manera convergente las ideas presentadas en el paso anterior. Ahora bien, conseguir dicho propósito requiere pericia a fin de sacarle el máximo provecho posible a las ideas generadas en la etapa anterior, para ello debe evitarse realizar juicios de valor, tener sensatez en la evaluación realizada y poder realizar ajustes que permitan fortalecer o unificar diferentes ideas en otras nuevas que optimicen el resultado o eficiencia buscada.
6. **Exploración de la aceptación:** Este paso corresponde al primero de la última etapa del CPS “Implementación” y consiste en reflexionar acerca de la probabilidad de implementar las soluciones para superar los desafíos. Para ello, es necesario que los equipos de trabajo anticipen las posibles reacciones en pro o en contra del desarrollo de la solución. Las herramientas recomendadas para soportar este paso deben permitir anticipar los problemas de la implementación, así como evaluar todos los posibles riesgos y el impacto que pueda tener en los grupos de interés.

7. **Formulación de un plan:** Este es el último paso del proceso creativo, y consiste en materializar los detalles para llevar la solución a una implementación real. Para este fin, el equipo debe diseñar un plan con una secuencia lógica de eventos teniendo en cuenta los tiempos y recursos requeridos, así como los indicadores de cumplimiento del proyecto. Las herramientas de convergencia utilizadas en esta etapa tienen como fin la elaboración de un cronograma de despliegue que facilite el entendimiento de todas las personas involucradas. El plan debe exponer claramente los responsables, la fecha límite de ejecución de cada actividad, los factores claves que puedan generar el éxito en la implementación de la solución y mecanismos que permitan medir la implementación.

### **Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación de Racamandaka**

El diagnóstico de la innovación en Racamandaka se explicará teniendo en cuenta el modelo de innovación multinivel descrito anteriormente. Uno de los objetivos de Racamandaka es marcar la diferencia con respecto a las diferentes agencias del mercado y volverse un aliado para sus clientes, que más allá de hacer un trabajo indispensable tenga la capacidad de sorprenderlos constantemente. Para esto Raca busca innovar a nivel de metodologías, entregables, desarrollo de talleres y actividades buscando ofrecer un amplio repertorio que facilite la atención personalizada a los diferentes clientes.

En primer lugar, veremos algunas características de la innovación al interior de esta organización que hace que se ajusten al modelo multinivel de la innovación:

1. En Racamandaka, buscan convertir la energía creativa en resultados tangibles que fomenten la entrega de un servicio de alto valor a sus diferentes clientes.
2. La innovación más que un proceso sistemático tiende a tener como punto de partida la inquietud personal de los miembros de la empresa, que deriva en propuestas que buscan compartir con el equipo para de ahí lograr un resultado innovador que genere un cambio, complemento o mejore los procesos o servicios ofrecidos.
3. Además, están en constante visualización del mercado y las tendencias con el fin de identificar evoluciones que ameriten un cambio o adaptación al interior de la organización.

A continuación, vamos a evidenciar la dinámica en los diferentes niveles al interior de la organización:

1. **Individual:** Las personas que trabajan en Racamandaka se caracterizan por su creatividad, capacidad de generar y proponer nuevas ideas y nuevas formas de hacer su labor diaria. Se enfoca en personas con mente abierta, tolerancia al cambio, flexibles y con actitud propositiva. Además, se caracteriza por el empoderamiento de los diferentes miembros del equipo, buscando que cada uno desde su rol garantice resultados de excelente calidad.
2. **Grupo:** En Racamandaka una de las claves del éxito del trabajo en equipo es la diversidad, los líderes reconocen que para la innovación es vital tener un equipo multifuncional, donde a pesar de que todos están enfocados en la generación de valor



para el cliente, todos aportan de forma diferente, evidenciando la relevancia de un equipo donde los miembros tengan formaciones, conocimientos y habilidades diferentes. De igual modo, a nivel de grupo de trabajo, se evidencia una estructura más orgánica donde cada persona tiene un rol en la generación de valor y se busca trabajar de forma horizontal garantizando el aporte de cada miembro y el respeto por las ideas y propuestas de cada persona, entendiendo que el aporte de cada uno permite dar un paso más hacia adelante en el progreso de la organización, esperando siempre mantener una buena relación entre los distintos miembros de equipo.

Actualmente Racamandaka, busca implementar la co-creación para la innovación o el cambio, es por esto que una de sus mejores prácticas en la innovación es la creación de espacios donde se realizan mesas de trabajo con la participación de miembros clave del equipo, escogidos según el objetivo, para así lograr un mejor resultado. Pues creen que los mejores resultados surgen de la unión de diversos conocimientos, capacidades y puntos de vista.

3. **Organización:** En este nivel es donde hay una oportunidad actualmente en la organización. Uno de los problemas actuales de la compañía es que no existe una visión y estrategia clara, lo que hace que la capacidad de innovación se vea limitada por la falta de un camino o un norte. Aunque los líderes buscan fomentar la creatividad y están abiertos a las propuestas de cada uno de los miembros no suele ser común que lo hagan por iniciativa propia ya que no tienen claro desde que punto podrían hacerlo o que deben intentar alcanzar.

Por tal razón, actualmente se da la innovación por un efecto cascada de arriba hacia abajo, donde los líderes buscan aliados estratégicos para el desarrollo de nuevas ideas que serán posteriormente comunicadas y desarrolladas con los distintos miembros del equipo. Además, buscan diferentes espacios de capacitación o talleres que fomenten el aprendizaje y el crecimiento del equipo.

4. **Social/industrial:** La capacidad de innovación en Racamandaka se encuentra impulsada por las tendencias de mercado, la evolución del sector y los cambios en el contexto. Esto se evidencia desde diferentes aspectos:
  - **Tendencias y demandas de mercado:** Racamandaka empieza como una agencia de investigación de mercados enfocada en la profundización cualitativa, sin embargo la industria de la investigación evoluciona demostrando que el éxito del estudio del consumidor está en la integración de diferentes fuentes de información, lo que trae como resultado la adopción de nuevas metodologías y herramientas asociadas a la investigación cuantitativa, el social listening, investigación a través de las neurociencias, entre otros.
  - **Cambios en el contexto:** Uno de los sucesos que marcó un hito en la historia de Racamandaka fue la pandemia dada por la llegada del COVID-19, la cual exige un cambio en la compañía para mantenerse y seguir generando valor a los clientes. Tras este suceso, Racamandaka implementa el uso de diferentes tecnologías para el desarrollo de sus actividades, logrando que sus servicios sean igualmente

exitosos ofreciéndolos de manera virtual haciendo uso de herramientas como zoom y miro para el relacionamiento con los clientes y consumidores.

- **Retos del cliente:** Una de las características de Racamandaka es la posibilidad de adaptarse al cliente y generar resultados personalizados de acuerdo a sus necesidades. Razón por la cual la exigencia de los clientes amerita en determinadas ocasiones el desarrollo de nuevas ideas para la implementación de nuevas metodologías, entregables diferentes, diversificación de actividades y talleres y optimización de tiempos de entrega.
- **Aliados expertos:** Racamandaka cree en el valor que generan las alianzas, en ese sentido busca el trabajo conjunto con otras agencias o personas que incrementen el valor entregado a los diferentes clientes. Cuenta con el apoyo de agencias o personas que ofrecen servicios que complementan y fortalecen la oferta de valor de la compañía.
- **Inspiración desde la academia:** Racamandaka busca mantenerse actualizado y vigente, para eso ha sido de gran apoyo la inspiración generada desde el estudio de diferentes ramas del conocimiento que inspiran la evolución de la organización a lo largo del tiempo. Fomentando a su vez la curiosidad e inquietud intelectual de los miembros del equipo.

## **Problemas de investigación**

### **Liderazgo creativo**

Racamandaka es una empresa cuyos socios mencionan que nació “por accidente”, surge de la unión de dos personas con una amplia experiencia en investigación, que querían ofrecer a los clientes experiencias diferentes de investigación y entendimiento del consumidor. Sin embargo, no hubo una alineación formal y una definición de la estrategia de la organización desde un inicio. Solo hasta ahora, que la empresa empezó a crecer, con nuevos clientes y un equipo más grande se empieza a sentir la falta de un norte.

Son cada vez más notorias las diferencias entre socios y aunque las cosas siguen funcionando, la sensación es que actúan sobre la marcha y que todo puede ser muy diferente dependiendo con cuál de los socios se trabaje, los errores son cada vez más recurrentes y esto está afectando el clima laboral y la relación que tienen con los clientes.

### **Gerencia de la Innovación**

Hoy en día, la innovación es una de las promesas de valor de Racamandaka, incluso ofrecen a los clientes asesorías en procesos de innovación. Sin embargo, cuando se indaga que pasa al interior de la organización, se identifica que hoy no hay un proceso sistemático de innovación, no es una constante. Se está dando de manera reactiva, centralizada e individualizada.

Existen proyectos de distintos clientes que requieren soluciones creativas e innovadoras, cuando estos se dan las personas encargadas del proyecto investigan y buscan la manera de resolverlo, tiende a ser un trabajo que requiere grandes esfuerzos en tiempos muy cortos y termina generando resultados exitosos de los que solo se enteran los encargados del proyecto. No hay una práctica constante y el conocimiento y las habilidades se están quedando en unos pocos.

## CAPITULO 2: LIDERAZGO CREATIVO

### Identificación de problemas

Para la identificación del problema se realizaron diferentes reuniones con los socios de la compañía Raúl Sanabria y Carlos Rojas. En un primer lugar, se hizo una reunión donde se informaba el objetivo del trabajo con el fin de identificar que problemas se podrían resolver a través de esta metodología, llegando a un acuerdo conjunto que existía un problema a nivel estratégico, enfocado principalmente en una desalineación en la visión, misión y procesos que data desde la fundación de la compañía ya que, no se definió desde el inicio y hasta el momento no se ha hecho de manera formal.

Con el fin de lograr una mayor claridad del problema, se dio inicio al desarrollo del CPS empezando con la evaluación de la situación. Esta etapa tiene como finalidad, evaluar las necesidades que existen en una situación específica en donde se analiza la naturaleza del problema. Para este ejercicio es vital el pensamiento diagnóstico y la conciencia plena, para así garantizar el entendimiento de la situación de manera adecuada y detallada (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b). Este es un metapaso, es decir, sucede a través de todo el CPS, ya que implica entender con mayor claridad el problema y se va retomando en las diferentes etapas con el fin de entender si realmente los resultados están respondiendo o ayudan a resolver la situación o problema identificado.

Para esto se programó una sesión independiente con cada uno de los socios, haciendo uso de diferentes herramientas de divergencia, cómo KnoWonder y 5W y 1H (ver anexo 1), con el fin de lograr un entendimiento detallado de la situación, identificando elementos clave que originan el problema, quienes están involucrados y quienes se pueden ver afectados, porque esto representa un problema para la organización y como ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Como resultado de este ejercicio (ver anexo 2), se llegó a comprender que la naturaleza del problema estaba centrada en dos causas principales:

1. **Diferencias entre los socios:** Esta empresa nace de la unión de dos apasionados del conocimiento profundo del consumidor para llevarlo al centro de la estrategia de diferentes compañías. Sin embargo, a medida que crece la compañía, los procesos van más allá de la investigación y empieza a crecer el equipo ambos se dan cuenta que tienen diferencias en cuanto a estilos de liderazgo, visiones diferentes de negocio y falta de alineación. Identificando que tienen una gran oportunidad a nivel de comunicación y alineación para el manejo de este crecimiento.

2. **No hubo alineación desde un inició:** Ellos mencionan que Racamandaka nace de forma “accidental”, consideraban que trabajaban bien juntos y que podían ofrecer al cliente servicios que marcaran la diferencia en comparación con otras agencias del mercado, haciendo uso de nuevas metodologías y transmitiendo a sus clientes el gran valor y los resultados que podrían lograr al poner al consumidor en el centro. Pero, no hubo una alineación previa enfocada en la imagen de marca, valores internos, los pilares estratégicos y no hubo una definición de visión, misión y objetivos de la compañía a corto y largo plazo.

Ambas situaciones generan consecuencias que están impactando en 4 aspectos principales:

- a. **Manejo de equipos y definición de roles:** A medida que Racamandaka crece, crece también el equipo de trabajo, sin embargo, aunque se tiene un organigrama y se contratan las personas con un objetivo específico, aún no hay roles y límites definidos y esto genera problemas a nivel de comunicación y clima laboral.
- b. **Posicionamiento:** No hay una coherencia en la oferta de valor y no hay lineamientos asociados a la imagen que se busca transmitir a nivel de marca y tiende a ser un aspecto que se está descuidando sin entender la importancia que tiene a los ojos del cliente.
- c. **Impacto en el cliente:** La experiencia del cliente y los entregables que reciben son diferentes dependiendo quien maneje el cliente o el proyecto. Esto genera que los clientes empiecen a preferir un estilo y rechazar los otros. Además, hay oportunidades enfocadas en la retroalimentación, se empieza a evidenciar que el cliente reclama el servicio de ciertas personas, pero no retroalimenta los procesos alejándonos de la posibilidad de entender las falencias que identifican para poder trabajar en eso.
- d. **Procesos estandarizados:** No se tiene un proceso definido a nivel de manejo de clientes y proyectos, actualmente se trabaja de manera reactiva haciendo que cada proyecto sea diferente. Además, se identifica que la falta de alineación hace que el entregable o resultado pueda llegar a ser diferente a la propuesta comercial.

El principal impacto que esto está teniendo a nivel compañía es que se evidencia mucha incertidumbre, tanto los socios como el equipo de trabajo mencionan que no tienen claro hacia donde se dirige la compañía y lo que quieren lograr en un futuro a corto y largo plazo. Además, debido a las diferencias en cuanto a movilizados y visiones de negocio, no se ha logrado diversificar el negocio o aumentar la facturación, Racamandaka se mantiene, pero no crece y poco a poco las falencias hacen que se afecte la motivación, el interés y el clima laboral. De igual modo, se identificaron varios aspectos que indican que tienen grandes oportunidades de mejora en la comunicación interna tales como:

- Están enfocados en el cliente y en el valor que pueden entregar, descuidado el manejo de relaciones al interior de la compañía.
- No se tienen los espacios de retroalimentación y alineación que los lleve a definir el gran objetivo que todos como equipo deben seguir, un rumbo hacia el que todos dirijan sus actividades diarias.

## Marco conceptual

### Importancia de la definición estratégica en las organizaciones

Otro aspecto relevante a tener en cuenta para el desarrollo de esta investigación, es la relevancia de la definición de una estrategia para garantizar el futuro exitoso de una organización. Según (Mendez Alvarez, 2019), la estrategia de una organización responde a la necesidad de ser competitiva, es por esto que tiende a funcionar como guía de las decisiones a tomar pensando en los posibles cambios a futuro. Teniendo en cuenta esta, se define un plan de acción, visión, misión, planes a largo plazo y asignación y administran de los recursos para alcanzar los propósitos planteados. La estrategia de una organización es flexible y tiene la capacidad de adaptación debido a que la definición de la misma responde a factores de cambio en el entorno, a políticas internas y externas y evolución del mercado. Como complemento de esto, se profundiza en los principales elementos asociados a la estrategia de una organización:

1. **Adaptación a los cambios del entorno:** La estrategia permite que se identifique la posición de la organización y se establezca la relación con el entorno y se adapte. Constantemente la organización evalúa sus fortalezas y debilidades, se anticipa a los cambios del entorno, los movimientos de la competencia e identifica oportunidades y amenazas para así definir aspectos diferenciadores con objetivos y metas que produzcan ventajas competitivas en un largo plazo.
2. **Visión a largo plazo:** La estrategia sirve como guía o inspiración para definir el rumbo que sigue la empresa para cumplir la misión que ha definido. Para lograr esto se determinan parámetros para su implementación, recursos necesarios y cursos de acción.
3. **Define el negocio, crea valor, diferenciación y competitividad:** A partir del análisis del entorno y el comportamiento de la competencia, junto con las necesidades de clientes y/o consumidores crean productos que generan valor y otorgan una posición única y diferenciadora dentro del mercado. Esto a su vez implica la formalización de objetivos, propósito y metas.
4. **Define visión, misión, objetivos y metas:** Como se mencionó anteriormente la estrategia implica una formalización de los aspectos mencionados, ya que permite a los directivos identificar qué tipo de empresa son o quieren ser y establecer objetivos generales, metas, políticas y planes estratégicos que determinan como deben actuar.
5. **Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor:** La implementación de la estrategia se realiza mediante la gestión y dirección de los procesos a través de un plan de acción que se consolida de acuerdo a los resultados obtenidos y los esperado, de esta manera se establece una relación entre las actividades que diferencian el negocio con el fin de crear valor y lograr una ventaja competitiva en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Por otro lado, es importante tener en cuenta que la estrategia se encuentra ligada a la estructura, por lo tanto, es necesaria la consolidación, integración e interrelación de las actividades a los procesos a través de los ajustes a la estructura organizacional.

6. **Asignación y administración de recursos:** La implementación, efectividad y cumplimiento de las metas de la estrategia está sujeto al conocimiento de los recursos disponibles, así como a la identificación de requerimientos de acuerdo con su mercado, clientes y consumidores como del entorno cambiante, con el propósito de hacer la asignación pertinente y lograr la adaptación de tales recursos a las propuestas definidas.

### **Equipo de trabajo**

Anteriormente se evidenció que el problema en cuestión llega a afectar a todas las áreas de la compañía debido a que influye en los procesos internos y en las experiencias que se entregan a los distintos clientes. Por eso, se decidió incluir a diferentes personas del equipo, con quienes se realizó una charla de descubrimiento comentándoles el problema a resolver y, se identificó que realmente consideraban que era algo que se estaba viviendo al interior de la organización y afectaba diferentes aspectos laborales tanto a nivel interno como externo.

Teniendo en cuenta esto, el equipo que hará parte de la investigación en las diferentes etapas es:

1. **Raúl Sanabria:** Co-Fundador y cabeza del área Comercial y Marketing
2. **Carlos Rojas:** Co-Fundador y cabeza del área de Operaciones
3. **Carla Niño:** Líder de Investigación Cuantitativa
4. **Juliana Párraga:** Ejecutiva Senior del área de análisis
5. **Rodrigo Barbagelata:** Desarrollador de negocio

### **Ejecución Creative Solving Problem (CPS)**

#### **Etapa de Clarificación**

##### ***Exploración de la visión***

Dentro del CPS la exploración de la visión tiene como objetivo identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado. Siendo claves dentro del proceso la habilidad cognitiva asociada a un pensamiento visionario y la habilidad afectiva de soñar, permitiendo una imagen vívida de lo que se desea obtener al momento de solucionar el problema. Es una etapa muy importante dentro de la solución de problemas ya que, tener una visión clara puede traer diferentes beneficios como: definir una dirección, lograr claridad en los roles y responsabilidades, empoderar a las personas a servir a un propósito más grande e identificar el impacto propio en la organización (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b).

En Racamandaka, esta sesión fue programada después de entender el problema y el contexto dentro del cual se desarrollaba a través de la evaluación de la situación. Para esto se desarrolló una sesión de dos horas, realizada a través de la herramienta zoom con la participación de Raúl Sanabria, Cofundador de Racamandaka y Juliana Párraga quien

trabaja como ejecutiva senior del área de análisis. A través de una presentación de Power Point se comunicó a los participantes la agenda (Ver anexo 3), la cual explicaba la dinámica que consistía principalmente en la búsqueda de la visión a través de dos herramientas de divergencia y dos herramientas de convergencia, cada una con las instrucciones clave para el correcto desarrollo.

Para la etapa de divergencia, cuya finalidad era generar diferentes enunciados de visiones, se hizo uso del Periodismo Imaginario, herramienta que permite plasmar, a través de una noticia de periódico, el panorama que los participantes se imaginan al resolver la situación problema. En esta los participantes incluyen un titular, que hace referencia a la visión convertida en un hecho, una imagen o gráfica que represente la noticia y una descripción de la misma. En el Anexo No. 4, se evidencian los resultados del ejercicio realizados por los participantes de la sesión.

Con el fin de generar aún más escenarios o enunciados de visión se complementó esta herramienta con la de Pensamiento Anhelante, la cual utilizando las guías de pensamiento divergente da lugar a diferentes resultados futuros tanto positivos como negativos. Para esto se trabajó en la herramienta Miro un tablero dividido en dos, donde los participantes escribían del lado izquierdo los mejores escenarios y en el lado derecho los peores escenarios, todo teniendo como base el problema a resolver. En la Anexo 5, se evidencian los resultados de este proceso de divergencia.

Posterior a este ejercicio se inició el proceso de convergencia, cuya finalidad era organizar las ideas que generó el equipo para identificar los aspectos más relevantes y construir una sola visión que guiaría el resto del proceso. Para esto se retomaron las ideas generadas en los ejercicios anteriores y se agruparon según su similitud, en CPS estos se conocen como Diagrama de Afinidad y su propósito es organizar la información en grupos o categorías similares para facilitar la toma de decisiones o la convergencia. En este caso, se hizo para identificar las categorías dentro de las cuales se debía trabajar para el desarrollo de la visión. Como resultado de este proceso se identificaron 8 categorías clave para el desarrollo de la visión:

1. **Estrategia:** Enfocada en la creación de una estrategia determinada para Racamandaka con una propuesta de valor clara tanto para los miembros de la organización como para los clientes.
2. **Alineación:** Evidencia la necesidad de alineación entre los diferentes miembros del equipo para garantizar que tienen todo un mismo foco.
3. **Imagen de marca:** Enfocado en el posicionamiento desde un *look & feel* definido y una oferta de valor clave que se transmita a los clientes a través de todo el equipo de Racamandaka.
4. **Habilidades de equipo:** Escenario ideal enfocado en la capacitación de un equipo creativo donde todos sean expertos en lo que hacen.
5. **Resultado de los entregables:** Enfocado en entrega de resultados de alto impacto que marquen la diferencia y garanticen el crecimiento de los clientes.
6. **Crecimiento del cliente:** Enfocado en ser una empresa más influyente, donde los resultados tengan un impacto real en el crecimiento del cliente.
7. **Crecimiento y desarrollo:** Enfocado en ir más allá de lo que es el negocio hoy, dando paso a nuevas oportunidades sin afectar lo ya construido.

**Comentado [JejfR11]:** Tiene formas de medir el crecimiento de los clientes después de la consultoría?

8. **Equipo de trabajo:** Trabajar con el equipo para garantizar el compromiso con Racamandaka y disfrutar siempre el trabajo en esta compañía.

Con el fin de priorizar las categorías que serían clave en el desarrollo de la visión se hizo uso de la herramienta de las 4I's, donde los participantes votaban por las categorías de mayor interés (reflejan la importancia para la solución del problema), influencia (donde el cliente tenga poder de decisión y sea el responsable de tomar acción), imaginación (requiere un pensamiento creativo y donde el cliente está dispuesto a generar nuevas ideas) e inmediatez (requiere solución en un futuro próximo). Como resultado de este proceso, se priorizaron las categorías de estrategia, imagen de marca, habilidades de equipo y crecimiento y desarrollo de la compañía. Llegando a una visión final expresada como **“Sería genial construir una estrategia de marca que defina la arquitectura que guíe los procesos en Raca”**. La cuál está enfocada en darle una estructura a Racamandaka que permita una clara definición de la imagen de marca y un orden que favorezca el trabajo en equipo y guíe los diferentes procesos de la compañía para así enfocarse en el crecimiento.

#### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

Como aprendizajes principales de esta etapa el investigador identificó que es clave una preparación previa y el uso de herramientas de apoyo que permitan mantener un flujo organizado y fomenten la participación de los asistentes. De igual modo, es muy valioso que el facilitador lidere la convergencia para lograr el desarrollo de ideas poderosas que reúnan todo lo que es importante para el cliente. Además, es importante ir haciendo seguimiento al equipo durante el proceso para garantizar el entendimiento de las actividades.

Al mismo tiempo, se aprendió de las cosas que en un principio no salieron bien y en este caso estaba principalmente a nivel de manejo del tiempo y la garantía del buen funcionamiento de las herramientas. Para lograr un mejor resultado se recomienda que en futuras ocasiones cuando se organicen los tiempos de sesión se tenga en cuenta que estos son espacios donde usualmente se genera discusión entre los participantes por lo que es valioso que por cada actividad se cuente con unos 10 o 15 minutos extra que permitan el tiempo para discusión sin afectar los tiempos comunicados en un inicio a los participantes. Además, se recomienda hacer un ensayo de la sesión para garantizar el correcto funcionamiento de las herramientas y que el flujo va a permitir realmente llegar al resultado deseado.

#### **Formulación de desafíos**

Como siguiente paso dentro de la etapa de clarificación, se realizó la formulación de desafíos, cuyo propósito es identificar las brechas que se necesitan para lograr el resultado deseado. Para esto es importante como habilidad cognitiva del pensamiento estratégico y a nivel afectivo la habilidad de percepción de brechas. Para así lograr el resultado deseado que expresa los límites a modo de pregunta, es decir, más que identificar aspectos negativos es formularlos a modo de pregunta para así dar paso a una ideación para la generación de posibles soluciones (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b).



En Racamandaka, esta sesión fue programada después de la exploración de la visión. Para esto se desarrolló una sesión de dos horas, realizada a través de la herramienta zoom con la participación de Raúl Sanabria y Carlos Rojas, Co-fundadores de Racamandaka, Juliana Párraga quien trabaja como ejecutiva senior del área de análisis y Carla Niño líder de investigación cuantitativo. A través de una presentación se comunicó a los participantes la agenda, la cual explicaba la dinámica que consistía principalmente en la formulación del desafío a través de una herramienta de divergencia y dos herramientas de convergencia, cada una con las instrucciones clave para el correcto desarrollo.

Para la etapa de divergencia, cuya finalidad era identificar los diferentes desafíos presentes en la situación problema, se hizo uso del *Webbing*, herramienta que tiene como objetivo examinar detenidamente diversos desafíos asociados con su visión o estado deseado; además, permite analizar los desafíos desde diferentes niveles de abstracción (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b). Esta actividad se desarrolló a través de la herramienta Miro donde cada participante encontraría un tablero con su nombre para hacerlo inicialmente de forma individual, allí encontraban una gráfica con la visión en el centro, hacia arriba encontraban el ¿Por qué? Donde responderían por qué ese es su resultado deseado y hacia abajo encontrarían la pregunta ¿Qué lo detiene? Donde responderías pensando en que los limita o es un obstáculo para alcanzar el resultado deseado. Con el fin de lograr un mejor manejo del tiempo, para esta actividad se trabajó únicamente con dos niveles de abstracción hacia arriba y dos niveles hacia abajo. En el Anexo 6, se evidencian los resultados del ejercicio realizados por los participantes de la sesión.

Fueron muchos los desafíos generados, por lo tanto, para extraer los desafíos más relevantes, los participantes revisaron uno a uno los tableros y cada uno votó por un máximo de tres para llevar a la convergencia. Para continuar con el proceso de convergencia, se hizo uso del diagrama de afinidad con el fin de definir las categorías clave que actualmente se convierten en desafíos, en este ejercicio se identificaron las siguientes categorías:

1. **Diferenciación:** Desafíos asociados a la creación de una imagen diferencial que permita que Racamandaka y su estilo destaque por encima del de las otras agencias.
2. **Dinámica interna:** Desafíos asociados al manejo del equipo para garantizar la misma experiencia independientemente de quien maneje el proyecto.
3. **Estrategia:** desafíos relacionados con la definición de reglas, parámetros y visión a futuro que guíen todos los miembros del equipo y procesos de la compañía.
4. **Comunicación:** Desafíos enfocados en mejorar la comunicación interna para garantizar que todos persigan un mismo objetivo y que los planes de cada miembro no afecten el funcionamiento o futuro de la compañía.
5. **Procesos:** Desafíos enfocados en estandarización de procesos, que garanticen alineación entre los distintos miembros del equipo, logren ser replicables y fomenten la coherencia entre actos y palabras.
6. **Experiencia positiva:** Desafíos asociados a la relación con el cliente, pensando en qué forma se puede dejar una huella positiva, que garantice satisfacción y diferenciación.

Para identificar cual era la categoría más relevante para el desarrollo del desafío se hizo uso de los *Hits* para elegirla teniendo en cuenta diferentes atributos como relevancia, aquella que si se resuelve se acerca o se alcanza la visión, que es de alto impacto, que los hace sentir emocionados y que relacionan con un acercamiento diferente. Como resultado del ejercicio, la categoría de mayor votación fue estrategia, además al momento de hablarlo con el equipo se definió que parte de la estrategia era ver como podían destacar, lograr algo único que los ayudara a sobresalir y ser un referente dentro del mercado. Racamandaka debía caracterizarse por un estilo único que fuera transversal a todo lo definido a nivel estratégico. Teniendo en cuenta esto, cada participante escribió un enunciado final y considerando estos se construyó un último desafío que fue, “¿Cómo podríamos crear y comunicar el *Raca-Style*, para alinear nuestras acciones hacia un propósito común?”, además se definió que este sería un desafío donde se veían involucrados diferentes elementos clave como la propuesta de valor, el propósito, la comunicación, el estilo, la imagen de marca y la experiencia.

### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

Es importante tener en cuenta que, durante esta sesión se identificó que la comunicación es un tema transversal al desarrollo de la estrategia y mejoramiento de los procesos para entregar una mejor oferta de valor alineada a todo el equipo. Aunque no se eligió como principal categoría de trabajo, se realizó un taller posterior a esta sesión con el fin de identificar que estaba mal en la comunicación interna y como se podría solucionar.

De esta sesión se tiene como aprendizajes principales que en el CPS es clave la correcta elección de las herramientas de cada etapa, no solo para lograr el resultado deseado sino también fomentar la participación y lograr una mayor conexión de los participantes con el ejercicio, además se evidenció que en esta etapa además de lograr identificar como equipo los desafíos a los que se enfrentan, logran entender el porqué de su visión, saber de forma detallada porque quieren ir hacia ese resultado.

La formulación de desafíos cuando se hace por primera vez puede ser un poco confusa para los participantes, o por lo menos eso paso con el equipo de Racamandaka, para algunos participantes, no fue tan claro por qué las barreras o brechas se redactaban a modo de pregunta. Por esto, se considera que por parte del facilitador, es clave que antes del uso de las herramientas de divergencia explique de forma clara el porqué de los desafíos como preguntas y como esto favorece el resto del proceso. Y así ir guiando el desarrollo de las herramientas garantizando que el ejercicio es claro para todos. Esto a su vez podría favorecer la calidad de las ideas y el manejo del tiempo.

### **Taller de comunicación**

Cómo se mencionó anteriormente una de las principales oportunidades de mejora que tiene Racamandaka a nivel interno es la comunicación entre los diferentes colaboradores, por tal razón, se desarrolló un taller llamado “Adiós a las Barreras”, el cual tenía como propósito identificar los puntos que facilitaban o afectaban la comunicación y a partir de ahí construir como equipo los aspectos que consideraban iban a mejorar la comunicación entre los diferentes miembros mejorando así el clima laboral. En este taller fue facilitado por Juanita Sierra y dentro de los participantes estaban los socios fundadores Raúl

Sanabria y Carlos Rojas, por parte del equipo de operaciones y análisis Carla Niño y Juliana Párraga. Las razones que se le comunicaron al equipo para que comprendieran la relevancia del ejercicio, fue que trabajar en la comunicación era importante por:

1. Se crece como personas y como equipo.
2. Se logra un mejor clima laboral.
3. Se logra una mejor alineación en las actividades del día a día.
4. Se podrían eliminar discordias y malentendidos.
5. Entenderían las posiciones del otro y como se siente.
6. Lograrían responder más acertadamente a las necesidades de los clientes.

Este taller se desarrolló en dos sesiones, la primera estaba enfocada en un ejercicio donde se buscaba que cada persona conectara consigo mismo, entendiera que fomenta y que inhibe la comunicación en sí mismo y luego compartirlo con los otros miembros del equipo para identificar como se comunican los demás. El ejercicio tenía dos partes, en la primera cada miembro de forma individual tomaba una hoja y del lado izquierdo dibujaba que fomenta en él/ella la comunicación y del lado derecho que inhibe la comunicación y luego complementaba su dibujo con palabras clave que facilitarían la explicación a los demás (ver anexo 7).

Posteriormente, compartieron y explicaron sus dibujos con los otros miembros del equipo; durante este espacio el facilitador escribió aquellas cosas que facilitaban e inhibían la comunicación a nivel de equipo. Esto se complementó con las ideas o aprendizajes de los colaboradores que estaban participando en la actividad, cada uno escribió 4 elementos que consideraban clave para mejorar la comunicación en Racamandaka. Posteriormente se agruparon en diferentes categorías las cuales representaban los aspectos más relevantes a tener en cuenta para identificar que se podría tener en cuenta para lograr mejorar la comunicación entre los diferentes miembros del equipo (ver anexo 8).

Parte de los aprendizajes de esta primera sesión, fue que no era común que el equipo contara con un espacio de retroalimentación, donde pudieran expresar aquellas cosas que consideraran que otros podían mejorar. Es por eso que, se creó un nuevo espacio donde el objetivo era decirle a cada persona del equipo sus oportunidades de mejora y ver que se podía aprender de esto para construir un manifiesto de comunicación junto con los aprendizajes de la sesión anterior. Para esto se realizó en un tablero para cada miembro del equipo donde los participantes escribirían todo aquello que quisieran decirle, en cuanto a oportunidades de mejora a nivel de comunicación, para luego discutirlo en la sesión de trabajo e identificar elementos que podrían complementar el ejercicio de la sesión anterior.

Como resultado de ambas sesiones se construyó un manifiesto de comunicación en Racamandaka, que representa aquellas guías que cada colaborador debe tener en cuenta para mejorar la comunicación interna y, por lo tanto, el funcionamiento de la organización y del equipo. La guías o reglas desarrolladas como representación de los aspectos clave para la comunicación en el equipo fueron:

1. La empatía es nuestra mejor herramienta para generar cercanía con el equipo y los clientes.
2. Hablamos de forma concreta para llegar a acuerdos claros y quedarnos todos con el mismo mensaje.
3. Somos coherentes y consecuentes a la hora de comunicarnos.
4. Damos y recibimos críticas desde el aporte y la oportunidad de mejora y no juzgando al otro.
5. Buscamos alternativas antes de decir NO.
6. Planeamos estratégicamente las reuniones en pro del cumplimiento de objetivos.
7. Somos autocríticos pensando siempre en cómo podemos ser mejores.
8. Aceptamos la retroalimentación como parte de un proceso de formación.
9. Nunca invalidamos la posición del otro por ser diferente a la nuestra.
10. Sabemos que es clave decir las cosas a tiempo para impactar en el momento y mejorar en el futuro.

El reto principal es hacer que este manifiesto se vuelva parte del día a día de todos los colaboradores de Racamandaka, en cualquier tipo de acercamiento tanto con clientes como con los compañeros de trabajo, por esta razón, se identificaron algunas formas de implementarlo que funcionan como primer paso para tener claridad de cómo se puede implementar. Para esto se tuvieron en cuenta 4 categorías principales:

#### **1. Manejo de las reuniones:**

- Empezar las reuniones con un objetivo/propósito claro, comunicarlo y garantizar que se haya cumplido al cerrar la reunión.
- Dejar registro de las decisiones tomadas y del rol o la tarea de cada persona o miembro del equipo.
- Dejar un espacio de cierre o conclusión donde garanticemos que todos quedamos con el mismo mensaje.

#### **2. Imagen de marca:**

- Apropiarse de todas las diferentes reglas de comunicación, entendiendo que eso permite construir una imagen o posicionarse de una forma determinada ante los clientes.

#### **3. Manejo de proyectos:**

- Al recibir un proyecto tener 5-10 minutos para garantizar que cada persona tiene claro cuál va a ser su rol.
- Organizar espacios de tráfico periódicos que nos permitan conocer en qué va el proceso y cuál es el plan de acción.

#### **4. Retroalimentación como formación:**

- Parte de la retroalimentación es reconocer la evolución, por eso queremos implementar tarjetas de reconocimiento que permitan que entre nosotros reconozcamos en las personas aquellas cosas que hace y nos llevan a mejorar como equipo.
- Espacios de retroalimentación periódicos (mensuales o bimensuales) que permita también hacer seguimiento y generar planes de acción.

## **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

Un aspecto muy relevante de este espacio fue el entender la importancia de ser flexibles en un proceso de CPS, aunque tiene una estructura y se prepara con anticipación cada actividad, es importante tener en cuenta que al tratar un problema relevante para la organización, el proceso de comprensión de esta situación los puede llevar a considerar que hay temas que no se consideraron en un principio pero que son clave para la solución del proceso y esto realmente no es retrasar el proceso sino nutrirlo y garantizar un mayor éxito.

Un aprendizaje importante de este taller fue la posibilidad de entender la importancia de la implementación, no hay éxito en el proceso si las soluciones se quedan escritas, pero no se aplican. Es importante realizar un proceso de sensibilización con el equipo e incluso con todas las personas de la organización que se vean afectadas o involucradas, ya que esto permitirá que lleven la solución más allá de los ejercicios realizados en las sesiones y puedan entender como esto puede mejorar en su día a día la forma en cómo se comunican y actúan frente a otros.

## **Etapas de transformación**

### *Exploración de Ideas*

La etapa de transformación inicia con la exploración de ideas, en este paso el objetivo es generar ideas que puedan dar solución al desafío definido. Para esto es clave el pensamiento ideador, el cual es una habilidad para producir imágenes originales y pensamientos que respondan a desafíos específicos y, este combinado con la habilidad afectiva de jugar, ayuda a que se generen con mayor libertad (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b).

Con el fin de lograr esto, se programó una sesión exclusiva para la generación de ideas (Ver agenda en anexo 4). La sesión tuvo una duración de 3 horas, realizada a través de zoom, con la participación de Raúl Sanabria y Carlos Rojas, Co-fundadores de Racamandaka, Juliana Párraga quien trabaja como ejecutiva senior del área de análisis, Carla Niño líder de investigación cuantitativo y Rodrigo Barbagelata quien hace parte del equipo comercial y creativo con el cargo de desarrollador de negocio. Para este taller se hizo uso de una presentación donde se comunicaban objetivos de la sesión y herramientas a trabajar con las respectivas instrucciones. Las herramientas de soporte organizadas se trabajaron de forma colaborativa a través de la herramienta Miro.

Al igual que las sesiones anteriores, se llevó a cabo el proceso empezando con herramientas de divergencia que facilitaban la generación de ideas y posteriormente la convergencia para organizar las ideas generadas. Para el momento de divergencia se hizo uso de dos herramientas de apoyo: *Role Brainstorming*, la cual en este caso se hizo con personajes ajenos a la situación y la idea es que inspirados en lo que conocían de estos personajes generaran ideas que podrían ser una solución al desafío. Posteriormente se usaron diferentes imágenes, con las cuales se trabajó la herramienta de Conexiones Forzadas, a través de la cual se buscaba inspirar ideas en los participantes a través de imágenes asociadas a distintas categorías como paisajes, juegos, comida, entre otros.

Al terminar el proceso de divergencia, se revisaron todas las ideas y se organizaron en grupos de afinidad con el fin de identificar categorías, temas o grandes ideas que permitieran determinar hacia donde estaba llevando el grupo la solución. Después de agruparlas, se hizo uso de la herramienta *Hits* o votos, dentro de la cual se tuvieron en cuenta diferentes aspectos para elegir la solución a trabajar como: Ideas más relevantes, las que ayudan a resolver el reto y alcanzar la visión, aquellas que consideran que generan un alto impacto, ideas que los hacen sentir emocionados y las que consideran que son un acercamiento diferente al que han venido haciendo.

Como resultado de este ejercicio se identificó que lo más importante para el equipo es pasar del discurso a la acción, debido a que en ocasiones anteriores han identificado que a veces sus metas se quedan en planes o palabras, se manifiesta una inconformidad que los lleva a sentir que lo principal no es solo planear sino también ejecutar. Junto con esta reflexión aparecen cinco ideas que reúnen lo que es para Racamandaka más importante para empezar a darle solución al problema trabajado:

1. **Definir una estrategia y propósito común:** Enfocado en darle una estructura a la organización que permita garantizar que todos los miembros trabajan por un objetivo común dejando claro el rol de cada persona y estableciendo procesos claros que permitan una mejor organización de las labores diarias.
2. **Definir quienes son:** A lo largo del proceso se ha identificado que el significado o la forma en que los diferentes miembros describen la organización es distinta, por lo tanto, surge la necesidad de definir quienes son teniendo en cuenta ¿qué hacen? ¿Por qué lo hacen? Y ¿Para qué lo hacen? Para así tener clara su identidad y ADN y lograr un mejor plan de acción.
3. **Construir el Raca-Style:** Enfocado en cómo se ven o se muestran a otros, cuidando que es lo que quieren transmitir y como logran marcar la diferencia con respecto a otras empresas del mercado.
4. **Ajustes a entregables:** Mirar que se podría cambiar en los entregables actuales para ofrecerle a los clientes algo diferente donde se demuestre que van más allá de lo solicitado y realmente agregan valor a sus necesidades con accionables claros.
5. **Nuevas herramientas:** Actualizarse y buscar nuevas herramientas que permitan ofrecerle a los clientes experiencias diferentes a las que han ofrecido hasta el momento y a las que encuentran en el mercado.

### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

Los aprendizajes más relevantes de este espacio están enfocados en el uso de herramientas de apoyo para fomentar la ideación. En un principio es importante eliminar preocupaciones, problemas o factores que tal vez pueden generar distracción o falta de involucramiento y para esto es recomendable el uso de rompe hielos, actividades que les permitan jugar y cambiar su actitud y disposición frente a la sesión. Y por otro lado, están las herramientas de divergencia, aunque en este espacio se hizo uso de dos herramientas es bueno hacer al menos 3 para garantizar una buena cantidad de ideas sobre las cuales se pueda trabajar para encontrar diferentes soluciones al reto.

De igual modo, se identificó que en la generación de ideas sería bueno hacer una pausa después de cada herramienta de divergencia para revisar que las ideas generadas sean claras para todos o que las personas tengan la oportunidad de explicarlas en caso de que no lo sean. Eso teniendo en cuenta que en el momento de la convergencia se identificaron muchas ideas que no eran claras y por lo tanto debió disponerse un tiempo para revisarlas antes de poder continuar.

### ***Formulación de soluciones***

Para finalizar la etapa de transformación se realiza la formulación de soluciones, la cual tiene como objetivo evaluar la calidad de las ideas con el fin de desarrollar soluciones implementables. Además, permite priorizarlas y ver las fortalezas y debilidades para así optimizarlas y/o fortalecerlas llegando a una solución bien definida. Para lograr esto es necesario un pensamiento evaluativo, el cual garantiza que se evalúe la calidad de las ideas para convertirlas en soluciones que respondan al desafío y permitan alcanzar la visión. Y la habilidad afectiva de evitar un cierre prematuro que ayude a resistir la urgencia de tomar una decisión o llegar al curso de acción para no descartar ideas que puedan tener un gran potencial (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b).

La sesión destinada a la formulación de decisiones tuvo una duración de dos horas (Ver agenda en anexo 5) y fue programada a través de zoom con el apoyo de la Herramienta Miro para el desarrollo de las actividades. Para lograr este objetivo, se utilizaron en un principio herramientas de priorización como el *Card Sort* y la Matriz de Impacto y Factibilidad. Para el desarrollo del *Card Sort*, se retomaron las ideas de la convergencia realizada en la etapa de exploración de ideas, y se organizaron en un tablero de Miro para que cada persona realizará su priorización (Ver Anexo 11).

Al momento de hacer ejercicio hubo una nueva agrupación de ideas, ya que, cuando se estaban comentando en equipo se llegó a la conclusión que había ideas muy relacionadas entre sí, que podrían unirse para generar una solución más robusta. Y a partir de este ejercicio, se llegó a un acuerdo en el cuál mencionaron que lo más importante era trabajar en una estrategia y propósito común para Racamandaka donde se viera reflejado quienes son y hacia donde van para así lograr ir todos por un mismo camino y así mismo lograr definir una imagen de marca que se refleje en sí mismos y en los servicios y entregables que ofrecen a los diferentes clientes.

Posteriormente, se llevaron las soluciones priorizadas a la matriz de impacto y factibilidad, las cuales son crear una estrategia y propósito común para lograr claridad en quien es Racamandaka y hacia dónde va y, la solución de construir una imagen de marca que defina como quiere Raca diferenciarse ante sus clientes y el mercado. a la matriz de impacto y factibilidad. Dentro de esta matriz ambas ideas quedaron enmarcadas en el mismo espacio, el cual muestra una tendencia hacia un reto creativo, teniendo en cuenta que las ven como ideas que pueden tener un alto impacto, pero las ven poco factibles, considerando tiempos y experiencias previas que han tenido intentando solucionar este problema.

Por tal razón, se decidió unir las soluciones y trabajarlas como una gran solución teniendo en cuenta que son procesos conectados o que la definición de uno puede llegar a influir

en la otra. Para entender a profundidad esta solución y entender cuáles son las fortalezas y debilidades que identifica el equipo se trabajó con la herramienta PPPS, la cual tiene como propósito observar y evaluar la solución para fortalecerla y optimizarla, para esto es importante tener en cuenta que es lo positivo, que tiene potencial, cuales podrían ser las preocupaciones y como podrían solucionarse estas preocupaciones. Como resultado se identificó:

1. **Positivos:** Enfocados en fortalezas, ventajas y aspectos que funcionan bien de la solución planteada, acá se identificaron los siguientes puntos:
  - Tener un objetivo común y destacar los valores que los unen como equipo y caracterizan su trabajo.
  - Tangibilizar el valor que entregan y plasmarlo en la experiencia que ofrecen a los clientes, garantizando que independientemente de quien maneje el cliente la experiencia y el entregable que ofrecen son propios de la organización como tal y no de un individuo.
  - Llegar a acuerdos claros y generar procesos donde cada persona tenga claro su rol y el resultado que se espera obtener.
  - Definir una identidad e imagen de marca.
  - Definir una estructura y dejar claro el rol de cada persona en la organización y en los procesos del día a día.
  - Definir los pilares estratégicos de la compañía teniendo en cuenta a donde quieren llegar.
  - Generar un sentido de pertenencia en los diferentes colaboradores y por ende un mayor compromiso.
  
2. **Potenciales:** Representan los aspectos positivos, pero a futuro, dentro de los cuales se identificaron:
  - Una estructura más fuerte y una identidad clara puede llegar a ser más atractivo para los clientes.
  - Tener claridad de hacia dónde quieren ir y como quieren posicionarse en el mercado.
  - Al tener definidos sus alcances pueden llegar a identificar bien en qué casos es importante decir no para mantenerse en línea con lo que son y lo que quieren llegar a ser.
  - Desarrollar nuevas metodologías y herramientas que los ayuden a sorprender a sus clientes y atraer nuevos clientes.
  - Reducir la incertidumbre.
  
3. **Preocupaciones:** Que les preocupa, que puede ser una desventaja o algo que podría salir mal. En este caso el ejercicio se hizo en primer lugar individual y luego se comentó en equipo para identificar una gran preocupación sobre la cual se buscaría una solución y se llegó a:



- ¿De qué maneras se podría garantizar que, a diferencia de ocasiones anteriores, esta sea una solución que realmente se implemente y no quede simplemente en palabras?
- ¿Cómo se podría generar mayor compromiso en el equipo para implementar la solución?
- ¿Cómo se podrían definir rutas claras de acción que garanticen que esta propuesta realmente llegue a resolver la situación?

**4. Solución a la preocupación:** Enfocada en qué podrían hacer para resolver o superar las preocupaciones mencionadas anteriormente. Teniendo en cuenta esto, las soluciones identificadas fueron:

- Generar indicadores que permitan identificar si se están cumpliendo o no los compromisos.
- Crear planes de incentivos.
- Generar tráficos periódicos para revisar avances y tener espacios de retroalimentación.
- Definir líneas claras de acción, con un paso a paso y reglas básicas.
- Definir un líder que guíe al equipo en el proceso y haga seguimiento al progreso.

Por último, considerando la información desarrollada en ejercicios anteriores, el equipo creó un prototipo conceptual donde se concretaron los siguientes aspectos:

1. **Visión:** Sería genial construir una estrategia de marca que defina la arquitectura que guíe los procesos en Raca.
2. **Desafío:** ¿Cómo podríamos crear y comunicar el Raca-Style, para alinear nuestras acciones hacia un propósito común?
3. **Nombre de la solución:** Definir quienes somos y para donde vamos y a partir de ahí definir el Raca-Style.
4. **¿Cómo funciona?:**
  - Inicia con mesas de trabajo con el equipo para definir misión, visión, pilares estratégicos y valores de Racamandaka, construyendo sobre lo ya construido.
  - Complementar con la retroalimentación de los clientes para tener claro el cómo los ven otros en contraste a como se ven ellos mismos.
  - Llegar a un mínimo producto viable: Construir lo mencionado anteriormente y tener acercamientos con clientes, externos u otros colaboradores con el fin de hacer iteraciones y llegar a un resultado diferencial e inspirador.
5. **Impacto:** Va a definir una estructura que permita un mayor orden en la organización y logre que cada persona tenga claro su rol en los diferentes procesos.
6. **Tiempo:** Es una solución que esperan implementar en un corto plazo, debido a que consideran que un tiempo corto puede ser retador, movilizador y garantice que no se despriorice por enfocarse en otras labores del día a día.

#### **7. Recursos:**

- Tiempo: destinar en las agendas de cada uno un tiempo exclusivo para dedicarse a implementar la solución.
- Compromiso y disposición de los diferentes colaboradores involucrados.

#### **8. Beneficios:**

- Podría ayudar al crecimiento de la compañía y mejorar la imagen de marca.
- Lograr un equipo más unido y alineado.
- Lograr el desarrollo de todas las áreas, con roles autónomos y alineados que trabajen por mejores entregables y experiencias.
- Autonomía enfocada en un liderazgo que se distribuye.
- Democratización de la responsabilidad.
- El conocimiento no es de uno sino de todos.

#### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

Como se mencionó anteriormente, una de las características del *Action Research* es que el investigador tiene también una posición o rol al interior de la organización y esto es un aspecto que debe manejarse muy bien durante el proceso de facilitación. Ese fue uno de los grandes retos de esta fase y es, cuando ya el proceso se encamina a la toma de decisiones y elegir los aspectos más relevantes para formar una solución de calidad como rol activo en la organización es difícil no involucrarse y no dar una opinión con respecto a lo que sucede.

Durante este proceso, el facilitador participó en la actividad de *Card Sort* para definir la priorización de las ideas. A nivel de aprendizajes, se considera que es una práctica que es mejor no llevar a cabo en un futuro debido a que esto puede llegar a difuminar el rol del facilitador y en las siguientes actividades y etapas del proceso el equipo tiende a esperar una participación activa del facilitador. Lo que se puede hacer es dar las opiniones como guías o desde los comentarios cuando se generan espacios de discusión para que así el equipo pueda tener un acercamiento a lo que piensa como colaborador en la organización sin que se pierda su rol en el proceso que es principalmente el de un facilitador.

#### **Etapas de Implementación**

##### ***Exploración de Aprobaciones***

La etapa de implementación inicia con la exploración de aprobaciones, la cual tiene como propósito analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución, además permite mejorar la probabilidad de adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación. Para esto, es clave el pensamiento contextual, el cual permite comprender las condiciones y circunstancias para ser efectivos en la implementación de soluciones, esto requiere anticipar reacciones de las ideas que se desean implementar. Por otro lado, es clave la sensibilidad al entorno, entendida como el grado de conciencia que tienen las personas con respecto a las circunstancias físicas y psicológicas que las rodean, esto permite darse cuenta de lo que sucede y detectar pistas que indican como sería recibida la solución. (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b).

Al igual que en etapas anteriores, se programó una sesión, con 3 horas aproximadas de duración, a través de la plataforma zoom con apoyo de la herramienta Miro para el desarrollo de las diferentes actividades. En esta sesión se contó con la participación de Raúl Sanabria y Carlos Rojas, Co-fundadores de Racamandaka, Juliana Párraga quien trabaja como ejecutiva senior del área de análisis, Carla Niño líder de investigación cuantitativo y Rodrigo Barbagelata quien hace parte del equipo comercial y creativo con el cargo de desarrollador de negocio.

Parte de los aprendizajes de este proceso es que hacia el final del proceso los participantes empiezan a sentir la urgencia o necesidad de empezar a ver resultados o tomar acción. Es por esto, que durante esta sesión se realizaron actividades enfocadas en el desarrollo de la identidad de la organización, la visión y la misión. Para esto, cada uno de los participantes llegó con una propuesta que compartió con los distintos miembros del equipo con el fin de definir y construir en equipo la versión final.

Posterior a este ejercicio, se identificaron los aspectos que favorecen o limitan la implementación de la solución a través de la herramienta llamada Asistores y Resistores, la cual permite anticipar el contexto en el que vivirá la solución y desde ahí utilizar los aspectos que favorecen para generar un plan para mitigar la resistencia. A través de esta herramienta se identificaron los siguientes aspectos:

**1. Asistores:**

- *Know How:* Tienen el conocimiento de cómo hacerlo, se cuenta con metodologías, personal y herramientas necesarias para lograrlo.
- Actualmente los miembros del equipo demuestran una actitud enfocada en querer cambiar su situación actual, además demuestran flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio.
- Equipo interdisciplinario: En cuanto a experiencia y formación, en Racamandaka existen diferentes perfiles, cada uno aportando desde su *expertise*.
- Son un equipo unido, donde se evidencia unión, cariño y aprecio como equipo de trabajo.
- Son un equipo con iniciativa, enfocados en proponer.

**2. Resistores:**

- No hay una estructura definida, no hay roles claros que determinen la responsabilidad de las personas y garanticen que las cosas se den.
- No se hacen dolientes del proceso, aunque suelen proponer distintas cosas al momento de llevarlo a la acción no se hacen responsables.
- Falta de alineación entre los miembros del equipo.
- Responsabilizan a un tercero de los errores o minimizan el impacto del error.
- Falta de transparencia en comunicar e interpretar las situaciones porque piensan más en evitar el conflicto.

### **Formulación Plan de Acción**

Una vez finalizada la exploración de aprobaciones el paso a seguir es la formulación de un plan, la cual tiene como objetivo generar un plan e identificar los pasos necesarios para implementar la solución, de igual modo, permite identificar mecanismos para medir el progreso y manejar el riesgo. En este espacio, es clave un pensamiento táctico y la tolerancia a los riesgos (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b). En el caso del proceso realizado con el equipo de Racamandaka, se decidió realizar diferentes mesas de trabajo que permitieran la alineación del equipo y en la misma se asignaron responsabilidades clave a cada persona. La figura a continuación muestra las actividades o tareas establecidas.

**Figura 5.** Actividades plan de acción

<b>Responsabilidad</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Desarrollo misión, visión y valores Racamandaka	Mesa de trabajo	Participación de: Raúl Sanabria Carlos Rojas Carla Niño Rodrigo Barbagelata Juliana Párraga
Definición Imagen de Marca	Mesa de trabajo	Participación de: Raúl Sanabria Carlos Rojas Carla Niño Rodrigo Barbagelata Juliana Párraga
Diseño de entregables con imagen Racamandaka	Desarrollo de plantilla de presentación	Laura Bojacá Diseñadora Racamandaka
Retroalimentación y percepción externa de clientes	Entrevistas con los diferentes clientes para entender percepción actual de Racamandaka	Rodrigo Barbagelata Raúl Sanabria
Desarrollo de plan de seguimiento	Desarrollo de parámetros de seguimiento que garanticen implementación e interiorización de la solución	Juanita Sierra Henao Aprobadores: Raúl Sanabria y Carlos Rojas

### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

Como se mencionó anteriormente, en esta etapa el cliente ya empieza a tener la urgencia de ver el plan de implementación en acción. Es importante considerar que se puede adaptar el proceso para que no se salten pasos clave del proceso, pero se pueda ir trabajando en la implementación en la medida de lo posible. En el trabajo realizado con

el equipo de Racamandaka, se trabajó durante las sesiones de construcción las actividades de la implementación del CPS, aunque no es el ideal funcionó muy bien y se van viendo los resultados sin dejar de lado la importancia de finalizar el proceso.

Es importante reiterar la relevancia de la flexibilidad en el desarrollo del CPS, es clave entender que la evaluación de la situación es el centro y por eso sin importar el caso los participantes vuelven ahí para verificar si se está respondiendo a eso o no. En el caso de la implementación es de vital importancia hacer una comparación con la evaluación de la situación que se hizo al inicio, para garantizar que lo que es ahora el plan de acción realmente responde a la necesidad identificada al inicio.

### **Resultados Implementación**

La estrategia, visión y misión de una organización son lineamientos generales definidos por los directivos. Con el fin de garantizar su cumplimiento se fijan objetivos que resultan en acción, de acuerdo con la cadena de valor estos pueden ser a nivel general para toda la organización o a nivel de área (Mendez Alvarez, 2019). De ahí la relevancia de la definición de estos aspectos para darle un norte a los distintos miembros de la organización y lograr la alineación entre las diferentes áreas. Teniendo en cuenta esto, la primera tarea que le correspondía al equipo de Racamandaka, era llegar a la alineación de *¿Quiénes son?* y posteriormente definir la visión y la misión de la compañía que permitirían una mayor alineación y un foco claro.

Para esto, se realizó una mesa de trabajo con los mismos miembros del equipo que participaron en el proceso de CPS, previo a esta reunión cada uno de los participantes debía responder según su concepción actual de la empresa *¿Quiénes son?* y llevar una propuesta de misión y visión. Al inicio de la reunión cada persona compartió lo que había traído y las principales ideas de cada uno se anotaron en un tablero de Miro, al finalizar se dividió el equipo en dos grupos de 3 y, cada uno trabajó sobre una propuesta final que les sirvió como insumo para llegar al resultado final entre todos. Como resultado de esta sesión quedó la construcción de:

1. **¿Quiénes son?:** Una agencia de investigación enfocada en el entendimiento accionable puesto al servicio del progreso de los negocios.

Son un facilitador en el proceso de generación de valor compartido. Hacen que las cosas pasen para que sus clientes lleguen a donde quieren llegar, conectando con la gente con humanidad, empatía, inteligencia, creatividad y compromiso.

2. **Visión:** Ser un referente en el mercado, convirtiéndose en aliados de los clientes para el crecimiento y progreso, garantizando un conocimiento único del consumidor y su contexto.
3. **Misión:** Hacer que las cosas pasen, a través de soluciones integrales de investigación que permiten entender a profundidad los problemas, para generar soluciones que permitan que los clientes lleguen a donde quieren llegar.

4. **Valores de la organización:** Compromiso, humanidad, creatividad, excelencia, inteligencia y empatía.

Esta definición se vuelve el punto de referencia para saber hacia dónde van y en que deben enfocar sus actividades del día a día. Sin embargo, es importante más adelante, generar metas más específicas y tangibles que puedan evaluarse a través de indicadores medibles en el tiempo garantizando que lo que hacen en el día a día realmente los lleve a donde quieren llegar. Pues la sumatoria y cumplimiento de las metas, aporta al logro de un objetivo general que lleva a alcanzar la visión planteada y responde a la misión que definieron como equipo. Como menciona Mendez-Alvarez (2019), estos aspectos están a su vez cubiertos por una cultura, que actúa como un factor impulsivo de la identidad de las personas y la organización y sirve como aspecto diferencial frente a los competidores y el mercado. Existe una relación dependiente en doble dirección, la cultura es pertinente para las decisiones de la alta dirección, y es necesaria en la acción, esto a su vez debe verse reflejado en los comportamientos de las personas, para que se cumplan. Y los aspectos inherentes a la estrategia impactan el comportamiento colectivo que a su vez es determinante en la acción y el cumplimiento de la estrategia.

Por otro lado, los miembros del equipo de Racamandaka, querían trabajar sobre la imagen de marca y sobre aquello que ellos querían transmitir a sus clientes y otros competidores del mercado. Ellos consideran que elementos de presentación personal, el estilo de trabajo, la calidad y elementos visuales de los entregables eran importantes para proyectar lo que son. Es por esto que en una mesa de trabajo a través de la plataforma zoom decidieron trabajar en ideas que representaran esa imagen que ellos llamaron el *Raca-Style*. Dentro de este estilo, identificaron tres características clave que debía tener Racamandaka y las personas que hicieran parte de la organización, las cuales representan la generación de valor compartido y un factor diferencial frente a otras agencias del mercado:

1. Generadores de contenido.
2. Generadores de tendencia.
3. Generadores de experiencias.

Características que a su vez debían verse en sus entregables y en su presentación personal de la siguiente forma:

1. **Deber ser y verse relajados, pero cool:** Esto se ve reflejado en la forma de vestir de los colaboradores, los espacios de trabajo y el visual de los entregables.  
En el Anexo 6 se evidencia como esperan que esto se refleje en la presentación personal de los colaboradores, los espacios de trabajo y los entregables.
2. **Concretos pero profundos:** En Racamandaka se busca generar valor a los clientes y eso se logra desde la generación de experiencia y un análisis detallado y diferente del contexto, siempre se debe ofrecer al cliente ese factor diferenciador sin que esto signifique que se deben ofrecer entregables largos y con cantidades exageradas de información.
3. **Carismáticos y excelentes:** Enfocados en la relación con el cliente, quieren ser el principal aliado de sus clientes, buscan cercanía y el carisma mediado a su vez por la excelencia.

Como se evidencia en el plan de acción presentado anteriormente, los pasos a seguir están enfocados en garantizar el cumplimiento de los aspectos mencionados anteriormente, a través de la definición de indicadores o estrategias de seguimiento y, el trabajo conjunto con el cliente para identificar si lo construido es reflejo de lo que el cliente ve hoy en Racamandaka.

## Conclusión

La solución presentada en esta fase puede no verse como innovadora ante los ojos de otras organizaciones pues, lo que se hizo fue crear elementos que son básicos y son el punto de partida de todas las empresas. Sin embargo, en Racamandaka esto representa una evolución, es un cambio que fue implementado, se construyen bases que alinean al equipo y generan una acción, logran una evolución en la forma de pensar y de actuar de los distintos miembros de la organización. Además el tener un norte claro y una bases fuertes son el primer paso para la innovación.

Esta alineación evidencia un impacto en diferentes aspectos de la organización:

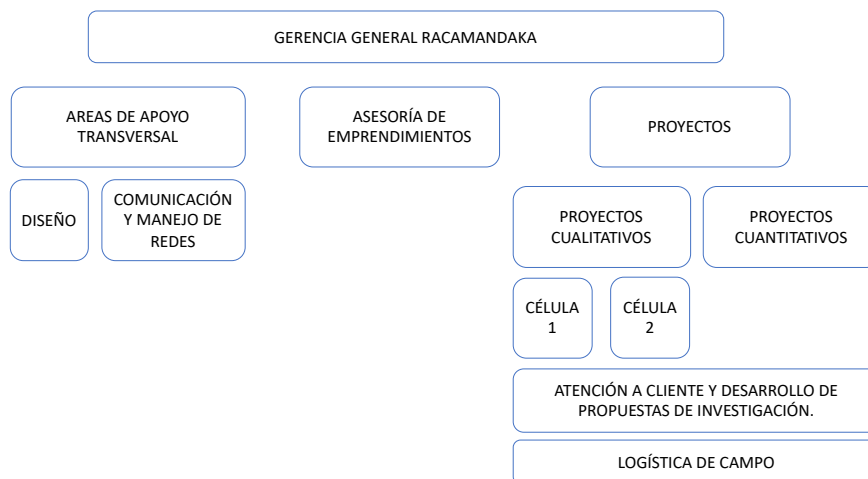
- **Clima laboral:** Hoy se evidencia un equipo más sincronizado, que se esfuerza por imprimir el sello Raca en todo lo que hace y que busca garantizar que la experiencia de trabajo interna este completamente alineada con su misión y con el objetivo que quieren alcanzar. Además se evidencian mejoras en la comunicación, a pesar de estar cada miembro enfocado en proyectos distintos, se fomentan prácticas en el día a día que permiten que todos estén enterados de lo que sucede y se logre una mayor alineación frente al manejo que se le da a los distintos retos que se presentan.
- **Relación con el cliente:** Una de las principales razones por las que se llegó a esto, era porque se estaba deteriorando la relación con los clientes, la experiencia de investigación ya no era la misma y se estaban cometiendo muchos errores. Hoy están un paso más adelante, el equipo tiene un norte y sabe lo que debe transmitir, están alineados en cómo debe ser la experiencia que un cliente vive cuando contrata a Racamandaka y, aunque se siguen trabajando en distintas estrategias que pueden mejorar esto, hoy están logrando ser reconocidos como una agencia que se convierte en el aliado de sus clientes para hacer realidad todo tipo de ideas y lograr que estas se conviertan en resultados accionables que los acerquen cada vez más a eso que quieren lograr.
- **Mayor compromiso y sentido de pertenencia:** Se evidencia un equipo más motivado y más enfocado en el resultado, un equipo que vela por mantener la imagen de la organización que representa, su actitud y forma de trabajo ya no depende del jefe con el que maneje el proyecto, sienten que cada uno tiene un rol determinante en la organización y esto los ha vuelto más participativos y proactivos.

## CAPITULO 3: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

### Racamandaka 2022: Un año de cambios y evolución.

El 2022 ha sido un año de grandes cambios para la organización después de 4 años y medio, Carlos Rojas socio fundador de Racamandaka decide retirarse de la organización. Esto implica cambios en la organización sobre todo a nivel de distribución de equipo, ya que Raúl Sanabria, socio-fundador que queda a cargo de la organización, decide enfocarse en un entendimiento holístico de la situación y el problema para identificar los puntos más relevantes a tener en cuenta y desarrollar propuestas innovadoras que permitan generar aprendizajes accionables y nos lleven a ser ese gran referente en el mercado de la investigación. Teniendo en cuenta esto, el organigrama de la compañía se transforma como se evidencia en la figura 6.

Figura 6. Organigrama Racamandaka 2022



Fuente: Racamandaka, comunicación personal (2022)

Teniendo en cuenta este objetivo, de lograr un entendimiento más holístico del problema y de la situación, surgen también otros cambios asociados a la relación con el cliente, los procesos de investigación, y el contacto con los consumidores. En cuando a la relación con el cliente la idea es tener una mayor rigurosidad desde el principio, garantizar que se comprenden los objetivos de cada solicitud, que saben hasta el momento y a donde quieren llegar, Racamandaka se convertirá en el principal aliado de sus clientes por eso es clave entender el contexto y el porqué de sus necesidades para que los resultados que se les entreguen sean realmente accionables. A nivel de metodologías de investigación, implica que el equipo no debe casarse con una única metodología o un solo proceso y



además, cada proyecto debe tener varias fuentes de información que garantice un entendimiento más holístico del consumidor y su contexto. Por último, en relación con el contacto a consumidor, se espera que sea más constante, es decir, no es un único acercamiento, lo ideal es poder tener varios acercamientos que garanticen que al entregar resultados no hay ninguna duda o vacíos en la información.

### **Evaluación de la situación.**

Aparte de los cambios que surgen al interior de la organización, se evidencian cambios también a nivel de mercado. El mercado de la investigación con consumidor, como se conocía hasta el momento ha cambiado, se llega a un contexto más dinámico que exige resultados de manera más ágil sin que esto implique una pérdida a nivel de calidad de los resultados. Esto implica una resignificación, mejora o incluso creación de nuevas metodologías que permitan responder de manera adecuada a las necesidades de los clientes.

Este cambio ha impactado en Racamandaka en tanto que las metodologías tradicionales se quedan cortas ante las exigencias actuales, investigaciones que antes podían tener hasta 30 días para ser desarrolladas ahora deben darse en 10 o 15 días, ¿Cómo se iba a lograr entregar la misma calidad en los entregables con tan poco tiempo de trabajo?, en un principio esto genero incertidumbre y angustia en el equipo, pero parte de la actitud de Racamandaka implica el eliminar pensamientos asociados al “no se puede” o “eso es imposible” para darle paso al ¿Cómo sí?, una pregunta que lleva al equipo a buscar siempre la mejor forma de solucionar las barreras que aparecen en el día a día.

Teniendo en cuenta este contexto, en Racamandaka surge la necesidad de entender que se podría hacer a nivel metodológico para afrontar estos cambios. Como punto de partida, con el fin de entender a mayor profundidad esta situación, se realizó a través de Google Forms una encuesta que permitiría entender a mayor profundidad la percepción del equipo frente a diferentes atributos, identificando que:

#### **Metodologías:**

- Las metodologías usadas por Racamandaka en sus inicios eran consideradas disruptivas e innovadoras, realmente lograban cautivar la atención del cliente, brindando siempre ese factor sorpresa con *insights* poderosos y demostrando un dominio del conocimiento del consumidor. Sin embargo, hoy en día se vuelven en metodologías consideradas tradicionales y que no están ofreciendo nada nuevo, sin dejar de ser útiles pero para ellos ya es momento de actualizarlas.

#### **Innovación:**

- Son un equipo enfocado en los retos del día a día, consideran que el tiempo es reducido y que cada vez hay menos tiempo de hacer o proponer cosas diferentes, lo que hace que prioricen el responder adecuadamente a los clientes entregando de manera oportuna resultados de calidad.
- La cantidad de proyectos hace que se pierda el dinamismo y la capacidad de innovación, responden desde lo que saben y desde donde han logrado un mayor *expertise*, para poder ser más rápidos, sin embargo, están empezando a sentir que se

quedan cortos en lo que pueden ofrecerle al cliente y se vuelven una agencia más del mercado.

- No hay un espacio dedicado exclusivamente al desarrollo de diferentes metodologías o alternativas de innovación, no hay definido un espacio de aprendizaje o de ideación en el día a día que fomenten en el equipo la creación o mejora de metodologías para garantizar que realmente puedan ofrecerle algo diferente a los clientes.

#### **Diferenciación en el mercado:**

- Sienten que se están volviendo una agencia más del mercado, no hay nada que los diferencie, metodológicamente y a nivel de resultados están ofreciendo alternativas similares a las de todas las agencias de investigación del mercado.

#### **Apertura:**

- Una gran ventaja es la posibilidad que tienen las personas de expresar sus ideas, todos mencionan que desde su rol pueden proponer cosas diferentes que serán bien recibidas por todos los miembros del equipo, sienten que todos tienen algo por aportar.

#### **Responsables:**

- Al día de hoy, no hay una persona o equipo enfocado en el desarrollo de metodologías y entregables innovadores, por experiencias previas, se ha evidenciado que en Racamandaka cuando no hay un doliente o líder las cosas realmente no se dan así el líder este abierto a las propuestas de todos.
- Actualmente, consideran que cuando hay ideas innovadoras y diferentes vienen de Raúl, dueño de la compañía y son muy bien recibidas y adoptadas por el equipo.

#### **Objetivo**

Crear un laboratorio de innovación que permita mejorar el proceso de investigación actual y crear nuevas metodologías, con el fin diferenciarse de otras agencias de investigación y garantizar resultados accionables que agreguen valor y permitan crecimiento de Racamandaka y de sus clientes.

#### **Marco conceptual**

##### **Gerencia de la Innovación**

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de este capítulo se asocia con la posibilidad de crear o mejorar una gerencia de la innovación al interior de la organización, que en este caso es Racamandaka. Las innovaciones a nivel gerencial, se relacionan con nuevas estructuras organizacionales, sistemas administrativos, prácticas de gestión, procesos y técnicas que podrían crear valor para la organización (Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, 2008). 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).

Como se mencionó en entregas anteriores, la idea de introducir la innovación en Racamandaka, está fuertemente asociada a la posibilidad de crear nuevas metodologías e

identificar posibles mejoras o cambios en las actuales para así lograr ofrecer metodologías de investigación innovadoras, que junto con sus entregables, marquen la diferencia versus otras agencias de investigación del mercado y potencialicen el crecimiento de Raca.

Hoy Raca es una empresa que aunque es pequeña ha tenido un gran crecimiento y sus colaboradores no se detienen, están dispuestos a hacer lo que sea para que la evolución de Raca en el 2022 los lleve más rápidamente a alcanzar las metas propuestas. Aunque actualmente no hay una gerencia de la innovación en Raca, el equipo propone la creación de un LABORATORIO DE INNOVACIÓN, un espacio donde diferentes colaboradores se reunirían de manera constante con el fin de proponer y crear nuevas metodologías que nos permitan llegar a entregables de excelente calidad en un menor tiempo. Este sería un rol o función extra a lo que ya hacen actualmente al interior de la compañía y todo en pro de buscar un cambio creativo.

Entrando en el tema de la creatividad, veamos a que hace referencia. Rhodes, (1961) propone que la creatividad se relaciona con la reorganización del conocimiento, tanto general como específico. Esto implica que el conocimiento es la base para la creación de nuevas ideas, su síntesis, análisis y articulación permite llegar a nuevos conocimientos, ideas o productos. El equipo de Racamandaka, tiene una experiencia importante dentro del mundo de la investigación, sus conocimientos son la base de las metodologías propuestas y su meta desde acá es hacer uso de ese conocimiento y tener apertura a nuevos conocimientos que los ayuden a crear nuevas ideas que aterricen en metodologías innovadoras de investigación y entregables disruptivos que se vuelvan la pepa de oro para la solución de problemas de los diferentes clientes.

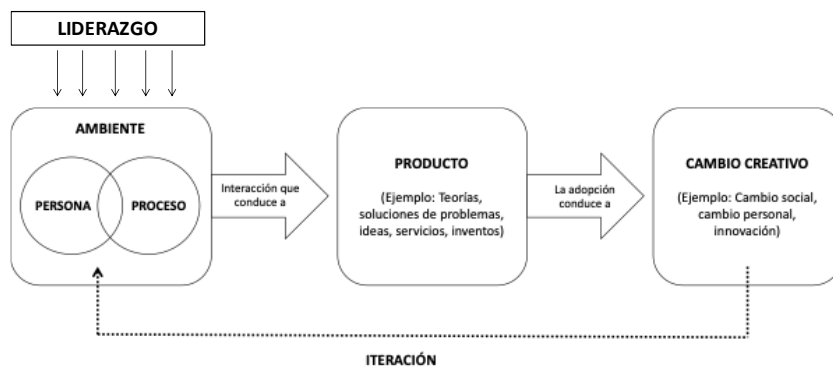
Como menciona Rhodes (1961), la creatividad está compuesta por 4 elementos clave, cada uno con una identidad única, pero funcionan como un sistema, estos componentes son:

1. **Persona:** Al hablar de persona se incluye también la información de su personalidad, intelecto, temperamento, actitudes, hábitos, el concepto de sí mismo, sistemas de valor, mecanismos de defensa, factores psicológicos y comportamientos. Rhodes (1961) resalta que las personas que se destacan por su pensamiento creativo, se relacionan por su sensibilidad ante los problemas, fluidez en las ideas, flexibilidad mental, pensamiento divergente, la habilidad de redefinir objetos o conceptos que son familiares para si mismo, un temperamento más complejo, habilidad de concentrarse, autoconfianza, tiene la habilidad de aceptar el conflicto y la tensión, están dispuestos a dejar ir certezas e ilusiones, tienen capacidad de observación y cuestionamiento y de tener ideas excéntricas.
2. **Proceso:** Este término aplica a la motivación, la percepción, el pensamiento y la comunicación. El proceso creativo tiene en cuenta la preparación, incubación, inspiración y verificación.
  - **Preparación:** Observar, escuchar, preguntar, leer, recolectar, comparar, contrastar, analizar y relacionar todo tipo de objetos e información.
  - **Incubación:** Se puede dar de manera consciente o inconsciente, hace referencia a pensar en las partes y relaciones, razonar durante un periodo de tiempo.
  - **Inspiración:** Puede llegar a surgir en el periodo de incubación y se relaciona con la posibilidad de liberar tensiones para ser creativos.
  - **Verificación:** El proceso mediante el cual una idea se convierte en un producto.

3. **Ambiente:** Hace referencia a la relación de la persona con el ambiente o contexto. Una persona forma ideas en respuesta a necesidades, sensaciones, percepciones e imaginación, provenientes de fuentes internas y externas. Es importante tener en cuenta que, cada persona percibe el ambiente de una manera única. Las ideas novedosas o invenciones no vienen de la nada, el ambiente tiene una fuerte influencia en quien las genera y por ende en el proceso.
4. **Producto:** Cuando una idea toma una forma tangible, son artefactos del pensamiento y cada uno es una creación que es evidencia de la persona, el proceso y el ambiente.

Estos elementos son clave para entender, el modelo de innovación que será explicado a continuación llamado, Modelo de Cambio Creativo. Según Puccio et al. (2012), la creatividad lidera el cambio. Como mencionamos anteriormente, la creatividad está formada por 4 elementos diferentes: la persona, el proceso, el ambiente y el producto. Cada uno de estos elementos, tiene atributos propios que ejercen influencia sobre los otros y crean un sistema que explica cómo funciona la creatividad. El Modelo de Cambio Creativo, representa 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.

**Figura 7** Modelo de Cambio Creativo



**Fuente:** Puccio et al. (2011, p.26)

Como se evidencia en la Figura 1, los 4 elementos de la creatividad interactúan entre sí, formando un sistema que trae como resultado el cambio creativo. Cada elemento tiene un rol diferente dentro de este sistema:

1. **Persona:** La creatividad comienza con un individuo o grupo de individuos. La persona en este sistema representa las habilidades, el conocimiento, la personalidad, las experiencias y la motivación que ejercen influencia en la cantidad o tipo de creatividad que es probable que produzca un individuo o equipo.

2. **Proceso:** Hace referencia a las etapas de pensamiento a través de las cuales el individuo o equipo progresa a medida que va desarrollando ideas creativas que responden a diferentes oportunidades. La calidad del proceso tiene un impacto directo en la calidad del producto generado y es un elemento que tiene interacción constante con la persona.
3. **Ambiente:** El pensamiento creativo, toma lugar en un contexto específico, al cual se le llama ambiente y representa la forma en que las características físicas y psicológicas del lugar de trabajo y la cultura pueden llegar a influenciar la expresión del comportamiento creativo. Esto indica, que el ambiente puede llegar a estimular o inhibir el pensamiento creativo. Es importante tener en cuenta, que, aunque la persona puede influir en el entorno, en cualquier situación no es suficiente una persona con habilidades creativas para esperar o crear grandes cosas, se requieren las condiciones adecuadas para que fluya la creatividad en el entorno.
4. **Producto:** Persona, proceso y ambiente interactúan para producir resultados específicos, llamados productos creativos. Estos pueden ser tangibles o intangibles que se caracterizan por ser nuevos y útiles. La calidad de estos productos creativos depende de que tan efectivo es el compromiso de las personas en el proceso de pensamiento creativo dentro de un entorno dado.

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 y la prosperidad de una organización.

Es importante tener en cuenta que, el sistema es iterativo, es decir, una vez que el cambio creativo es adoptado de manera exitosa, es muy probable que el producto, servicio o práctica genere un efecto transformador en las personas, sus procesos y el ambiente y se trabaje sobre nuevos productos y cambios. Incluso es posible que cuando una propuesta de cambio sea rechazada, este fracaso podría igual tener efectos en el ambiente, los procesos y las personas. Esto es lo que hace que este modelo sea un sistema y no un hecho aislado. Esto demuestra que la creatividad dentro de una organización se logra solo cuando se combinan los elementos correctos. No se puede asumir que una organización es creativa solo porque tiene personas creativas, debe haber una interacción adecuada con los otros elementos.

Como se evidencia en la figura 1, a este sistema de creatividad (Puccio et al., 2011), le adicionaron un nuevo elemento, el liderazgo, el cuál puede ser definido como la influencia que se ejerce sobre las personas y, en este caso el ambiente, para lograr incentivarlas y que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común (Ramírez et al., 2019). Este se encuentra en la parte de arriba del modelo demostrando que el comportamiento de un líder tiene un impacto en las personas, los procesos y el ambiente. Ejerce una influencia sobre todo en el ambiente psicológico y fomenta el compromiso de las personas y los procesos hacia un resultado creativo, se vuelve un facilitador que permite que los otros elementos interactúen de manera correcta o en determinados casos inhiba la correcta interacción. Un liderazgo efectivo, empieza por establecer una atmósfera creativa que sea un soporte para que las personas se comprometan con los procesos de pensamiento creativo.

Es importante tener en cuenta que un líder que busca fomentar el pensamiento creativo y el cambio debe reconocer la importancia de todos los elementos de la creatividad. Debe entender sus habilidades y las de su equipo de trabajo, manejar a la perfección el proceso creativo para facilitar que el proceso se de en su equipo y debe encontrar la forma de construir un ambiente de trabajo donde se fomente la creatividad.

No todos los liderazgos implican creatividad, en este caso está ligado puntualmente a un líder que demuestra el deseo de cambio, el deseo de crear algo nuevo, por lo que el llamado liderazgo creativo se asocia a la habilidad de comprometer la imaginación para definir y guiar un grupo hacia una meta que es nueva para el equipo. Esto traerá como consecuencia el cambio creativo.

Se considera que este modelo es el adecuado para la introducción de la innovación ya que como se sabe, el cambio suele ser duro y las personas suelen evitar lo difícil. Claramente es más fácil seguir con lo que están haciendo que intentar algo nuevo. Pero es evidente que el contexto y los clientes piden el cambio y este modelo podría ser el apropiado para fomentar la innovación metodológica de manera adecuada. En un principio, el equipo completo se encargará de definir como se llevará a cabo la creación del laboratorio de innovación, definiendo roles, participantes, entregables, entre otros. Idealmente todos los involucrados tendrán un rol y serán el llamado equipo de innovación, el cuál según el modelo tendrá un líder encargado de hacer que las cosas pasen, generar un ambiente creativo donde personas y procesos estén encaminados hacia un mismo objetivo, la creación y mejora de metodologías de investigación y entregables de gran valor para la solución de problemas de los diferentes clientes.

Hoy Raca no tiene una gerencia de la innovación, por eso un buen comienzo estaría enfocado en organizar la interacción de los elementos que pueden fomentar la creatividad para generar un cambio creativo. Es e ideal, pues no implica grandes cambios o inversiones, se ajusta a los planes de resignificar los roles de los colaboradores actuales y hacer pequeñas reformas que fomenten el ambiente creativo e innovador y faciliten proceso que nos puedan llevar al desarrollo de nuevos productos y propuestas. Cabe aclarar que el equipo reconoce que no todo lo creado llega a ser efectivo, es por esto que, se fomenta el sistema iterativo, donde el implementar las diferentes ideas llegara a dar luces de lo que podría llegar a funcionar mejor. De igual modo, las iteraciones son claves, ya que se pretende mantener este comportamiento, es decir, la creación y mejora de metodologías debe ser una práctica constante, pues lo que es innovador hoy puede dejar de serlo en unos pocos meses.

### **Gestión del cambio**

Como se evidencia en el Modelo de Cambio Creativo descrito anteriormente, la acción que genera el cambio es un proceso necesario para que se genere la innovación y este además debe ser una constante. Sin embargo, es evidente que en los equipos de trabajo y en las personas en general se puede presentar una resistencia al cambio. Como lo menciona De Winter (2019), los seres humanos estamos constantemente en la búsqueda de un estado de equilibrio, cuando se trata de lo físico, por lo general, el mismo cuerpo se autorregula para lograrlo, pero a nivel racional, no necesariamente funciona así. En

situaciones de crisis suele aparecer la resistencia y, es ahí cuando ella menciona que en ocasiones la crisis debe ser más fuerte para realmente generar una reacción que lleve a la persona a un nuevo estado de equilibrio superior o inferior al que estaba antes de la crisis como se evidencia en la figura a continuación.

**Figura 8.** Búsqueda del punto de equilibrio



**Fuente:** De Winter (2019, p. 215)

La resistencia puede tener diferentes causas como, es un cambio que va en contra de la ideología o forma de pensar, implica un esfuerzo extra o una transformación por parte de la persona. Si el cambio es muy grande la resistencia también puede llegar a serlo, y si por el contrario es pequeño la resistencia también puede serlo, si no se hace algo frente a esta, seguro va a persistir, parece como si llegara a tener el control sobre la persona (de Winter, 2019). Cuando se ve esto desde el punto de vista del Modelo del Cambio Creativo es clave la influencia del líder, pues parte de su rol está en eliminar la resistencia y generar en el equipo una mayor apertura desde el ambiente y desde los procesos.

Si se aterriza esto a lo que está sucediendo actualmente en Racamandaka, se puede evidenciar la resistencia en el equipo como falta de compromiso con la implementación de la innovación mencionando que no hay tiempo para dedicarle a esto un esfuerzo extra. Aunque los clientes actualmente han manifestado de diferentes formas que es necesario un cambio metodológico y propuestas distintas, también reciben buenos comentarios de lo que están entregando actualmente, lo que los hace mantenerse conformes con su punto de equilibrio actual, hoy su crisis no es grave por eso no está provocando una reacción, sin embargo, es evidente que es necesaria y lo que necesita el equipo es un líder que favorezca la creación de un ambiente dispuesto al cambio.

Dentro del modelo de innovación propuesto anteriormente y respondiendo a los objetivos actuales de la organización, el cambio será de ahora en adelante una constante y este, representa una posibilidad constante de transformación, un sistema abierto y dinámico donde se busca innovación continua. Como mencionan Ramírez et al. (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.

La gestión del cambio es la creación de un ambiente de trabajo que facilite la implementación efectiva de una estrategia y, como menciona Maroño, E (2022), la evolución o transformación 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. Las empresas exitosas en el proceso de gestión del cambio tienen en común cinco características:

1. **Planificación:** En el proceso de cambio es clave saber a dónde se quiere llegar y por qué, así como saber cuáles serán los pasos para seguir para lograrlo en el plazo establecido. Planificar ayuda a mantener a las personas en el camino correcto y garantizar que se está logrando lo que se espera a pesar de los obstáculos o barreras que pueden llegar a presentarse.
2. **Agilidad y flexibilidad:** el tiempo se invierte en la planificación, pero cambio debe realizarse de manera ágil y siempre flexible pues no todo sale tal cual se planea y se debe tener la capacidad de responder ante las diferentes circunstancias que se presenten.
3. **Comunicación:** Todo el equipo debe remar hacia la meta planteada y durante este proceso debe haber una comunicación honesta, transparente y bidireccional.
4. **Innovación:** Unida a la formación y el crecimiento continuo que se logra con un equipo empoderado, diverso y multidisciplinar.
5. **Líderes:** Son los responsables del desempeño frente al cambio y deben dedicar tiempo al desarrollo y participación de sus equipos.

Para finalizar, se va a tomar como referencia en la gestión del cambio, la estrategia de 8 pasos de John Kotter, profesor de la escuela de negocios de Harvard. Como menciona Jiménez (2016), ante el cambio se pueden tomar dos caminos: Esperar a que los cambios se produzcan o ser impulsor del cambio. Este autor nos explica los 8 pasos propuestos por Kotter para lograr una implementación efectiva del cambio propuesto, los cuales son:

1. **Crear sentido de urgencia:** Para movilizar a un equipo hacia al cambio hay que tener una consciencia de la situación actual y de la posible crisis a futuro, logrando que para todos sea claro porque existe una necesidad de cambio y cuáles serían las ventajas de cambiar.
2. **Formar una coalición:** Es necesario trabajar juntos para poder llevar a cabo el cambio, es clave identificar que personas dentro de la organización comparten la misma visión frente al cambio para que sean involucradas en el mismo. Es clave involucrar personas de distintas áreas y conocimientos para lograr un mayor alcance.
3. **Crear visión para el cambio:** Buscando mitigar la resistencia, es importante elaborar una visión fácil de transmitir. Hay que identificar los elementos clave por los cuales son necesarios los cambios y determinar cuál es la estrategia que se va a llevar a cabo para lograr llegar a lo que esperan. Debe existir una alineación entre las distintas personas involucradas, para garantizar que esa misión sea transmitida de la misma forma siempre.
4. **Comunicar la visión:** Una vez definida la visión debe ser transmitida a toda la organización, en este paso es importante tener en cuenta que es algo que debe realizarse reiterativamente hasta lograr que penetre todas las capas de la organización logrando que todo lo que se haga posterior a esta transmisión este enfocado en alcanzar la visión propuesta.



5. **Eliminar los obstáculos:** En este punto, ya todos son conscientes del cambio que se busca y los beneficios que puede traer. Ahora es clave no solo identificar posibles obstáculos frente a la implementación sino también aquellas personas que demuestran resistencia para evitar que impacten negativamente a quienes los rodean.
6. **Asegurarse de triunfos a corto plazo:** En determinadas ocasiones, los procesos pueden ser largos, por lo que es importante definir una serie de hitos que tengan un éxito asegurado que sirvan para reforzar los avances del proceso. Además, es clave reforzar al equipo que colabora con el cambio, agradecer y reconocer el esfuerzo que hacen.
7. **Construir sobre el cambio:** Con el primer éxito hay que seguir identificando oportunidades de mejora, aunque se ven avances aún no se ha consolidado por eso las personas siguen estando abiertas a mejoras continuas sobre una misma visión, haciendo que se vuelva un proceso iterativo, todo se va refinando hasta alcanzar el punto en el que el cambio ya pueda ser consolidado.
8. **Anclar el cambio a la cultura de la empresa:** En este punto, la propuesta de cambio ya está consolidada y se vuelve la forma habitual de trabajo en la organización. Y es aquí donde se abre la mente a identificar nuevas necesidades de cambio y oportunidades de evolución.

## **Ejecución *Creative Solving Problem* (CPS)**

### **Clarificación**

#### ***Exploración de la visión***

En el capítulo anterior, se realizó una descripción del CPS y sus etapas, dentro de estas se trabajó como punto de partida, posterior al entendimiento de la situación la exploración de la visión, la cual tiene como objetivo identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado al que se quiere llegar al resolver el problema o situación sobre la cual se está trabajando. En Racamandaka, se programó una sesión posterior a la comprensión del problema y el contexto dentro del cual se desarrollaba a través de la evaluación de la situación, la cual como se mencionó anteriormente, se trabajó a través de una encuesta realizada en Google Forms y se trabajó en una reunión de metas de equipo para el inicio del año 2022.

En primera instancia se programó una sesión de 3 horas destinada a la exploración de la visión y la formulación de desafíos. (Ver agenda en Anexo 13). Para el desarrollo de la visión se asignó una hora y media, las diferentes actividades fueron realizadas a través de la herramienta zoom con la participación de los colaboradores de Racamandaka Rodrigo Barbagelata, Carla Niño, Ana Porra, Luz Heredia y Juliana Párraga. En primer lugar, se realizó un breve recordatorio de los resultados del reto anterior, donde se construyó con el equipo la misión, visión y valores de Racamandaka. Posterior a esto, se habló del nuevo reto y se compartieron los resultados de la encuesta realizada a través de Google Forms para estar alineados en cual es la situación actual y cuál es el reto sobre el cual se trabajara de ahora en adelante.

Para la etapa de divergencia, cuya finalidad era generar diferentes enunciados de visiones, se trabajó el Story Board, una herramienta que permite plasmar, a través de una pequeña historia, el camino que la persona se imagina que debe recorrer para alcanzar la meta que se propone. En este caso se propuso hacer una historia con 5 partes, donde la primera era una descripción de la situación actual, la última la situación ideal y los tres del centro debían ser los pasos más relevantes para alcanzar ese futuro deseado. En el Anexo No. 13, se evidencian los resultados del ejercicio realizados por los participantes de la sesión. Con el fin de generar aún más escenarios o enunciados de visión se complementó esta herramienta con la de Pensamiento Anhelante, la cual utilizando las guías de pensamiento divergente da lugar a diferentes resultados futuros. Para esto se trabajó en la herramienta Miro un tablero donde los participantes escribían los mejores escenarios, todo teniendo como base el problema a resolver. En la Anexo 14, se evidencian los resultados de este proceso de divergencia.

Posterior a este ejercicio se inició el proceso de convergencia, cuya finalidad era organizar las ideas que generó el equipo para identificar los aspectos más relevantes y construir una sola visión que guiaría el resto del proceso. Para esto se retomaron las ideas generadas en los ejercicios anteriores y se agruparon según su similitud, en CPS estos se conocen como Diagrama de Afinidad y su propósito es organizar la información en grupos o categorías similares para facilitar la toma de decisiones o la convergencia. En este caso, se hizo para identificar las categorías dentro de las cuales se debía trabajar para el desarrollo de la visión. Como resultado de este proceso se identificaron 5 categorías clave para el desarrollo de la visión:

1. **Comité de innovación:** Esta categoría está enfocada en tener a futuro un comité de innovación interno, encargado de la creación de nuevas metodologías y la detección de oportunidades de cambio en las metodologías y entregables actuales.
2. **Equipo en todo el proceso:** Enfocado en involucrar al equipo encargado del proyecto desde el inicio, es decir, desde que se recibe la solicitud de investigación incluir una pequeña reunión que permita que las personas involucradas den ideas de las metodologías a utilizar.
3. **Mesas de experiencia:** Tener una reunión periódica, donde las personas tengan la oportunidad de compartir con el equipo éxitos y fracasos de sus investigaciones y con esto todos los aprendizajes asociados a la implementación de nuevas formas de trabajo.
4. **Nuevas alternativas:** Son aquellas visiones relacionadas con la búsqueda de nuevas alternativas a nivel metodológico y de entregables. Definir aspectos clave y nuevas opciones para innovar en ambos aspectos.
5. **Banco de herramientas:** Futuro ideal, enfocado en la creación de un banco de herramientas, disponibles para lograr estar un paso adelante, es decir, no crear las metodologías con cada estudio sino tener varias opciones disponibles que se puedan elegir según el objetivo de cada proyecto.

Con el fin de priorizar las categorías que serían clave en el desarrollo de la visión se hizo uso de la herramienta de las 4I's, donde los participantes votaban por las categorías de mayor interés (reflejan la importancia para la solución del problema), influencia (donde el cliente tenga poder de decisión y sea el responsable de tomar acción), imaginación (requiere un pensamiento creativo y donde el cliente está dispuesto a generar nuevas

ideas) e inmediatez (requiere solución en un futuro próximo). Como resultado de este proceso, se priorizó trabajar sobre la creación del comité de innovación. Llegando a una visión final expresada como ***“Sería ideal tener un laboratorio de innovación (IdeaLab) que mida las experiencias internas y externas, para seguir proponiendo nuevas herramientas y nuevas formas de trabajo internas que muestren todo este lado creativo.”***

A pesar de haber priorizado la creación del laboratorio de innovación, se identificó que se podía hacer algo con todas las ideas generadas y se llegó a los siguientes acuerdos:

1. **Nuevas prácticas en el día a día:** Iniciativas como el equipo en todo el proceso y mesas de experiencia son prácticas que pueden empezar a trabajarse desde ya, por lo tanto, se organizaron reuniones quincenales para compartir experiencias que nos ayuden a mejorar el día a día del negocio y se reorganizaron los kick off de proyecto para darle una mayor participación al equipo.
2. **Roles del RacaLab:** Siendo la creación del comité de innovación una prioridad, junto con el equipo se tomó la decisión de que elementos como la búsqueda de nuevas alternativas y la creación del banco de herramientas, podían ser funciones asociadas al comité y no necesariamente debían ser trabajadas por separado.

### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

Esta fue una sesión muy importante la cuál podría ser descrita como, una gran motivación, como siempre eran angustiantes los tiempos y lo que podría significar este reto para una empresa tan pequeña, pero, esta sesión demuestra que la innovación no tiene condiciones ni límites. En un principio, se llegó a pensar que crear una gerencia de la innovación no era un reto apropiado para una empresa tan pequeña, sin embargo, al llevar el reto al equipo y que surgiera espontáneamente la propuesta de tener un “comité de innovación”, fue la forma perfecta de demostrar que existe siempre una forma de incorporar la innovación en una empresa y en Racamandaka se hará según la medida de sus posibilidades.

Realmente el tiempo sigue siendo un gran reto, son muy importantes y agradables los espacios de discusión, pero si se debe saber cómo controlarlo mejor porque siempre hace falta tiempo para cumplir con los objetivos propuestos y lograr hacer todas las actividades tal y como se tenían pensadas. Hasta el momento, para favorecer los espacios de discusión y respetar los tiempos de trabajo se toma la alternativa de hacer actividades de forma asincrónica. Por ejemplo, en el caso de la convergencia, se hace por fuera de las sesiones y se les solicita a los participantes que revisen el ejercicio cuando tengan un espacio para ver si están de acuerdo con la categorización realizada o que voten por las categorías más relevantes, en caso de que sea necesario elegir y en la siguiente sesión se hace una pequeña introducción que muestre el resultado de la convergencia.

### **Formulación de desafíos**

Como siguiente paso dentro de la etapa de clarificación, se realizó la formulación de desafíos, cuyo propósito es identificar las brechas que se necesitan superar para lograr el resultado deseado. Para esto es importante como habilidad cognitiva del pensamiento

estratégico y a nivel afectivo la habilidad de percepción de brechas. Para así lograr el resultado deseado que expresa los límites a modo de pregunta, es decir, más que identificar aspectos negativos es formularlos a modo de pregunta para así dar paso a una ideación para la generación de posibles soluciones (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011).

Aunque la idea era tener una sola sesión para la exploración de la visión y la formulación de desafíos, por disponibilidad del equipo no fue posible y se programó una nueva sesión. Esta sesión tuvo una duración de una hora y media y fue realizada a través de la herramienta zoom con la participación de Ana Porras, Carla Niño, Luz Heredia y Rodrigo Barbagelata. A través de una presentación se comunicó a los participantes el objetivo de la sesión, la cual explicaba la dinámica que consistía principalmente en la formulación del desafío a través de una herramienta de divergencia y dos herramientas de convergencia, cada una con las instrucciones clave para el correcto desarrollo.

Para la etapa de divergencia, cuya finalidad era identificar los diferentes desafíos presentes en la situación problema, se hizo uso del *Webbing*, herramienta que tiene como objetivo examinar detenidamente diversos desafíos asociados con su visión o estado deseado; además, permite analizar los desafíos desde diferentes niveles de abstracción (Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, 2011b). Esta actividad se desarrolló a través de la herramienta Miro donde cada participante encontraría un tablero con su nombre para hacerlo inicialmente de forma individual, allí encontraban una gráfica con la visión en el centro, hacia arriba encontraban el ¿Por qué? Donde responderían por qué ese es su resultado deseado y hacia abajo encontrarían la pregunta ¿Qué lo detiene? Donde responderías pensando en que los limita o es un obstáculo para alcanzar el resultado deseado. Con el fin de lograr un mejor manejo del tiempo, para esta actividad se trabajó únicamente con dos niveles de abstracción hacia arriba y dos niveles hacia abajo. En el Anexo 6, se evidencian los resultados del ejercicio realizados por los participantes de la sesión. por temas de disponibilidad de equipo, en esta etapa únicamente participaron Ana Porras y Carla Niño.

Para la convergencia, donde se unieron al equipo Rodrigo Barbagelata y Luz Heredia, se llevaron todos los desafíos generados a un tablero nuevo y se agruparon a través de grupos de afinidad. Obteniendo como resultado los siguientes grupos:

1. **Desarrollo de pensamiento creativo:** En esta categoría, se agruparon los desafíos enfocados en el desarrollo del pensamiento creativo en el equipo, los colaboradores son conscientes de que no todos tienen esta habilidad pero saben que pueden ser desarrollada, por lo tanto, quisieran saber de qué formas se puede llegar a fortalecer esta habilidad en el equipo para así favorecer la mejora y creación de metodologías cada vez más innovadoras.
2. **Atracción de clientes nuevos:** El equipo es fiel creyente de que la innovación es un gran insumo para atraer clientes nuevos, pues esto puede llegar a marcar la diferencia versus otras agencias del mercado y posicionarnos como un referente de nuevas metodologías que ofrezcan a los clientes hallazgos accionables que permitan el crecimiento de sus negocios.
3. **Nuevas metodologías:** Estos son los desafíos que representan la evolución, los colaboradores son conscientes de que las metodologías de investigación utilizadas

actualmente en Racamandaka necesitan un cambio, una mejora o incluso deben tener una apertura a nuevas metodologías que les permitan demostrar que son una agencia innovadora que puede ofrecer resultados diferentes y que se mueve y evoluciona al ritmo del mercado.

4. **Alineación de proyectos:** Es una categoría que viene alineada con las propuestas de la visión enfocada en tener la oportunidad de alinear al equipo en lo que está pasando actualmente en el negocio. Actualmente están funcionando como equipos apartes y hay aprendizajes e información valiosa que no se está compartiendo así que se enfocan los desafíos en cómo podríamos hacer que esta alineación realmente pueda darse y el equipo tenga un conocimiento más holístico del negocio.
5. **Compromiso en tiempos:** Estos son desafíos ligados a el compromiso con la labor de innovación, lo que el equipo siente es que al tener un flujo de trabajo muy alto pueden llegar a enfocarse en responder a los proyectos asignados despriorizando este tema, que aunque consideran que es muy relevante no es una urgencia pues hoy el negocio funciona de manera adecuada como esta, pero si realmente se quiere lograr el cambio se debe encontrar la forma de comprometer a las personas del equipo a sacar el tiempo para garantizar la innovación continua al interior de la organización.
6. **Diferenciación de mercado:** Como se mencionó en la atracción de nuevos clientes, lo que Racamandaka busca e incluso hace parte de su misión, es convertirse un referente dentro del mercado de investigación y conocimiento del consumidor, caracterizarse por tener un conocimiento único que garantice una experiencia única que lleve a los clientes a preferir a Raca sobre cualquier otra agencia de investigación.
7. **Actitud de equipo:** Como equipo consideran que la implementación de la innovación en la organización es cuestión de actitud y disposición, es cambiar un chip enfocado en apagar incendios o en ser reactivos para llegar a ser propositivos y adelantarse a las necesidades del cliente estando siempre enfocados en cómo lograr cada reto sin dejarse limitar por obstáculos o barreras.

Como se evidencia en lo descrito anteriormente, fueron muchas las categorías que representan un desafío u obstáculo ante el desarrollo de una gerencia de la innovación en Racamandaka, es por esto que para identificar cuáles eran las categorías más relevantes sobre las cuales se iba a trabajar se hizo uso de los *Hits*, donde cada persona presente, voto por las dos categorías que consideraba más inspiradoras y retadoras. Como resultado del ejercicio, las categorías de mayor votación fueron desarrollo del pensamiento creativo y nuevas metodologías unido a la alineación del equipo frente a los diferentes proyectos. Teniendo en cuenta esto, de forma conjunta se construyó el desafío final el cual es, ***“¿De qué manera podríamos aprovechar los aprendizajes que nos deja cada estudio y, entrenar al equipo en desarrollar el pensamiento creativo con el fin de construir una mejor forma de hacer investigación en Raca?”***

#### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

El aprendizaje de esta etapa está relacionado directamente con el modelo de innovación seleccionado para el desarrollo de la gerencia de la innovación de Racamandaka, el Modelo de Cambio Creativo, descrito en el apartado anterior. Su relación está enfocada en el rol del líder, gran parte del problema de Racamandaka está en la disposición, el compromiso y el tiempo que dedican a llevar a cabo sus grandes ideas de cambio. Hoy están en una “zona de confort” aunque saben que necesitan evolucionar y han llegado al

momento en el que reconocen que necesitan un cambio siguen estancados en lo mismo y sus iniciativas se están quedando en palabras, en este equipo va a ser clave el rol del líder en el proceso de innovación y generación de cambio, un líder que los motive, que genere ese ambiente donde todos se sientan comprometidos con el cambio, donde sientan la libertad de crear, de proponer y sobre todo un líder que los lleve a la acción pues nunca va a haber innovación sin acción.

Esto signifique que la implementación de la gerencia de la innovación en Racamandaka, debe integrar gestión del cambio, es decir, el líder seleccionado debe tener conocimientos en gestión del cambio para trabajar ambos temas de forma simultánea o la compañía debe apalancarse en consultores expertos en el tema que permitan impulsar al equipo para que los cambios propuestos se ejecuten de manera efectiva, de lo contrario seguirán en un círculo vicioso donde lo que proponen se quedara netamente en palabras o el cambio se quedará solo en disposición.

## **Transformación**

### ***Inspiración externa – Pixar***

Pixar es una empresa que se caracteriza por su creatividad e innovación al momento de contar historias a su público. Es por esto que fue tomada como empresa de inspiración para la creación del Laboratorio de Innovación en Racamandaka. Es mucho lo que se puede aprender de una compañía como está, y esto lo demuestra Alvarez, (n.d.) en su artículo *Cultura de Innovación – The best practices of Pixar*, donde menciona que la innovación debe ser parte de la cultura de las organizaciones y no simplemente una tarea de ciertos espacios en la semana. Como parte de ejemplo de buenas prácticas comparte las de Pixar Animation expuestas por su CEO Ed. Catmull:

1. **Colaboración, el elemento esencial y base de la innovación:** Enfocado principalmente en el trabajo en equipo, cumplir los objetivos planteados pensando en el éxito grupal por encima de las necesidades individuales. Esto implica compartir abiertamente la información, mostrar interés, administrar de manera adecuada los recursos, garantizar que todos entiendan la información transmitida y que todos día a día trabajen por alcanzar un objetivo común.
2. **Equivocarse es algo bueno e incluso se debe reconocer en los equipos:** En Pixar el error representa el salir de la zona de confort, lo que a su vez se relaciona con la posibilidad de crear algo nuevo, es por esto que el error representa que se están intentando nuevas formas y caminos que los llevan a trabajar fuera de un terreno seguro donde no se cometen errores. Los errores deben llevar a la reflexión y al aprendizaje para así estar cada vez más cerca de la innovación.
3. **El Brain Trust, una herramienta aplicable en cualquier organización:** Cuando una persona dentro de la organización tiene un problema que con su equipo directo no ha podido resolver, puede acudir a las mesas de *Brain Trust*, las cuales se relacionan con involucrar personas de otras áreas que viendo el tema desde otro ángulo pueden ayudar al equipo a abrir la mente para identificar nuevas alternativas. Estos espacios se caracterizan por un *feedback* empático y honesto donde ambas partes estén abiertas y con una visión positiva ante lo que el otro puede decir.

4. **El sobre-control mata la creatividad y reduce la eficiencia:** esto hace referencia a la relevancia de aceptar y tomar riesgos, soltar el control e invertir tiempo en crear, probar, reinventar y mejorar. Esto a su vez se relaciona con la confianza en el proceso, donde se refleja que es inevitable que a lo largo de un proyecto se generen algunos obstáculos o pasos en falso, la clave está en aprovecharlos como ventanas de creación que se van abriendo. Además tener siempre el objetivo que se persigue, no siempre va a salir tal como fue planeado, lo importante está en garantizar que pase lo que pase, sin importar los cambios en el camino siempre deben estar dirigidos al objetivo.

Por último, otras de las cosas que más se puede aprender de Pixar surgen de ver cómo es su día a día a través de la serie Inside Pixar (Milsom & Kaplan, 2020). Como parte de un ejercicio de inspiración, el equipo de Racamandaka involucrado en este proceso, revisó algunos de los capítulos de la serie donde tuvieron la oportunidad de ver que podrían aprender de ellos para lograr implementar la innovación continua dentro de la organización. Dentro de los principales aprendizajes está:

- Pixar habla de creación de experiencias universales que unan diferentes audiencias y sean comprensibles para la mayor cantidad de gente posible, buscan que todas las personas conecten con lo que producen, lo que implica crear una base que represente el mensaje clave y luego personalizar o modificar su lenguaje para que pueda ser entendida en todo el mundo.
- De Pixar aprendemos la relevancia de la atención al detalle, pues estos son los que hacen que cada cosa sea especial. En ellos se evidencia un trabajo meticuloso y creativo, mencionan que no hay trabajos pequeños pues cada cosa es importante y tiene un impacto significativo en el resultado.
- Trabajar en sincronía con otros se vuelve un elemento clave, cada uno trabaja pequeños elementos que al unirlos de manera clara llevan a grandes creaciones, personas de diferentes disciplinas y distintos roles se unen por un objetivo común, tienen debates y conversaciones constantes que buscan transmitir de manera adecuada las ideas y los resultados de cada paso, dando espacio a la construcción y el fortalecimiento de las ideas.
- Buscan identificar realmente que hay detrás de cada solicitud, no es simplemente recibirlo y empezar a trabajar, hay un interés genuino que los invita a ir más allá, a profundizar, tener espacios para sentarse y hablar para entender mejor el contexto y ver cuál puede ser la mejor propuesta.
- Tener un *pull* de opciones para cada tema o necesidad, se permiten jugar y combinar lo que tienen para dar paso a nuevas creaciones.
- Es muy importante crear un ambiente adecuado para la innovación, al igual que en su trabajo, en la creación del ambiente también cada detalle cuenta, desde el espacio físico hasta la comida crean el mejor lugar de trabajo y son fuente de inspiración.
- En el proceso de innovación y creación las iteraciones son un elemento clave, permiten identificar vacíos y espacios de oportunidad, es por eso que siempre se debe testear todo, pruebas de ensayo y error hasta que funcione, esto implica mucho trabajo pero trae grandes resultados.

Es evidente que esto no es algo que aplica solo a Pixar, son grandes aprendizajes que pueden servir a otras organizaciones para la implementación de mejores prácticas. Racamandaka, no es la excepción, aunque no son grandes creadores de películas o

contenido digital, son creadores de nuevas experiencias de investigación para sus clientes y es mucho lo que pueden tomar de Pixar para lograr llegar siempre a resultados más innovadores y garantizar la mejora continua.

### ***Exploración de ideas y desarrollo de prototipo.***

En este paso el objetivo es generar ideas que puedan dar solución al desafío definido y que lleven al equipo a alcanzar la visión propuesta en la etapa de clarificación. Con el fin de lograr esto, se programó una sesión exclusiva para la generación de ideas. La sesión tuvo una duración de 1 hora y media, realizada a través de zoom, con la participación de Ana Porras, Carla Niño, Luz Heredia, Erick Moreno y Rodrigo Barbagelata. Para este taller se hizo uso de una presentación donde se comunicaban objetivos de la sesión y herramientas a trabajar con las respectivas instrucciones. Las herramientas de soporte organizadas se trabajaron de forma colaborativa a través de la herramienta Miro.

Al igual que las sesiones anteriores, se llevó a cabo el proceso empezando con una herramienta de divergencia que facilita la generación de ideas, en este caso se trabajó la herramienta de Conexiones Forzadas, usando como elemento de inspiración la serie de Disney Inside Pixar. Para esto, se le asignó al equipo la asignación de verla, todos los participantes debían ver antes de la sesión al menos 5 capítulos de la serie, además, en este espacio debían tener a la mano una libreta y un esfero para poder registrar todos los aprendizajes o elementos inspiradores que funcionaran para construir el laboratorio de innovación en Racamandaka. Durante la sesión las ideas se desarrollaron teniendo en cuenta los aprendizajes de la serie y 3 temas específicos enfocados en la implementación de la innovación, cada uno con preguntas específicas que guiarían el desarrollo de ideas teniendo en cuenta el tema planteado:

1. **Objetivos:** Redacción de objetivos enfocados en responder a ¿Cuáles serían los objetivos del RacaLab en Racamandaka? ¿A dónde queremos llegar con la creación de un RacaLab?
2. **Estructura:** Ideas enfocadas en responder a ¿Cómo se imaginan la estructura del RacaLab en Racamandaka?
3. **Roles:** Ideas enfocadas en responder a ¿Cuáles son los roles del RacaLab en Racamandaka? ¿A qué se dedicaría? y ¿Qué papel juega el RacaLab en Racamandaka?

Después de recibir las instrucciones se dirigieron a Miro, donde encontraban un espacio para cada tema y la dinámica consistía en tomarse 15 minutos en cada uno de los temas para escribir todas las ideas relacionadas con cada elemento. Al momento de idear el tema de estructura el equipo manifestó que no era muy clara la expectativa, se dieron ejemplos pero sintieron que por la estructura actual de la empresa no era fácil crear una nueva estructura dedicada netamente a la innovación, por lo tanto, para lograr alineación y comprensión del tema la ideación en la parte de estructura se realizó a modo de debate, donde todo el equipo en conjunto dio sus ideas de cómo podía funcionar, quienes podrían estar involucrados y cuál sería el rol de cada persona.

La sesión finalizó con esta etapa de divergencia, pues en este caso la convergencia se desarrolló de manera asíncrona. El moderador, con el objetivo de desarrollar un primer



prototipo de Laboratorio de Innovación, tomo todas las ideas generadas, las organizó y con ellas desarrolló una propuesta de cuáles serían los objetivos, la estructura y el funcionamiento del Laboratorio de innovación al interior de la organización, para luego iniciar con la etapa de aprobación, para la cual se tendrían espacios con los distintos miembros del equipo destinados al perfeccionamiento del prototipo.

### **Reflexión en retrospectiva para el aprendizaje acelerado**

La innovación puede ser el camino, pero implementarla no es fácil y requiere realmente estructura y planificación, es un paso supremamente relevante pues, por lo menos como se va a dar en Raca, implica mucho cambio, esfuerzo y trabajo extra, un cambio de *mindset* que no se sabe que tan fácil sea lograr. Hasta ahora está empezando por esto es clave desarrollar muchas estrategias que permitan llegar a un plan de acción que permita responder de manera adecuada a las situaciones que se presenten y sobre todo que ayuden a que el equipo se sienta motivado y vea realmente la relevancia de introducir a innovación en el día a día de la organización.

#### ***Prototipo # 1 – Laboratorio de Innovación Racamandaka.***

Como se mencionó anteriormente, la primera propuesta del laboratorio de innovación fue creada por la facilitadora Juanita Sierra Henao, quien construyó el prototipo a través de las ideas generadas por el equipo en la exploración de ideas y pensando en la relación creada con el Modelo de Cambio Creativo explicado anteriormente. Este modelo se construye igual teniendo en cuenta los mismos temas explorados durante el desarrollo de ideas, obteniendo como resultado:

#### **1. Objetivos generales del RacaLab:**

- Garantizar la innovación continua en Racamandaka.
- Hacer de Racamandaka una agencia de investigación que de verdad piensa fuera de la caja.
- Promover el desarrollo del pensamiento creativo y la creación de un ambiente adecuado para la construcción.

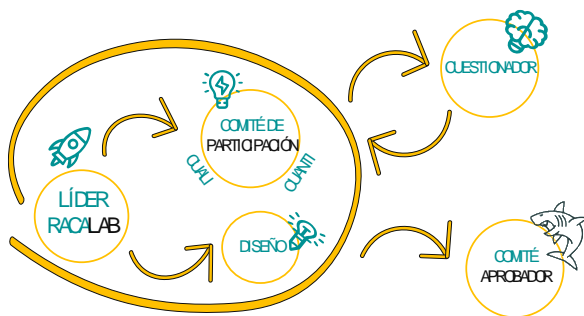
#### **2. Objetivos específicos del RacaLab:**

- Identificar diferentes formas en las que Racamandaka podría anticiparse a las necesidades de sus clientes a nivel de conocimiento del consumidor.
- Proponer y perfeccionar metodologías y experiencias de investigación novedosas que respondan acertadamente a las necesidades y garanticen resultados accionables para los clientes actuales y potenciales de Racamandaka.
- Crear un espacio de trabajo exclusivo para la ideación y la innovación, donde se enfoquen los esfuerzos en ideas que se hagan realidad y se materialicen en metodologías y entregables no convencionales.
- Desarrollar un pull de opciones de investigación que permita ofrecer diversidad a los clientes.

### 3. Estructura del RacaLab:

La estructura propuesta no es jerárquica, se caracteriza principalmente por un entorno de trabajo colaborativo que a través de la relación de los distintos miembros pueda garantizar la construcción y el fortalecimiento de ideas que enriquezcan la experiencia de los clientes y den paso a cambios que mejoren la dinámica de trabajo interna.

**Figura 9.** Estructura del RacaLab



La figura 9, muestra la estructura que se propone para el laboratorio de innovación. El núcleo de esta estructura, representa el equipo que estará trabajando activamente para crear nuevas ideas o alternativas que pueden ser implementadas en el proceso de investigación para llevar a otro nivel la experiencia de los clientes. Está compuesto por:

- **El líder del RacaLab:** Encargado de hacer que las cosas pasen, este laboratorio implica agregar un nuevo rol a algunas de las personas que hoy hacen parte de la compañía, teniendo en cuenta que este no es su rol principal, puede pasar que lo dejen a un lado o lo desprioricen. De ahí la importancia del líder, que será un impulso que garantice la motivación del equipo y los movilice a trabajar por la innovación continua.
- **El comité de participación:** Compuesto por el equipo de proyectos y análisis tanto a nivel cuantitativo y cualitativo, las cuales son personas involucradas directamente con el proceso de investigación. Este incluye todo lo cualitativo y cuantitativo, ya que lo que se espera es fortalecer ambas partes para ofrecerle a los clientes propuestas diferenciales y nuevas experiencias.
- **Diseñador:** Esta persona, además de hacer parte del proceso de ideación tiene el rol de materializar las ideas, aterrizar los aprendizajes al diseño de herramientas o entregables alineados con las propuestas que surjan de las diferentes sesiones.

Por fuera del grupo de trabajo aparece:

- **Cuestionador:** Una persona que cumple el rol de abrir la mente del equipo y llevarlos a la exploración de nuevas alternativas. Como se evidencia en lo que se aprendió de las mejores prácticas de Pixar, está la mesa de *Brain Trust*, un espacio donde se comparten ideas, problemas o necesidades con un externo para ampliar el campo visual para identificar oportunidades de mejora, vacíos en las propuestas y dar paso a

nuevas alternativas. Como se evidencia en la figura, es una relación bidireccional, esto hace referencia a una retroalimentación continua, donde el equipo lleva al cuestionador sus propuestas, recibe su retroalimentación y de ahí continúa fortaleciéndolas hasta llegar a una propuesta final donde se garantice el cumplimiento de objetivos, la diferenciación y el cambio frente a lo que ya tienen.

- **Comité Aprobador:** Compuesto por Raúl Sanabria gerente general de Raca y un aliado experto. Lo que se propone en este sentido es una especie de “*Shark Tank*” donde se reciben las propuestas del equipo, se eligen las mejores y se identifica que se puede hacer para llevarlas a la implementación. Aquellas no seleccionadas van nuevamente a trabajarse con el equipo.

#### 4. ¿Cómo funciona el RacaLab?

A raíz de las ideas del equipo se definieron 2 roles principales del RacaLab:

- **Fortalecimiento del pensamiento creativo:** Esto implica funciones como:
  - Facilitar espacios enfocados en el desarrollo de nuevas ideas.
  - Desarrollo de experiencias y talleres que permitan desarrollar el pensamiento creativo en el equipo.
  - Desarrollar una mirada crítica que ayude a construir creativamente.
  - Fomentar espacios de desarrollo creativo, actividades diferentes que permitan al equipo salir de la rutina y aprender cosas distintas.
- **Innovación metodológica:** Rol que se relaciona con funciones como:
  - Crear espacios de interacción donde los diferentes miembros del equipo compartan experiencias y aprendizajes que permitan mejorar los procesos actuales.
  - Testeo e iteraciones de metodologías o procesos nuevos que propone el laboratorio de innovación.
  - Investigación continua, académica y de tendencias que sirva de inspiración para proponer nuevas metodologías y entregables.
  - Crear un pull de herramientas y técnicas de investigación disponible para el desarrollo de propuestas de investigación.

### Implementación

#### *Journey de Exploración de Aprobaciones*

La exploración de aprobaciones se trabajó a través de tres sesiones distintas, las cuales tenían como objetivo revisar el prototipo con diferentes personas del equipo para garantizar que estuviera en línea con sus expectativas, identificar oportunidades de mejora y vacíos que permitieran llegar a un prototipo final bien formado y alineado con lo que el equipo esperaba.

#### **Primera sesión**

Se realizó con parte del equipo que participo en las etapas anteriores, el cual está compuesto por Ana Porras, Carla Niño, Luz Heredia y Erick Moreno, quienes además fueron los que dieron sus ideas para la creación del prototipo. Este espacio tuvo una duración de una hora donde se presentó al equipo cada uno de los puntos construidos y

se abrió espacio a debate para conocer la percepción de los distintos participantes e ir identificando en cada parte que se podría mejorar o cambiar según lo construido en conjunto y las expectativas del equipo frente al laboratorio de innovación. Teniendo en cuenta lo sucedido durante la sesión se va a describir la experiencia a través de tres aspectos:

- **Actitud del equipo:** Esta fue una sesión muy enriquecedora, el equipo llegó con una actitud de cuestionamiento enfocada en la construcción y la mejora, la presentación del prototipo abrió espacio a un debate enriquecedor del cuál surgieron varias ideas, no solo expresaron sus dudas y desacuerdos sino también se enfocaron en ver cómo solucionarlas y como fortalecer el prototipo inicial.
- **Cuestionamientos principales:** Al revisar el prototipo, los principales cuestionamientos surgieron en el cómo va a funcionar el laboratorio de innovación, cuáles serán sus funciones en el día a día y cuáles serán los resultados esperados. El equipo manifestó que puede que no siempre las sesiones estén enfocadas al desarrollo de una nueva metodología, incluso esto puede depender de la necesidad del momento. Mencionan que también se pueden sacar provecho en un corto plazo de los aprendizajes y la información que se reúne durante las sesiones.

Lo que Raca necesita hoy es ir más allá de un diseño metodológico, esperando ser un referente de mercado y dándose a conocer por su conocimiento profundo del consumidor desde diferentes frentes, para esto es mucho lo que el laboratorio podría aportar para ver resultados en un corto plazo.

- **¿Qué cambios se generan a raíz de esta sesión?:** A los roles propuestos en un inicio se le agrega el de generadores de contenido. Un rol alineado a uno de los principales objetivos de Raca este año, el cual consiste en ofrecer a las personas a través de diferentes medios como blogs, redes sociales y podcast; información que posicione a la compañía como un referente en el conocimiento del consumidor, publicando aprendizajes clave y datos de gran relevancia en la actualidad para despertar la curiosidad de las personas, atraer nuevos clientes y ser vistos como expertos del consumidor y del análisis del contexto.

El aporte que tendría el laboratorio de innovación al cumplimiento de este objetivo es, aprovechar el compartir de aprendizaje de diferentes proyectos para identificar temas de mayor relevancia sobre los que se podría trabajar y llegar a insights relevantes que puedan luego convertirse en contenido de alto impacto.

### **Segunda sesión**

Se realizó únicamente con Raúl Sanabria, gerente general de Racamandaka. Este espacio tuvo una duración de una hora durante la cual se comunicaron las diferentes fases de trabajo con el equipo y se presentó el prototipo como resultado del proceso. Teniendo en cuenta lo sucedido durante la sesión se va a describir la experiencia a través de tres aspectos:

- **Actitud del Aprobador:** Ante la información presentada Raúl Sanabria se mostraba expectante y abierto, como dueño de la compañía confía que la innovación es un

camino hacia el crecimiento y la posibilidad de ampliar su mercado. Sin embargo, al identificar el punto de vista del equipo se sintió decepcionado, pues por los resultados reconoció que hay mucho desconocimiento por parte del equipo de lo que realmente Racamandaka ofrece a nivel de investigación, manifestando que realmente hay material muy innovador que el equipo manifiesta que hace falta solo porque lo desconoce.

- **Cuestionamientos principales:** Su principal cuestionamiento estuvo en si realmente la principal necesidad era crear nuevas metodologías, pues manifestó que sentía que actualmente Racamandaka tenía muchas metodologías innovadoras que incluso han sido gancho para traer nuevos clientes y que otra alternativa está en crear propuestas diferentes a través de distintas técnicas que ya maneja el equipo, manifestando que la necesidad real está en crear entregables y análisis diferenciales que realmente lleven a que los clientes reconozcan la compañía por destacar con entregables novedosos.
- **¿Qué cambios se generan a raíz de esta sesión?:** A raíz de esto los principales cambios que surgen están enfocados en buscar como innovar en el proceso de investigación completo, es decir, para realmente demostrar que se pueden generar propuestas diferentes para los clientes, no se debe solo trabajar con las metodologías sino que es importante identificar oportunidades de mejora e innovación en procesos logísticos, reclutamiento, desarrollo de propuestas, desarrollo de instrumentos de investigación y diferentes formas de analizar para llegar a entregables diferentes.

Además de esto, se propone hacer distintas jornadas donde se garantice la alineación del equipo frente a la información que está disponible. Garantizar que todos conozcan realmente ¿Qué es Racamandaka?, ¿Hacia dónde va la compañía? ¿Qué tipo de conocimientos son clave para el equipo? y ¿Qué metodologías propias de Racamandaka están disponibles actualmente?. Este sería el punto de partida, dar a conocer la información, asignando un responsable a cada tema, que prepare una capacitación sencilla que garantice que la información esté disponible y sea comprendida por todo el equipo.

### **Tercera sesión**

Esta sesión fue una unión del equipo que estuvo participando en el proceso de construcción, Carla Niño, Ana Porras, Rodrigo Barbagelata y Luz Heredia con el dueño de la compañía Raúl Sanabria. Más que una aprobación del prototipo fue una sesión de alerta donde Raúl aprovecho para trabajar con el equipo esas inconformidades que manifestó al ver el prototipo y abrir las puertas para generar un plan de acción con el equipo. Teniendo en cuenta lo sucedido durante la sesión se va a describir la experiencia a través de tres aspectos:

- **Actitud del equipo:** Esta fue una sesión caracterizada por la reflexión, el equipo estuvo muy atento a escuchar el punto de vista de Raúl como dueño de la compañía, entendiendo que en su cabeza hay muchas cosas que hasta el momento no se habían comunicado directamente, lo que hacía que no hubiera mucha alineación en el equipo y no todos tuvieran un conocimiento holístico de lo que es Racamandaka y lo que tiene hoy para ofrecer a los clientes.

- **Cuestionamientos principales:** Ante el cuestionamiento de Raúl en la sesión anterior, la duda que le surgió era si realmente todos están al tanto de lo que hace Raca y las metodologías y procesos que hoy lo hacen ser una agencia que presta un servicio diferenciador. Es por esto que, la sesión inició con lo que es hoy Raca y las metodologías y elementos clave que ayudan a mantener los clientes y atraer clientes nuevos, de ahí se reconocieron los puntos de vista de los asistentes donde cada persona expuso hasta el momento que sentía que sabía y que le hacía falta por conocer, demostrando que realmente no se está compartiendo la información de una forma adecuada. Y se recibieron ideas de lo que se podría hacer para poder llenar los vacíos de información.
- **¿Qué cambios se generan a raíz de esta sesión?:** A raíz de esta conversación no se generan como tal cambios en el prototipo sino más que todo se trabaja en el plan de acción, enfocados en que antes de trabajar en que se puede cambiar se debe trabajar en garantizar que el equipo tenga conocimiento de todo lo que la compañía tiene disponible para ofrecer a los clientes y tener los conocimientos básicos que hacen que Raca sea diferente a otras agencias, conocimientos que a su vez son básicos para la labor del día a día y en el proceso de investigación. Para esto se propone un plan de capacitación que se realice con el equipo y quede establecido para la inducción de nuevos empleados.

#### *Prototipo final – Innovación basada en el Modelo de Cambio Creativo*

Gracias a la retroalimentación de cada sesión el prototipo fue perfeccionado llegando a una propuesta final, alineada con el Modelo de Cambio Creativo. A continuación se describirán cada uno de los elementos clave del Laboratorio de Innovación vistos en el prototipo inicial y relacionados con los elementos del Modelo de Innovación seleccionado.

##### **1. Objetivos generales del RacaLab:**

- Garantizar la innovación continua en Racamandaka.
- Hacer de Racamandaka una agencia de investigación que de verdad piensa fuera de la caja.
- Promover el desarrollo del pensamiento creativo y la creación de un ambiente adecuado para la construcción.

##### **2. Objetivos específicos del RacaLab:**

- Identificar diferentes formas en las que Racamandaka podría anticiparse a las necesidades de sus clientes a nivel de conocimiento del consumidor.
- Proponer y perfeccionar experiencias de investigación novedosas que respondan acertadamente a las necesidades y garanticen resultados accionables para los clientes actuales y potenciales de Racamandaka.
- Crear un espacio de trabajo exclusivo para la ideación y la innovación, donde se enfoquen los esfuerzos en ideas que se hagan realidad y se materialicen en metodologías y entregables no convencionales.
- Desarrollar un pull de opciones que permitan ofrecer al cliente un proceso de investigación acorde a sus necesidades, versátil y novedoso.

Es clave tener en cuenta que el Modelo de Cambio Creativo, representa un proceso iterativo, es decir, la innovación debe ser continua y constante, se debe lograr que haga parte de la esencia de la organización. Es por esto que el principal objetivo del Raca Lab es garantizar la innovación continua, cada cambio implementado implica una transformación y eso a su vez da paso a nuevas oportunidades, aprendizajes y conocimientos que pueden llevar a identificar una nueva necesidad de cambio haciendo que el proceso deba volver a empezar.

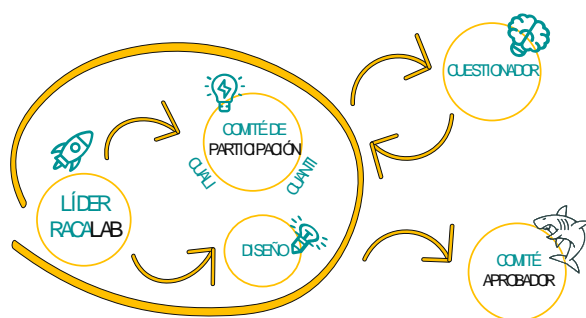
Como su nombre lo indica, uno de los elementos básicos de este modelo es la creatividad, la cual Rhodes, (1961) define como la reorganización del conocimiento, tanto general como específico. Esto implica que el conocimiento es la base para la creación de nuevas ideas, su síntesis, análisis y articulación permite llegar a nuevos conocimientos, ideas o productos. Como se mencionó con anterioridad al interior de la organización hay diversidad de conocimientos y experiencias de las cuales se puede aprender para llegar a mejorar los procesos de investigación, potencializar los entregables a los clientes y lograr desde ahí una diferenciación que favorezca el crecimiento de Raca y logre incrementar el número de clientes.

El desarrollo de las habilidades creativas y el transformar Racamandaka en una agencia que piensa fuera de la caja hace parte de los objetivos principales, es este el punto de partida para la creación de un ambiente innovador que permita el crecimiento de Raca a través de propuestas y experiencias no convencionales.

### 2.3 Estructura del Raca Lab

La estructura propuesta no es jerárquica, se caracteriza principalmente por un entorno de trabajo colaborativo que a través de la relación de los distintos miembros pueda garantizar la construcción y el fortalecimiento de ideas que enriquezcan la experiencia de los clientes y den paso a cambios que mejoren la dinámica de trabajo interna.

Figura 10. Estructura Raca Lab



Como se evidencia en la Figura 10. La estructura que se propuso en un principio se mantuvo ya que todo el equipo estuvo de acuerdo en manejarlo de esta forma. Es clave igual entender como esta estructura se relaciona con el Modelo seleccionado.

- **El líder del Raca Lab:** Puccio et al, (2011), le adicionaron un nuevo elemento al Modelo de Cambio Creativo, el liderazgo, el cual tiene como rol principal impulsar el cambio, ejercer influencias sobre las personas y, en este caso el ambiente, para lograr incentivarlas y que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común. En Racamandaka este no es un líder que tiene una posición jerárquica superior, pero, si será quien tenga un gran impacto en las personas, los procesos y el ambiente. Esto es algo completamente nuevo para la organización y debe haber quien movilice al equipo, creando el ambiente adecuado para que se den los procesos que desaten el cambio. Lo ideal es que sea quien fomente el compromiso de las personas y los procesos hacia un resultado creativo, que sea un facilitador que permite que los otros elementos interactúen de manera correcta.
- **El comité de participación y Diseñador:** representan las personas cuyo rol estará directamente relacionado con sacar adelante el laboratorio de innovación.
- **Cuestionador:** Una persona que cumple el rol de abrir la mente del equipo y llevarlos a la exploración de nuevas alternativas.
- **Comité Aprobador:** Reciben las propuestas del equipo, se eligen las mejores y se identifica que se puede hacer para llevarlas a la implementación.

Los roles mencionados anteriormente representan **las personas**. Del modelo se aprendió que la creatividad comienza con un individuo o grupo de individuos, quienes representan las habilidades, el conocimiento, la personalidad, las experiencias y la motivación sin ellos el Raca Lab no podría existir. Como se evidencia en la estructura, el laboratorio tendrá un espacio exclusivo de creación, el cual representa **el ambiente**, el pensamiento debe tener un espacio determinado el cual puede llegar a estimular o inhibir el pensamiento creativo. Es por esto, que se proponen espacios exclusivos para dedicarse a la ideación, al compartir de experiencias y aprendizajes que permitan identificar oportunidades de cambio. Se propone un espacio de 1 a 2 horas cada 15 días donde el equipo este dedicado exclusivamente a esto, no siempre implica que se comparta un espacio físico, pero es claro que el equipo debe estar mentalmente enfocado en eso.

### **3.4.¿Cómo funciona el Raca Lab?**

Como resultado del Journey de aprobaciones, se definió que el Raca Lab tendría 3 funciones principales:

- **Generadores de contenido:** Uno de los principales objetivos de Racamandaka es generar contenido que posicione la compañía como expertos en el conocimiento holístico del consumidor. Este contenido será publicado a través de las redes sociales y un blog propio de la organización. El aporte del Raca Lab a este objetivo se hará a través de la unión de distintos aprendizajes del día a día, identificar insights que puedan ser extrapolables a distintas categorías y sean información



útil para nuestros clientes e incluso para potenciales clientes. El ser generadores de contenido incluye tres procesos:

- **Trabajos pre-sesión:** La idea es que a las sesiones el equipo llegue con información relacionada con el tema a tratar. La información se trabajará de manera individual y cada uno llega con un aporte a la sesión. La información puede venir de múltiples fuentes, desde aprendizajes de proyectos que se hayan trabajado hasta información de tendencias o investigación de escritorio.
  - **Durante la sesión:** El ejercicio en el espacio de trabajo se basa en un compartir de información que genere debate y lleve a identificar insights del tema que se esté tratando. De ahí se crean cápsulas de aprendizaje que se convertirán en el insumo para que el equipo de comunicaciones pueda redactar el artículo o post de redes relacionado con el tema.
  - **Entregables a comunicación:** Con el contenido que salga de la sesión el equipo de comunicaciones desarrollara infografías, post o blogs con hallazgos clave que sirvan a los clientes o seguidores y posicionen a Raca como un referente de conocimiento de consumidor.
- **Innovación en el proceso de investigación:** Este rol está enfocado en mejorar la experiencia de investigación tanto para los colaboradores de la organización como para los clientes. Se basa en identificar oportunidades de mejora en cada uno de los momentos de la investigación, desde la relación con el cliente hasta la creación de entregables de los distintos proyectos. Esta función incluye 3 momentos:
    - **Capacitación colaboradores:** Uno de los aprendizajes que hubo en la última sesión de aprobación, es que el equipo completo no tenía un conocimiento de los elementos básicos y las herramientas disponibles en Raca, lo que los llevaba a sentir que hacían siempre lo mismo. Por eso, como punto de partida se propone un plan de capacitación enfocado en dar a conocer las diferentes metodologías y conocimientos relacionados con el proceso de investigación que caracteriza a Racamandaka, al equipo de proyectos para empezar a construir sobre lo que ya se tiene.
    - **Sesiones de ideación enfocadas en el proceso completo de investigación:** Este proceso incluye un compartir de información entre los distintos colaboradores e investigación externa. Todo enfocado en la mejora de experiencia de investigación completa, incluyendo la relación con el cliente, la preparación logística, el análisis y desarrollo de entregables, pensando siempre en un entendimiento holístico y en llegar a resultados novedosos y accionables.
    - **Cuestionamiento y aprobaciones:** Lo que se construya en estas sesiones puede tomar uno de los dos caminos: Reflexión y aprendizajes que se empiezan a implementar en el día a día o iteraciones con el cuestionador donde el fin es construir una nueva herramienta y ampliar en este espacio el panorama, para entender nuevas oportunidades y mejorar la propuesta. Posterior a la reunión con el cuestionador, se corrige la propuesta según la retroalimentación y se lleva a los aprobadores para tener luz verde en la implementación del cambio.

- **Fortalecedores del pensamiento creativo:** Como se mencionó anteriormente, la creatividad es una de las bases del cambio dentro del Modelo del Cambio Creativo, como el modelo lo explica, las habilidades de las personas frente a la creatividad y la innovación son muy relevantes para lograr una propuesta efectiva. En el proceso de construcción con el equipo, algunos de ellos manifestaron que consideran que no tienen esta habilidad, así que la propuesta es incluir el desarrollo del pensamiento creativo en los roles del Raca Lab. Para esto, se proponen espacios donde se realicen talleres, y capacitaciones con expertos que permitan poco a poco fortalecer esta habilidad en el equipo y que incluso sirvan como insumo para desarrollar talleres del tema que posteriormente puedan ser ofrecidos a los clientes.

Las funciones del Raca Lab descritos anteriormente, representan los **procesos** que hacen parte del modelo, los cuales corresponden a las distintas etapas o momentos que hacen parte de cada uno, donde el equipo estará dedicado exclusivamente a esto, son talleres, capacitaciones, debates, compartir de información y creación de herramientas o contenido. Cada una de las funciones tiene diferentes resultados que serían los que dentro del modelo se llaman **productos creativos**, que son el resultado de la interacción entre personas y procesos en un ambiente determinado. Los productos que surgen de cada función del Raca Lab son:

- **Generadores de contenido:** Tiene como resultado información que podrá ser publicada a través de distintos medios de difusión. Son teorías, insights y contenido que será relevante para los clientes y seguidores de Racamandaka.
- **Innovación en el proceso de investigación:** Los resultados que se generan a través de estas sesiones es aumento de conocimiento del equipo en temas relevantes para mejorar la experiencia de colaboradores y clientes internos, aprendizajes que permiten la solución de problemas que se están dando actualmente a lo largo del proceso y diferentes herramientas que puedan apoyar y ser un cambio que pueda lograr que Raca se diferencie de otras agencias del mercado.
- **Fortalecedores del pensamiento creativo:** El producto será el desarrollo de la habilidad dentro del equipo y la posibilidad de crear talleres o capacitaciones para los clientes.

Cada uno de estos procesos representa el crecimiento de Racamandaka, está enfocado en mejorar la experiencia de investigación para clientes y colaboradores, potencializar y desarrollar nuevas habilidades en el equipo. Como se evidencia en el Modelo de Cambio Creativo, una vez es implementado el cambio hay una transformación en la organización y aunque sea pequeña abre las puertas a nuevas oportunidades o posibilidades de cambio, es por esto, que como se mencionó anteriormente el funcionamiento del Raca Lab es constante y el proceso es iterativo, la innovación debe hacer parte de la identidad y el día a día de la organización.

### ***Formulación plan de acción***

Como punto de partida en la creación del Raca Lab, se desarrolló una imagen que representara la esencia y el rol del Raca Lab en la organización. Para esto el diseñador

Erick Moreno desarrollo diferentes propuestas hasta llegar a una definitiva la cual se muestra en la siguiente figura.

**Figura 11. Logo Raca Lab.**



La creación de este logo representa la independencia del Raca Lab, una nueva área al interior de la compañía, enfocado en transmitir creatividad y novedad. Además representa imaginación, curiosidad e investigación características clave y punto de partida para la implementación de la innovación.

Hasta el momento el equipo está trabajando en sesiones que corresponden a las diferentes funciones del Raca Lab. Como se mencionó anteriormente, estas sesiones, tienen un líder rotativo, es decir, pueden ser lideradas por cualquiera de los miembros del equipo, dependiendo el tema y el área de *expertise* de cada uno. El líder de sesión será el encargado de elegir el tema a trabajar, coordinar el equipo, preparar la sesión, las actividades que se van a realizar y el tipo de aprendizajes que se generar.

Hasta el momento se ha realizado únicamente una sesión enfocada en mejorar la relación con los clientes. Esta sesión fue liderada por Ana Porras, líder de investigación cualitativa. La sesión se realizó de forma online con la participación de Raúl Sanabria, Carla Niño, Luz Heredia, Erick Moreno y Juanita Sierra. La actividad estaba enfocada en identificar como se podía mejorar la relación de los clientes a través de aprendizajes que surgen de errores cometidos durante el trabajo en Raca o en otras organizaciones. Para esto la líder de sesión organizó un tablero en Miro donde los participantes encontraban un espacio con el nombre de cada uno, donde podrían escribir sus errores y los aprendizajes que esto le dejó. Posterior al desarrollo individual del ejercicio, cada persona compartió sus experiencias y aprendizajes con el equipo, además todos podían aportar a la experiencia de los demás aprendizajes que consideraba podrían complementar los de la persona. De este ejercicio se sacaron los siguientes aprendizajes:

- Como equipo deben estar siempre alineados antes de ir a reunión con el cliente, conocer la información y garantizar que cualquiera pueda responder a las dudas o necesidades del cliente.

- Apoyar a las personas del equipo frente al cliente, asumir la situación como un tema de equipo y no como responsabilidad de una sola persona.
- Antes de darle una respuesta al cliente frente a una necesidad o petición entender el contexto y el porqué de esa solicitud para responder de manera acertada si se hace o no.
- Ante dudas en una situación complicada llamar y no escribir, esto se puede prestar para malas interpretaciones.
- Antes de elegir un freelance para un proyecto entender su historial de trabajo con los distintos colaboradores para garantizar que realmente sea la mejor elección.
- Entender que sin importar que tan cercanos sean a los clientes ellos nunca van a ser aliados, ya que, al momento de cometer algún error o situación compleja, no van a asumir ninguna responsabilidad o defender a la persona.
- Al finalizar reuniones con el cliente dejar por escrito los acuerdos y enviarlo por correo a los implicados en el proyecto, para garantizar que todos estén enterados y alineados.
- Tener siempre en mente los objetivos a los cuales debe responder el proyecto, para identificar cuales “Ya que” del cliente realmente valen la pena.
- Levantar la mano a tiempo, trabajar como un equipo y cuando no se sientan capaces o estén saturados de trabajo levanten la mano y pidan ayuda para evitar que surjan errores o situaciones complicadas con los clientes.

Los aprendizajes de esta sesión hacen parte de buenas prácticas que se pueden implementar en el día a día sin necesidad de buscar aprobación o llevarlas a discusión con el cuestionador.

A pesar de que solo una se ha llevado a cabo se tienen preparadas otras sesiones y actividades con el equipo, dentro de las cuales están:

1. **Plan de capacitación:** Como se mencionó anteriormente, se quiere transmitir a todo el equipo los conocimientos básicos que caracterizan la investigación en Racamandaka y difundir las diferentes metodologías disponibles para que todo el equipo tenga el conocimiento completo. Se espera poder realizar las capacitaciones completas en los siguientes 2 meses, cada capacitación será dictada por un miembro diferente de la organización que sea experto en el tema.
2. **Sesión para generación de contenido:** Una de las ideas que surgió a lo largo del proceso era el desarrollo de “Insights Latinoamericanos”. Por los clientes que maneja Racamandaka, tiene experiencia en distintos países como Colombia, Perú, Ecuador, México y Chile, lo que genera un amplio conocimiento de distintos consumidores y su percepción de distintas categorías, un excelente insumo para poder identificar diferentes insights que sean de utilidad para el equipo y los clientes.

Para esta sesión, el equipo identificó que la frescura es un beneficio muy relevante para la consumidora y es nombrado en distintas categorías, desde tratamiento y maquillaje hasta refrescos y detergentes. Es por esto que el equipo quiere tener una sesión donde se debata este tema y se pueda identificar que pasa alrededor de este tema que hace que sea tan relevante para los consumidores de estos países. Esta sesión será liderada por Luz Heredia y Rodrigo Barbagelata el 24 de junio de 2022. Hasta el

momento enviaron una tarea para cada participante con un formato en Power Point que deben llenar con los aprendizajes del tema y con su percepción propia.

3. **Sesión de creatividad:** Para la primera sesión enfocada en el desarrollo del pensamiento creativo se propuso el apoyo de un experto externo a la organización. Esta sesión se ha estado trabajando con Susan Rodríguez profesora de la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana, especializada en temas de creatividad e innovación. Ella propone antes de la sesión, un diagnóstico con el equipo para identificar como está en términos de liderazgo, trabajo en equipo y creatividad, para que a partir de la información levantada se desarrolle una sesión acorde a las necesidades del equipo. Hasta el momento, se está programando la actividad de diagnóstico para posteriormente organizar un taller con todo el equipo involucrado en el Raca Lab.

## CONCLUSIONES GENERALES

### 1. Una estructura y cultura organizacional bien definidas son el primer paso para la implementación de la innovación.

Este documento está enfocado en demostrar cómo puede la innovación lograr el crecimiento de pequeñas empresas. Aunque esto es solo el comienzo es la muestra de la importancia de una estrategia bien definida para la implementación adecuada de la innovación un paso a paso que, aunque parecía no estar relacionado en un principio se convirtió en un proceso indispensable para el progreso.

De este proceso se aprendió, que el primer paso para crecer es saber a dónde se quiere llegar. Una organización necesita estructura, orden y claridad para saber manejar el crecimiento, no basta con lograr tener más clientes si no se sabe que es lo que se quiere transmitir y no bastan las buenas ideas si no se tiene claro cuales necesidades se busca satisfacer o que objetivos se pretenden alcanzar.

### 2. La innovación no es solo para las grandes empresas.

La fase enfocada en la implementación de la innovación empezó con la falsa creencia de que era imposible crear una gerencia de innovación en una empresa tan pequeña, justificado en que no existían los recursos o el personal necesario. Pero esta creencia, fue desapareciendo a medida que se empezaron a indagar distintas alternativas de lograr los objetivos establecidos y al estudiar el Modelo de Cambio Creativo. Este modelo fusiona elementos clave de cualquier organización, como son las personas, los procesos, el ambiente y los productos, para mostrar como a través de ellos, cualquier organización puede llegar a generar un cambio, siempre a la medida de sus posibilidades y necesidades. Simplemente hay que retarse y pensar ¿Cómo si? Las personas son un elemento esencial y no se necesitan personas nuevas, basta con capacitar las que están y explotar al máximo todo su potencial, creando un ambiente que favorezca la interacción entre los distintos miembros, llegando a procesos que deriven en la creación de nuevas ideas que al ser implementadas se vuelvan un cambio que permita la evolución y el crecimiento de la organización.

La innovación es clave en el crecimiento de una organización y lo más importante es que es flexible, no hay una sola forma de innovar, no hay un proceso o método escrito que todos deban seguir simplemente se acomoda a cada organización y siempre encuentra un espacio. Hacer esto a través de una investigación como el *Action Research*, abre la mente y rompe barreras, si esto no se hubiera hecho de la mano de la investigación teórica posiblemente habría sido muy difícil lograr el resultado que se evidencia en este documento, pues el proceso inició con muchas barreras y con la mentalidad de “esto no aplica a nosotros” o “no lo vamos a lograr” y la teoría fue el gran soporte para la construcción, una guía para encontrar el camino perfecto para lograr implementar la innovación a la medida y posibilidades de Racamandaka y es aquí donde empieza el crecimiento y se abren las puertas a nuevas oportunidades.

### **3. No hay innovación sin cambio y el cambio debe ser gestionado.**

Como se evidencia a lo largo de la investigación, todo proceso innovador trae como resultado un cambio, el cual no siempre es bien recibido, puede generar resistencia en el entorno y en las personas por diversas razones. Tal y como se explicó en el marco conceptual, el cambio altera el punto de equilibrio y perder ese punto de equilibrio genera resistencia, sin embargo, la gestión del cambio logra que se llegue a un nuevo punto de equilibrio y se acepte e implemente el cambio de una forma adecuada.

Como se mencionó anteriormente, lo que se pretende es que la innovación se vuelva una constante en la organización, lo que implica que el cambio y la evolución también serán una constante. Es por esto que la recomendación es tener al menos una persona capacitada en la gestión del cambio, que guíe al equipo y los involucre en el proceso de tal forma que todos tengan clara la importancia del cambio y como se va a llevar a cabo.

### **4. La innovación se hace en equipo y para esto es clave que todos tengan un rol y entiendan la importancia de su participación.**

Uno de los aprendizajes más enriquecedores fue la importancia de ver los grandes resultados que se pueden lograr cuando se trabaja en equipo. Antes de esta investigación, la innovación en Raca era cuestión de unos pocos, era un proceso reactivo enfocado en responder de manera acertada a retos que se presentaban en el día a día y por lo tanto, no se veía como un proceso indispensable para el crecimiento. Sin embargo, a momento de involucrar gran parte del equipo en esta construcción, se dieron cuenta lo lejos que podrían llegar y todo lo que podrían alcanzar trabajando juntos, cada persona involucrada en el proceso comprendió la relevancia y empezó a sentirse motivado por ver lo que se podía hacer, buscando asumir un rol y aumentar su participación en el proceso. Ya no es un tema de unos pocos es un tema de todos y aunque hoy siguen existiendo ciertas barreras, trabajar en equipo ha abierto las puertas a un gran mundo de posibilidades donde todos sienten que tienen algo que aportar.

De igual modo, es muy importante tener en cuenta que todos necesitan un impulso, esto está siendo algo nuevo para el equipo y varios manifestaron que sentían que no tenían los conocimientos o capacidades para llevarlo a cabo. Es por esto, que el rol de un líder es clave, necesitan alguien que los motive, que les muestre el camino, que haga evidentes los logros y que demuestre que todos son un elemento clave.

## RECOMENDACIONES PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

La experiencia que deja este trabajo realizado junto con Racamandaka, trae grandes aprendizajes que pueden servir de guía a otras pequeñas empresas:

- **Reflexiona sobre el error:** Cuando se tiene un plan cometer errores tiende a ser frustrante o reforzar ideas como el “No vamos a lograrlo”. Sin embargo, equivocarse es parte del camino, incluso es algo bueno, siempre deja aprendizajes, amplía la visión de la situación y abre las puertas a la mejora continua. Todo esto es posible cuando el error se retroalimenta a tiempo, una vez sucede se reflexiona sobre la situación, se identifica que paso realmente y como puede ser solucionado y que se puede hacer para evitar que pueda volver a suceder.
- **Construcción en equipo:** Es muy valioso construir un equipo multidisciplinar, personas con habilidades y conocimientos distintos enriquecen el trabajo y abren puertas a oportunidades diferentes. Además, la construcción y la colaboración en equipo son claves para la innovación, involucrar al equipo favorece que entiendan el porqué del cambio y lo acepten e implementen más fácil.
- **Cada persona con un rol:** Cuando una empresa está empezando por lo general quien la inicia se encarga de la mayoría de las cosas, sin embargo, a medida que crece y llegan más personas es importante que cada persona tenga un rol definido, tenga claras sus funciones y la importancia de estas en la estructura y los procesos de la compañía. Todos pueden aportar desde un punto de vista diferente. Y cuando se trata de innovación es clave tenerlos involucrados y que sientan que pueden hacer parte del proceso, esto los hace sentir más motivados y los lleva a ser más proactivos.
- **No al sobre-control:** Por lo general, las personas tienden a pensar que tener el control es sinónimo de lograr que las cosas salgan bien, sin embargo, cuando se trata de innovación, esto puede limitar la creatividad y reducir la eficiencia, además de abrir paso a la frustración. Es necesario tomar riesgos, invertir tiempo en crear, probar, reinventar y mejorar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, J. A., & Avella, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*.
- Alvarez, D. (n.d.). *Cultura de Innovación - The best practices of Pixar*.  
<https://www.hrconnect.cl/Desarrollo/Cultura-de-Innovacion-the-Best-Practices-of-Pixar/>.
- 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.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- de Winter, S. (2019). *La incertidumbre genera abundancia* (S. de Winter, Ed.; Primera).
- Fartash, K., Davoudi, S., ... T. B.-E. J. of, & 2018, U. (2018). The Impact of Technology Acquisition & Exploitation on Organizational Innovation and Organizational Performance in Knowledge-Intensive Organizations. *Ejmste.Com*.
- Jiménez, J. (2016, April 13). *Los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio*. <https://www.Adictosaltrabajo.Com/2016/04/13/Los-8-Pasos-de-Kotter-Para-Gestionar-El-Cambio/>.
- Lee, S., Oh, H. Y., & Choi, J. (2020). Service Design Management and Organizational Innovation Performance. *Mdpi.Com*. <https://doi.org/10.3390/su13010004>
- Maroño, E. (2022). *Gestión del cambio en el ámbito de RR. HH*. <https://www.harvard-deusto.com>
- Mejía-Villa, A., & Alfaro, J. A. (2017). Proyectos de Action Research: un paso hacia adelante en la colaboración investigador- “practitioner.” *Working Papers on Operations Management*, 8, 191–203.
- Mendez Alvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136–169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Milsom, E., & Kaplan, T. (2020). *Inside Pixar*. Disney Media Distribution.
- OECD. (2005). Guidelines for collecting and interpreting data. In *Oslo Manual*.
- Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, M. C. (2011a). Creative leadership: Skills that drive change. *Sage Publications*.
- Puccio, G. J., Mance, M., y Murdock, M. C. (2011b). Creative leadership: Skills that drive change. *Sage Publications*.
- Puccio, G., Mance, M., & Murdock, M. (2011). *Creative Leadership, Skills that drive change* (E. Garner, P. Schroeder, & L. Shaw, Eds.; 2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Puccio, G., Marce, Marie., Barbero, Laura., & Reali, P. (2012). *Creativity Rising*. ICSC Press.
- Ramírez, C., Martínez, E., & Arroyo, M. (2019). *El líder como promotor de la gestión del cambio (The leader as a promoter of change management)*.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. In *Source: The Phi Delta Kappan* (Vol. 42, Issue 7).
- Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a multistage, multilevel theory of innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372. <https://doi.org/10.1002/CJAS.198>
- Susman, G., & Evered, R. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 582–603.
- Zeb, A., Khan, F., Hussain, K., Safi, A., Akbar, F., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Article in Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>



ANEXOS

Anexo 1 Herramienta divergente para la evaluación de la situación: KnoWonder y 5W y 1H

**EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN**  
**KNOWONDER**

**LO QUE SE (KNOW)**

Tenemos estilos liderazgo diferentes	Tenemos una visión de negocio diferentes	nos gusta trabajar juntos	tenemos un look and feel diferentes
la diferencia a veces no nutre la co-creación	no tenemos las mismas habilidades y eso es pasivo	Dejamos a veces el equipo solo	no hemos diversificado aún el negocio
queremos incluir tecnología	Tenemos diferentes visiones frente a las personas		

**LO QUE ME PREGUNTO (WONDER)**

¿Cómo poner un limite?	¿Cuál es el estilo de liderazgo que en realidad funciona?	¿cómo mantiene la coherencia en la oferta de valor externa inter?	¿qué que sea importante de cara a tener más en comunas pero de cara a mantener los valores de Carlos?
¿Cuál estilo de liderazgo es más efectivo?	¿cómo podría cambiar el look & feel de Carlos?	¿Cómo podríamos potencializar la diferencia?	¿cuál debe ser el look and feel de Raca?
¿Cómo cumplir la oferta de valor siempre por encima de quien lidere?			


  

**EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN**  
**4W Y 1H**

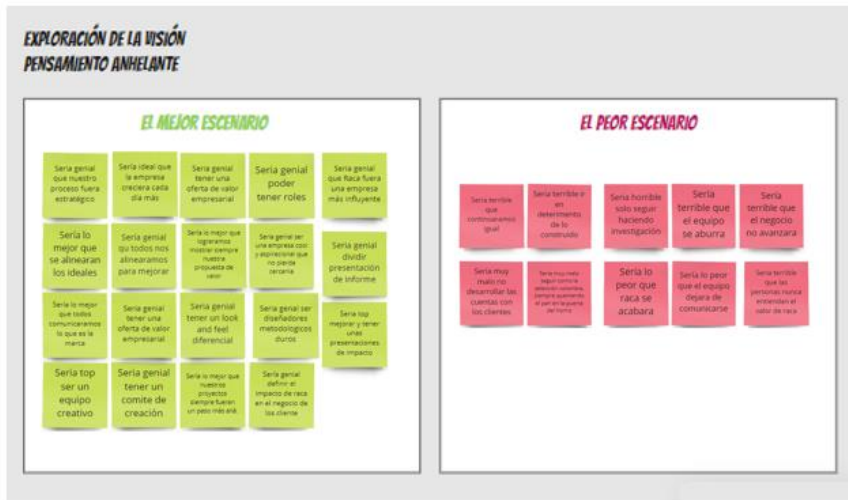
WHY ZÓDIO?	WHY ZÓDIO? ¿cómo?	WHERE ZÓDIO?	HOW ZÓDIO? ¿cómo?	HOW ZÓDIO?
<p>¿Cómo está involucrado en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p>	<p>¿Cuál es la historia de esta situación?</p> <p>¿Cuál es la historia de esta situación?</p> <p>¿Cuál es la historia de esta situación?</p> <p>¿Cuál es la historia de esta situación?</p> <p>¿Cuál es la historia de esta situación?</p>	<p>¿Dónde sucede?</p> <p>¿Dónde sucede?</p> <p>¿Dónde sucede?</p> <p>¿Dónde sucede?</p> <p>¿Dónde sucede?</p>	<p>¿Por qué sucede?</p> <p>¿Por qué sucede?</p> <p>¿Por qué sucede?</p> <p>¿Por qué sucede?</p> <p>¿Por qué sucede?</p>	<p>¿Cómo está involucrado en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p> <p>¿Cómo se va a involucrar en esta situación?</p>



**Anexo 4** Resultados ejercicio Periodismo Imaginario

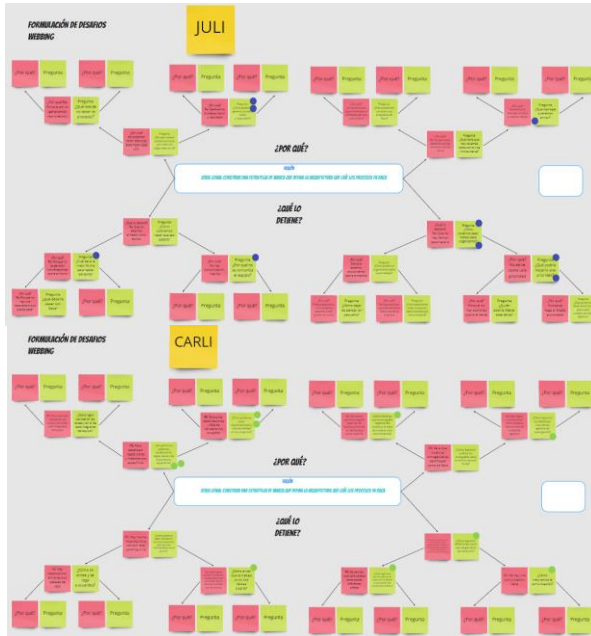
<p>Se transforma la investigación de mercados, RACAMANDAKA lidera un cambio importante en el medio</p>	
	<p>De ser el proceso tedioso y evaluativo en las empresas, pasamos a tener un proceso divertido, colaborativo y realmente empático en las organizaciones. Entender al cliente nunca había sido un proceso realmente vivo y gracias a las metodologías diseñadas por Racamandaka, las empresas ahora pueden transformar su conocimiento en acciones que generen valor. Septiembre de 2023.</p>
<p>EL VALOR INTERNO DE RACAMANDAKA QUE ROMPE ESQUEMAS</p>	
	<p>Para terminar el año nos encontramos con la magnífica noticia que Racamandaka logra otra vez romper los esquemas. El equipo decidió unir todo su conocimiento en innovación para sacar un nuevo manual en donde establecen y clarifican los procesos de su empresa, lo cuál los ha llevado a crecer y avanzar y crear nuevas metodologías innovadoras que no solo se alinean con el cliente, si no también con su equipo.</p>

Anexo 5 Resultados ejercicio Pensamiento Anhelante

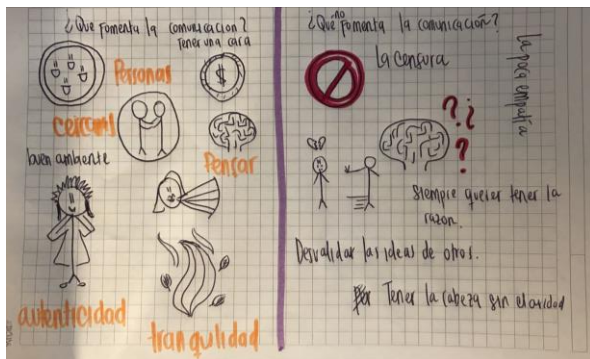


Anexo 6. Resultados ejercicio Webbing





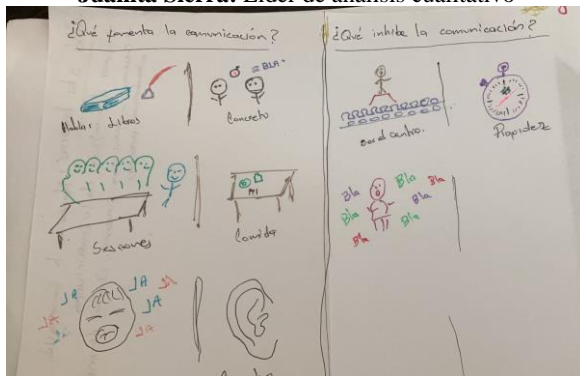
Anexo 7. Ejercicio de comunicación a nivel individual



Juliana Párraga: Ejecutiva Senior del área de análisis



Juanita Sierra: Líder de análisis cualitativo



Carlos Rojas: Gerente de Operaciones

**Anexo 8. Convergencia de elementos clave para la comunicación.**

The infographic is divided into four main sections:

- FOMENTA LA COMUNICACIÓN (Green):** Lists behaviors that promote communication, such as 'Cuando hablas, eres claro y te interesa a ti y a los demás' and 'Personas abiertas a lo que van a decir'.
- INHIBE LA COMUNICACIÓN (Red):** Lists behaviors that hinder communication, such as 'Personas que interrumpen' and 'Personas que no escuchan'.
- ELEMENTOS CLAVE (Purple):** Lists key elements for communication, such as 'Pensar antes de hablar' and 'Escuchar con claridad mental'.
- CATEGORIZACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE (Blue/Green):** A circular diagram showing how key elements are categorized into 'FOMENTA' and 'INHIBE'.

**Anexo 9. Agenda Taller Exploración de Ideas**

Duración	Actividad	Descripción	Herramienta
25 minutos	Introducción y definición de desafío	Explicación objetivo de la sesión y retomar desafío	
25 minutos	Dinámicas de divergencia	Explicación de las reglas de divergencia	Role Brainstorming
25 minutos		Explicación de cada herramienta junto con el tablero de miro y realización de actividades	Conexiones Forzadas
25 minutos	Dinámicas de convergencia	Explicación de la herramienta y realización de convergencia	Diagrama de Afinidad
5 minutos	Cierre de la sesión	Explicación de los pasos a seguir	HITS

**Anexo 10. Agenda Formulación de Soluciones**

Duración	Actividad	Descripción	Herramienta
30 minutos	Introducción y revisión de la convergencia de ideas	Revisión de categorías de ideas y las seleccionadas según votos	
15 minutos	Priorización de ideas	Uso de herramientas que nos permitirán elegir la idea más importante para llevar a la acción	Card Sort
15 minutos			Matriz de Impacto y Factibilidad
60 minutos	Desarrollo de la idea	Profundización y desarrollo de la idea elegida	PPPS Prototipo

45 minutos	¿Cómo podemos empezar?	Entendimiento de Raca y del mercado	¿Qué hace Raca? Info. Agencias
------------	------------------------	-------------------------------------	--------------------------------

**Anexo 11.** Priorización de ideas a través de Card Sort.



**Anexo 12.** Elementos de la imagen de Racamandaka – Código de vestimenta y características del lugar de trabajo y estilo de los entregables.

Se busca tener un estilo cómodo y cercano sin que esto signifique descuido de la imagen y la forma de vestir, deben verse bien preparados y arreglados pues su principal foco está en la atención al cliente.



El lugar de trabajo debe ser reflejo de espacios limpios, ordenados, estilizados y modernos, que estén enfocados en fomentar la creatividad.





Además, los entregables deben tener un toque único. Aun estando enfocados en la personalización, es importante que tengan un entregable característico de la organización, que sea minimalista y se caracterice por la atracción desde lo visual. Este será desarrollado por la diseñadora bajo la siguiente inspiración:



**Anexo 13** Agenda Clarificación: Exploración de la visión y formulación de desafíos

Agenda inicial - Clarificación		
Duración	Actividad	Herramienta
20 minutos	<b>Contextualización:</b> Retomar resultados de reto No.1 y revisar resultados de la percepción de la situación	
50 minutos	<b>Exploración de la visión – Divergencia:</b> Ideación para definir a donde queremos llegar	Story Board y Pensamiento Anhelante
30 minutos	<b>Exploración de la visión - Convergencia:</b> Crear la visión final a partir de las ideas previas	Diagrama de Afinidad y 4IS
50 minutos	<b>Formulación de desafíos – Divergencia:</b> Partir del escenario ideal para identificar que nos aleja de alcanzar este objetivo	Webbing
30 minutos	<b>Formulación de desafíos – Convergencia:</b> Crear el desafío final a partir de las ideas previas	Diagrama de Afinidad y Hits
10 minutos	Cierre y definición de pasos a seguir	

**Anexo 14** Exploración de la visión: Divergencia – Pensamiento Anhelante

**PENSAMIENTO ANHELANTE** ✔

¿Cómo nos imaginamos la situación con nuestro reto resuelto?

**ESCENARIO IDEAL**

Vamos a pensar en diferentes enunciados que muestren la situación ideal a la que queremos llegar, redactando las ideas bajo los siguientes parámetros:

- Sería ideal si...
- Sería fantástico si...
- Sería genial si...
- ENTRE OTRAS

Sería ideal si con la experiencia de todos creáramos una sala de herramientas innovadoras

Sería genial si los equipos se armaran desde el inicio

Sería genial poder tener toda la información desde el principio

Sería fantástico si hubiera un equipo interno de innovación

Sería genial utilizar las herramientas que conocemos a racamantada.

Sería lo máximo poder crear nuestros propios metodologías

Sería ideal tener un compartir mensual de experiencias

Sería ideal tener un foro de herramientas que se pueda utilizar para abordar nuevas situaciones

Sería genial poder tener arreglados todo el día a día e interacciones que mejoren la diferencia

Sería ideal tener espacios que se puedan utilizar en el momento de tener el momento de innovación y creatividad

Sería ideal si generáramos espacio interno a través de la innovación.

Sería fantástico que pudiéramos replicar las metodologías que tenemos en una nueva que el cliente pueda sentir como innovadora

Sería genial poder aprender entre todos de lo que sucede en cada proyecto

Sería genial tener un foro de herramientas que se pueda utilizar para abordar nuevas situaciones

Sería genial poder ver cada nuevo proyecto como una oportunidad para ser creadores

Sería ideal tener una reunión de ideas que permita el desarrollo de la propuesta

Sería fantástico que pudiéramos replicar las metodologías que tenemos en una nueva que el cliente pueda sentir como innovadora

Sería genial tener un foro de herramientas que se pueda utilizar para abordar nuevas situaciones

Sería genial poder tener arreglados todo el día a día e interacciones que mejoren la diferencia

Sería ideal tener un espacio que se pueda utilizar en el momento de tener el momento de innovación y creatividad

Sería genial poder aprender entre todos de lo que sucede en cada proyecto

Sería genial tener un foro de herramientas que se pueda utilizar para abordar nuevas situaciones

Sería genial poder ver cada nuevo proyecto como una oportunidad para ser creadores

Sería ideal tener una reunión de ideas que permita el desarrollo de la propuesta

82

Anexo 15 Exploración de la visión - Convergencia: Diagrama de Afinidad y 4IS

