



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MAGISTER EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

ACTION RESEARCH PROJECT EN LA EMPRESA MERCER:

IMPULSANDO LA APROPIACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE ESPACIOS

INSPIRADOS EN EL PENSAMIENTO CREATIVO

**Asesor:** Jaime Eric José Fernando Rodríguez López.

**Presentado por:** Natalia Marcela Niño Rivera y Juan Felipe Otálora Aldana

Chía, 30 de junio de 2023

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>1. FASE I: ACTION RESEARCH PROJECT</b> .....	<b>7</b>
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN.....	10
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.1 <i>Objetivo específico para la Fase II del AR Project</i> .....	16
1.3.2 <i>Objetivo específico para la Fase III del AR Project</i> .....	16
1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.5 MARCO METODOLÓGICO GENERAL.....	16
<b>2 FASE II: PRÁCTICA DE LIDERAZGO CREATIVO</b> .....	<b>18</b>
2.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE LA PRÁCTICA DE LIDERAZGO CREATIVO.....	18
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	20
2.3 MARCO METODOLÓGICO.....	24
2.4 DESCRIPCIÓN DEL CLIENTE.....	26
2.5 EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA.....	26
2.6 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA FASE II DEL AR PROJECT.....	32
2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA FASE II DEL AR PROJECT.....	34
<b>3 FASE III: PRÁCTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN, CASO DE ESTUDIO MERCER</b> .....	<b>36</b>
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA PARA LA PRÁCTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN.....	36
3.2 JUSTIFICACIÓN.....	36
3.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	38
3.4 MARCO CONCEPTUAL.....	38
3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.6 EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA.....	45
3.7 RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN DE LA FASE III DE AR PROJECT.....	54
<b>3.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA FASE III</b> .....	<b>59</b>
<b>4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES DEL AR PROJECT</b> .....	<b>60</b>
<b>5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>63</b>
<b>6 ANEXOS</b> .....	<b>66</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL EQUIPO CAREER EN LATINOAMÉRICA. TOMADO DE: MODELO OPERATIVO CS HUB, MERCER (2023)	9
FIGURA 2 ORGANIGRAMA DEL EQUIPO CAREER SERVICE HUB EN LATINOAMÉRICA. TOMADO DE: MODELO OPERATIVO CS HUB, MERCER (2023)	9
FIGURA 3 RESULTADOS DEL INVENTARIO MIT TRADUCIDO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	11
FIGURA 4 MODELO DE CAMBIO CREATIVO ORGANIZACIONAL APLICADO A MERCER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	12
FIGURA 5 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO E INTERÉS DE LOS CONSULTORES DEL CS HUB PARA LAS 4 LÍNEAS DEL PORTAFOLIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	13
FIGURA 6 GRÁFICO DEL MODELO DE CONGRUENCIA. FUENTE: MERCER (2023)	14
FIGURA 7 GRÁFICO DEL MODELO DE CONGRUENCIA. FUENTE: MERCER (2023)	15

FIGURA 8 RASGOS DE IDENTIDAD CULTURAL DEL CS HUB LATINOAMÉRICA. FUENTE: MERCER (2023)	15
FIGURA 9 PROCESO TIPO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ENCUESTA DE CLIMA Y COMPROMISO, ILUSTRACIÓN DE 5 FASES Y SUS ENTREGABLES ESPERADOS. FUENTE: MERCER (2023)	20
FIGURA 10 LUSTRACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE INNOVACIÓN. TOMADO DE: LARRY KEELEY (2013)	21
FIGURA 11 RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN MENTI. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	27
FIGURA 12 IMÁGENES DE LA DIVERGENCIA Y CONVERGENCIA PARA LA EXPLORACIÓN DE LA VISIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	28
FIGURA 13 ILUSTRACIÓN DE LOS DESAFÍOS ENCONTRADOS Y LA HERRAMIENTA POLICÍA DE DESAFÍOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	29
FIGURA 14 LUSTRACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE BRAINSTORMING 2.0, SPEED IDEATING, CARD SORT Y MATRIZ DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	30
FIGURA 15 LUSTRACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOLUCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	31
FIGURA 16 LUSTRACIÓN DE LA HERRAMIENTA ASISTORES Y RESISTORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	31
FIGURA 17 IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	33
FIGURA 18 MATRIZ RACI DEL PROCESO DE EJECUCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	34
FIGURA 19 PROTOTIPO DEL DOCUMENTO DE ENTREGA AL CLIENTE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	34
FIGURA 20 ILUSTRACIÓN DEL MODELO DE CAMBIO CREATIVO PROPUESTO POR PUCCIO, MURDOCK AND MANCE (2005) FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	39
FIGURA 21 MODELO MULTINIVEL DE LA INNOVACIÓN PROPUESTO POR SEARS & BABA (2011) FUENTE: SEARS & BABA (2011).	41
FIGURA 22 EVIDENCIA DE LA HERRAMIENTA “EL PORQUÉ DE LAS COSAS” PROPUESTO POR VAN GOUNDY (1998) FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	47
FIGURA 23 EVIDENCIA DE LA HERRAMIENTA “INSPIRACIÓN POR LOS COLORES” PROPUESTO POR NEURONILLA (2013) FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	48
FIGURA 24 EVIDENCIA DE LA HERRAMIENTA ROLE BRAINSTORM PROPUESTA POR ALEX OSBORN (1939) FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	49
FIGURA 25 EVIDENCIA DEL PROCESO DE IDEACIÓN A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA “MURAL” FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	50
FIGURA 26 EVIDENCIA DE LAS HERRAMIENTAS MAPA MENTAL Y COLLAGE FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	50
FIGURA 27 EVIDENCIA DE LA HERRAMIENTA DIORAMA PROPUESTA POR DAGUERRE Y BOUTON (1822) FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	52
FIGURA 28 EJEMPLIFICACIÓN DE LA HERRAMIENTA FLUJO DE PROCESOS FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	53
FIGURA 29 ROLES DEL INNOVA-LAB. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA	58

## RESUMEN

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo entre la empresa Mercer y la Universidad de la Sabana bajo la representación de Natalia Marcela Niño Rivera y Juan Felipe Otálora Aldana. Se desarrolló bajo la metodología de *Action Research*, la cual tiene como objetivo que las empresas se abran a colaborar con la academia para realizar investigaciones de manera práctica.

La investigación tuvo inicio con una fase de diagnóstico, en donde se identificaron algunos desafíos relacionados con la percepción que el cliente final tiene de la empresa en la industria de la consultoría. Con el objetivo de aportar a la estrategia de sostenibilidad de la compañía en el mercado, y contribuir a que continúe siendo reconocida por el valor agregado que aporta a sus clientes; se realizó un primer ejercicio enfocado en la etapa de desconexión del usuario final. Empleando la metodología del *Creative Problem Solving (CPS)*, se generó una solución creativa a través de la introducción de herramientas tecnológicas que permitieran tener un cierre de los proyectos, alineando a todas las partes involucradas en el progreso de cada uno y las entregas realizadas, esperando impactar en la satisfacción general del cliente luego de finalizada la consultoría.

Como resultado del proceso anterior, se identificó que la compañía, a pesar de contar con un modelo de innovación a nivel global aún presenta oportunidades para que el equipo encargado de la ejecución de proyectos en Latinoamérica interiorice, conozca y aplique dichas prácticas de innovación para la respuesta y resolución de consultorías. Es por esto, que se genera un ejercicio de indagación basado en la empatía para comprender en mayor profundidad el despliegue del modelo actual de innovación, qué tipo de gobierno tiene y los diferentes niveles en que se puede emplear. Para esto se utilizó el método de *Design Thinking*, que permitió el desarrollo de diversos prototipos que permitieran la generación de espacios de integración entre los consultores, con la premisa de ser inspirados por el pensamiento creativo al ser esta una habilidad fundamental para impulsar la apropiación de una cultura de innovación.

**Palabras clave:** Investigación en acción, cultura de innovación, pensamiento creativo, consultoría de recursos humanos, cultura organizacional.

## ABSTRACT

This document is the result of the collaborative work between Mercer and Universidad de la Sabana, represented by Natalia Marcela Niño Rivera and Juan Felipe Otálora Aldana. The practice was developed using the *Action Research* methodology, which aims to encourage companies collaborate with academia in order to conduct practical research.

The research began with a diagnostic phase, where several challenges related to the perception clients currently have regarding the company in the consulting industry, were identified. Aiming to contribute to the company's sustainability and organizational strategy, a first exercise was carried out, focusing on users' disengagement stage. Applying the *Creative Problem Solving* (CPS) methodology, a creative solution was generated through the introduction of technological tools. Focusing on enabling an aligned closure project process, involving all parties involved, aiming to impact customer satisfaction after the completion of the consultancy.

As a result of the process, practitioners identify the opportunity for Career service Latin-American Hub team to live by execute the current global innovation model Mercer have. Despite innovation practices, internal processes, and documents to guide the innovation process inside Mercer, consultants lack the appropriation of each technique applied to the project delivery. Therefore, an inquiry exercise based on empathy was conducted to gain a deeper understanding of the current innovation model, governance, and each level of application. Design Thinking method was employed for this purpose, developing different prototyping processes, which allowed the identification of the current company's needs from an empathetic standpoint, fostering the adoption of an innovative culture through emerging sessions inspired by creative thinking.

**Key words:** Action research, innovative culture, creative thinking, human resources consultancy, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad en las organizaciones toma una relevancia vital en los tiempos modernos, sobre todo considerando que, mantenerse relevante a largo plazo dentro de un entorno competitivo e incierto, se ve directamente relacionado con el valor agregado que se entrega al usuario o consumidor final; sin descuidar en el camino los medios a través de los cuales se logra esto. Por lo anterior, la innovación ha sido la apuesta que muchas de las organizaciones actualmente han emprendido en aras de mantenerse a la vanguardia.

Para alcanzar dicha relevancia en el mercado, se hace necesario que las empresas cuenten con una definición clara del rumbo que desean tomar. Dicha definición puede ser entendida como estrategia organizacional; concepto que es explicado por Méndez-Álvarez (2019) como el proceso de toma de decisiones que realiza la junta directiva de una compañía, considerando los objetivos, metas y recursos de esta; así como los factores internos y externos. Para estos autores la estrategia de una compañía tiene como fin contribuir con el “crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad de la empresa en su entorno” (p. 140)

Dicho esto, se hace necesario considerar los elementos propios de la compañía con el fin de identificar dónde impulsar, promover o gestionar innovación, de acuerdo con el contexto y habilidades actuales. Inclusive considerando la cultura organizacional, que juega un rol fundamental para movilizar los cambios que la innovación implica; pues la cultura comprende esos valores, normas y actitudes que influyen los comportamientos que se desarrollan en los equipos y de forma individual, y que en mayor medida son promovidos a partir del liderazgo.

Tal como mencionan Andersson, Linnéusson, Holmén & Kjellsdotter (2023) la cultura organizacional tiene un impacto directo en el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones, ya que define el marco comportamental aceptado por la compañía; pudiendo ser un impulsor o una barrera para la innovación. Así pues, con el propósito de entregar valor al cliente o consumidor final, mantenerse relevante dentro del mercado y tener una visión vanguardista; es relevante entender la influencia que la cultura y estrategia organizacional tienen la una sobre la otra, pues enmarcan una relación estrecha entre la aspiración de la compañía dentro de un contexto determinado, la cuál será posible alcanzar a través de las personas, procesos e interacciones que se den.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo de investigación se abordará la implementación de un *Action Research Project* desarrollado en conjunto con el equipo a cargo de la ejecución de proyectos de consultoría para la línea de carrera en Latinoamérica, de Mercer; proyecto que se abordó en tres fases.

La primera parte, “FASE I: ACTION RESEARCH PROJECT” enmarca el contexto organizacional en el cuál fue desarrollado el proyecto, así como el diagnóstico base de toda la investigación, del cual se desprenden los objetivos a abordar, el tipo de investigación y por último el marco metodológico del mismo. En este capítulo se identificaron aquellos elementos presentes en el modelo actual de innovación de la compañía, así como algunas posibles barreras para la ejecución de este en el equipo foco de la investigación, y a su vez aquellos elementos que resultan habilitadores en este entorno particular. Resultado de ellos se identifica la necesidad de gestionar

la innovación a través de la cultura organizacional, con el propósito de que la apropiación de dicha cultura de innovación permita en un futuro, entregar mayor valor en los servicios que se prestan.

Durante el desarrollo de este documento, cada capítulo plantea la integración teórica de varias herramientas para llevar a cabo procesos creativos, atravesados por múltiples iteraciones con el equipo definido para la intervención; así como permite documentar la vivencia de la ejecución de un *AR Project*, introduciendo diferentes metodologías que combinadas agregan valor al ejercicio investigativo y hacen más fluida la facilitación de la ejecución del proyecto.

La segunda parte, “FASE II: PRÁCTICA DE LIDERAZGO CREATIVO”, permite un acercamiento a vivir la cultura de la innovación a través de la ejecución en conjunto de un proceso de *Creative Problem Solving* para mejorar el proceso de finalización de los proyectos; lo que fue un primer acercamiento al modelo operativo actual en el equipo, identificando como punto relevante a intervenir, esa oportunidad de fidelizar al cliente con la alta satisfacción y calidad del servicio prestado.

La tercera parte, “FASE III: PRÁCTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN” documenta los resultados del diagnóstico del modelo de innovación existente a nivel global en Mercer, así como la caracterización de la percepción que el equipo en Latinoamérica tiene actualmente del mismo. A través de un proceso de *Design Thinking*, ejecutado en conjunto con el equipo de proyecto, se plantea la solución de un modelo de innovación “Innova-lab” que permitirá en un mediano plazo la apropiación de la cultura de innovación en el equipo.

Por último, se formulan las conclusiones en relación con los dos problemas de investigación planteados y abordados, así como las recomendaciones a futuro para la exitosa implementación del modelo propuesto. Con el fin de resaltar el efecto multiplicador que puede tener este proyecto, se hace relevante notar que la ejecución del presente ejercicio investigativo guiado por un *AR Project*, resultó en la gerencia de la innovación a través de la estimulación del pensamiento creativo, tanto en los *practitioners*, como en el equipo de proyecto; por lo que en sí mismo fue enriquecedor y se vivió como un piloto de lo que puede suceder una vez que el modelo funcione como parte de la cultura organizacional.

## **1. FASE I: ACTION RESEARCH PROJECT**

En la primera fase se describe la empresa en la cual se realizó la investigación en acción, que para este proyecto es Mercer. Además, se describe lo ejecutado durante el diagnóstico de la innovación, las oportunidades y desafíos identificados, el objetivo general del proyecto y para cada una de las fases (II y III).

### **1.1 Presentación de la empresa**

La presente investigación se realizó en la empresa Mercer, firma de consultoría especializada en recursos humanos, que presenta sus servicios de consultoría a nivel global; con base en Nueva York y cuenta con operaciones en más de 50 países; con más de 75 años de servicio en Latinoamérica. Fue fundada en Canadá por William Mercer en 1945 con un enfoque en servicios de consultorías en beneficios. Posteriormente, en el año 1959 fue adquirida por el grupo Marsh McLennan que es una firma de servicios profesionales líder en riesgo, estrategia y personal, que

busca ayudar a los clientes a navegar en un entorno dinámico a través de sus cuatro empresas (Marsh, Guy Carpenter, Oliver Wyman y Mercer).

Mercer lleva más de 75 años dando respuesta a las necesidades de diferentes industrias, en materia de talento; brindando asesoramiento y soluciones que permitan construir futuros más sostenibles y saludables a través de sus cuatro líneas de negocio: Asesoramiento en fusiones y adquisiciones, programa de gestión de beneficios, jubilación y bienestar financiero, y, por último, la línea de talento y recompensas. Mercer emplea un abordaje centrado en las personas a través de la comprensión y análisis de los datos desde una postura humanista; su misión es construir futuros más brillantes para los clientes, colegas y las comunidades en las que están inmersas sus operaciones. Aunado a esto, como parte de la experiencia que han recabado, Mercer se dedica a realizar investigaciones anuales de las tendencias que impactan a las empresas alrededor del mundo, incluyendo temas como la aceleración digital, atracción y retención de talentos, resiliencia empresarial y la gestión de riesgos.

Actualmente Mercer cuenta con 43 sedes y su operación tiene impacto en 130 países. A nivel Latinoamérica tiene presencia en Argentina, Brasil, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, México, Centroamérica y el Caribe. Asimismo, las líneas de negocio están segmentadas en: salud y beneficios, patrimonio e inversiones, fuerza de trabajo y carreras, y fusiones y adquisiciones. Cada una de estas líneas a su vez cuenta con un portafolio de servicios que ofrece a los clientes para la personalización e implementación de acuerdo con su realidad de negocio. Se hace necesario mencionar que los colaboradores de Mercer en Brasil no fueron involucrados en estas etapas del proyecto, debido a que la operación del país se gestionaba de manera aislada al resto de Latinoamérica hasta este año; por lo cual será relevante incluirlos en etapas futuras.

Dentro de la línea de negocio de fuerza de trabajo y carreras, Mercer se enfoca en el diseño e implementación de soluciones sofisticadas, que permitan a las compañías, tanto, multinacionales como locales, a tomar decisiones con foco en el crecimiento dentro de su industria. Algunas de las soluciones con mayor venta son: estrategias de talento (diseño del modelo de gestión del desempeño, diseño de las líneas de carrera, definición de la propuesta de valor al empleado, evaluación y desarrollo de liderazgo, evaluación de potencial), estrategias de compensación (compensación ejecutiva, diseño de estrategias de compensación competitiva, diseño de tabuladores salariales, análisis de equidad interno, análisis de competitividad salarial frente al mercado), movilidad de talento (diseño de políticas de movilidad, paquetes de compensación diferenciales, entre otros), transformación de recursos humanos, experiencia del empleado (mediciones de clima y compromiso, medición de cultura, diagnóstico en diversidad, equidad e inclusión), diseño organizacional, Mercer *learning* (cursos y capacitaciones realizadas a partir del capital intelectual propio de la organización) y pruebas psicométricas para la incorporación, desarrollo y evaluación de talento.

Recientemente, la operación de Mercer a nivel Latinoamérica segmentó la ejecución de la venta de proyectos y la implementación y desarrollo de estos. Como parte de este cambio, creo un “*Hub*” de consultoría regional, compuesto por 60 consultores de Colombia, Chile, Argentina, México y Perú; encargados de desarrollar las soluciones vendidas, teniendo un relacionamiento cercano con el cliente y trabajando de forma colaborativa. La investigación se focalizó en la línea



de negocio de talento y recompensas, puntualmente en el equipo de Latinoamérica descrito, quienes operan a través de un modelo híbrido con el fin de contar con un equipo robusto para atender las diferentes necesidades de los clientes dependiendo de la ubicación y con el fin de alcanzar una mayor escala en la ejecución a través de la reducción de costos. El objetivo de este equipo es impactar el pilar estratégico de eficiencia operativa, agilidad y flexibilidad, a través de la configuración de un equipo regional de talento que se asigne a diferentes proyectos de acuerdo con la demanda, permitiendo que los miembros del equipo estén expuestos a distintos tipos de proyectos y estilos de liderazgo.



Figura 1 Prioridades estratégicas del equipo Career en Latinoamérica. Tomado de: Modelo operativo CS Hub, Mercer (2023)

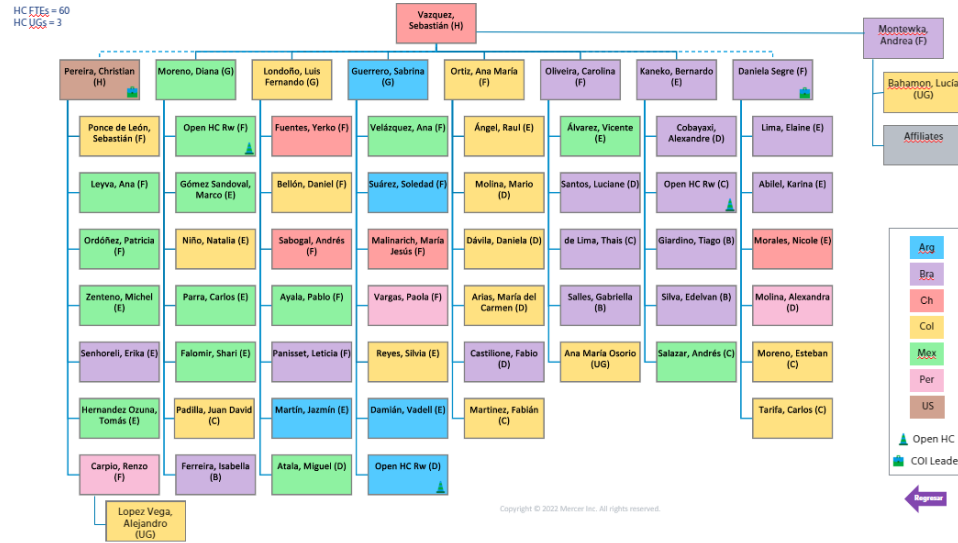


Figura 2 Organigrama del equipo Career Service Hub en Latinoamérica. Tomado de: Modelo operativo CS Hub, Mercer (2023)

Teniendo en cuenta lo anterior, los miembros del equipo regional (*Career service Hub*) son asignados a múltiples proyectos de manera simultánea, con base en las habilidades y conocimientos de cada uno, en comparación con las habilidades requeridas para responder a la consultoría. Según el marco de ejecución establecido, cada proyecto que se ejecuta desde el *Career service Hub* (CS Hub de ahora en adelante) contará con al menos 2 consultores, el consultor senior

fungirá como gerente de proyecto, por lo cual será encargado de liderar la relación con el cliente, asignar tareas a los recursos más junior y evaluar el desempeño de los consultores asignados a ese proyecto. Adicionalmente, bajo la premisa de un *span* de control de entre 5 y 7 personas, se construyeron equipos distribuidos geográficamente y que reportan a un consultor con mayor nivel de contribución, quien será el encargado de contribuir con el desarrollo de su equipo a cargo, sin embargo, no establece una relación exclusiva de trabajo. A partir de lo anterior, se entiende que, si bien hay una estructura de reportes, todos los consultores ejercerán un rol de líder en alguna situación a través del gerenciamiento de proyectos.

Algo que caracteriza al equipo del *CS Hub* en Mercer, es la identidad cultural que han definido, ya que se espera que los objetivos, metas y planes estratégicos que se quieran realizar vayan ligados a esta. Dicha identidad cultural estará completamente alineada a los compromisos de Mercer los cuales son siempre poner un punto de vista (una visión unida, donde se avanza juntos hacia las oportunidades), modelar el futuro de forma audaz (resolver las fuerzas futuras de la fuerza de trabajo y de la organización), ser un embajador pleno de Mercer (sacar el máximo provecho de los equipos globales) y ejecutar de forma impecable (resultados que marquen la diferencia positivamente para el cliente).

## **1.2 Diagnóstico de la innovación**

Al referirse al concepto de innovación, se encuentra dentro de la literatura consultada múltiples discusiones y definiciones; partiendo del concepto expuesto por Schumpeter (1982) quien la enmarca como una destrucción creativa, en donde dentro de un contexto determinado, se puede dar lugar a nuevos objetos, servicios e incluso conceptos, que resultan útiles para dicho medio. Así mismo, algunos autores han estudiado cómo a partir de la innovación las organizaciones pueden generar una ventaja competitiva y mantener su vigencia dentro del mercado (Smith et. Al., 2008), resultando de esta forma relevante para la situación actual de Mercer en la industria de la consultoría para Recursos Humanos.

En este punto, resulta relevante referirse a las 6 mega tendencias identificadas por el *Project Management Institute* (2022) para el presente año (disrupción digital, crisis climática, cambios demográficos, cambios económicos, escasez de mano de obra y movimientos civiles, cívicos y sociales), dentro de estas la disrupción digital se ve enmarcada en un ambiente de innovación y transformación de las organizaciones; lo que a su vez supone la necesidad de inculcar en los colaboradores actuales y potenciales, diferentes habilidades que permitan responder a esta necesidad. Estas mega tendencias permite establecer un punto de partida para el diagnóstico de innovación en Mercer, ya que si se evidencia la oportunidad de tener como base la tendencia de disrupción digital como parte de los proyectos de consultoría.

Teniendo en cuenta lo anterior, y en vista de que la innovación resulta cada vez más relevante a nivel organizacional, resulta importante identificar cuál es el estado y madurez actual de la innovación en el equipo de carrera de Mercer Latinoamérica. Para esto, se realizó la aplicación de la herramienta “The building blocks of innovation survey” tomada del *MIT Sloan Management Review* y la traducción hecha por Camargo (2016).

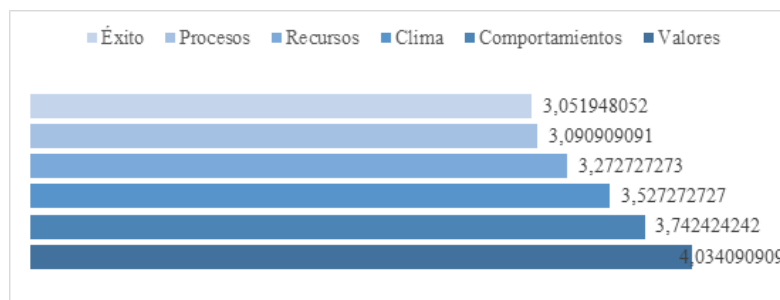


Figura 3 Resultados del inventario MIT traducido. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados se infiere que actualmente existe una oportunidad en relación con los procesos (promedio 3,1) y recursos (promedio 3,27) para la innovación en el equipo del Hub, siendo estas 2 unas de las dimensiones con menores valoraciones. Lo anterior, a su vez, repercute en la forma en que alcanzamos logros a través de la innovación (dimensión de Éxito con calificación promedio de 3,0), resultando como mayor brecha la percepción que tienen los clientes acerca de si somos o no una organización innovadora.

Las mayores brechas relacionadas con los procesos están alrededor de la flexibilidad con que estos han sido diseñados, identificando la burocracia y el control como una posible barrera (promedio para dicha afirmación 2,2). Mientras que, en la dimensión de recursos, se identifican los procesos de reclutamiento y selección (promedio de calificación para esta afirmación 2,4) y las interacciones con proveedores y clientes (promedio afirmación 2,6) como posibles barreras para la generación de una cultura de innovación.

Como aspectos con una percepción de favorabilidad alta, se encuentran las dimensiones de Valores (promedio 4,0), resaltando la curiosidad y capacidad de aprendizaje en la adversidad como posibles fortalezas; y Comportamientos (promedio 3,7) en dónde el liderazgo es identificado como una de las fortalezas para establecer una cultura de innovación, ya que se percibe como desafiante, persistente y habilitador hacia una mentalidad emprendedora. En este punto, se tienen algunos indicios de la intencionalidad del equipo de *Career* para resultar y proponer soluciones innovadoras para sus clientes y su organización.

Adicionalmente, se realiza un diagnóstico de la estructura de trabajo del equipo de Latinoamérica con base en la teoría propuesta por Puccio, Murdock and Mance (2005), este nos permite ver las claves propuestas por el autor para lograr innovación dentro de la empresa y estas claves son precisamente lo que vamos a analizar. A partir de dicho análisis se logran identificar cuáles han sido las ventajas que se han obtenido en términos de crecimiento en el mercado y rentabilidad del portafolio, a partir de un modelo de trabajo regional, enfocado en optimizar los conocimientos e intereses de un grupo de consultores, poniéndolo al servicio de las necesidades de los clientes.

También, se puede inferir cómo ha influenciado el liderazgo al logro de estos resultados, partiendo desde la premisa que el liderazgo ha impulsado esta forma de trabajo ágil, por proyectos y con la colaboración como premisa de la ejecución. Asimismo, a través de la identificación del nivel de experiencia y conocimiento técnico, comparado con el interés en el desarrollo de nuevos

conocimientos; se ha instaurado un método de transferencia del conocimiento a través de experiencias críticas, al involucrar en proyectos diversos al equipo de consultores.

Actualmente se identifican valores y comportamientos que resultan prometedores para implementar una cultura de la innovación; otro aspecto positivo para destacar es la percepción de un liderazgo inspirador, retador y el acceso a expertos en la materia. Sin embargo, se identifican algunas barreras en los procesos internos de la compañía, siendo estos calificados como burocráticos; así como en el nivel de conocimiento actual acerca de la innovación y, herramientas para aplicar un proceso creativo, que tienen la mayoría de los consultores. Esto representa una oportunidad para formar y afianzar estas metodologías, con el fin de brindar mayor posicionamiento en el mercado y generar soluciones de valor a las necesidades actuales de los clientes.



Figura 4 Modelo de cambio creativo organizacional aplicado a Mercer. Fuente: Elaboración propia.

La estructura del *CS Hub* en Latinoamérica, carece de un equipo dedicado de forma exclusiva a impulsar iniciativas de innovación como parte de las soluciones, así como tampoco se identifica la apropiación de una cultura innovadora o incluso muestras del desarrollo de esta dentro del equipo mismo. Sin embargo, se identifican diversas herramientas, valores, y oportunidades alineadas a la innovación; al ser la innovación parte determinante para la adopción de las nuevas tendencias de talento, nuevos modelos organizacionales e incluso; se ve reflejada en la personalización de una solución del portafolio a las necesidades específicas del cliente.

Aunque la innovación ha sido un valor agregado a las propuestas y proyectos ejecutados desde el *CS Hub*, aún hay oportunidad de afianzar el conocimiento y aplicación de las metodologías que se pueden emplear dentro de los proyectos. Otra oportunidad está alrededor de crear un centro de interés en relación con estas temáticas, en donde, como se ha hecho con los centros de interés de talento, recompensas y transformación; se despliegan iniciativas de capacitación, sesiones para compartir lecciones aprendidas, conocimientos y experiencias de proyectos que se han desplegado desde esa línea específica.

La mayor ventaja que se identifica en relación con estas oportunidades es la apertura que existe dentro del CS Hub e incluso a nivel global por generar equipos y compartir conocimiento entorno al crecimiento y las múltiples posibilidades de formar consultores que puedan dar un valor agregado dentro de los proyectos en los que están involucrados. Por la misma línea, al ser la curiosidad y flexibilidad unos de los valores principales de la cultura del CS Hub, se asumen estos como fortalezas de las iniciativas que se desprendan para propiciar y dar forma a un equipo dedicado a la cultura de la innovación.



Figura 5 Evaluación de conocimiento e interés de los consultores del CS Hub para las 4 líneas del portafolio. Fuente: Elaboración propia

En este punto se destaca que, dentro del equipo a intervenir, los empleados de Mercer si la perciben como una empresa innovadora o que podría llegar a serlo, ya que según las dos encuestas realizadas ven el potencial y la capacidad de la organización para lograrlo; sin embargo, también se evidencia que, aunque perciben el potencial, aún falta mayor conocimiento de este tema y las metodologías que podrían emplearse. Así pues, a partir de la percepción de los colaboradores se infiere que pueden existir prácticas arraigadas o inclusive algunos aspectos como en la estructura organizacional o el ambiente, que pueden ser barreras de la innovación.

### Modelo de innovación actual

Con el fin de caracterizar el desarrollo actual que tiene la empresa en cuanto a innovación, se realizó una investigación interna acerca del modelo, prácticas y foros en los que se ejecutan procesos de innovación o se promueven prácticas innovadoras, bien sea de cara al cliente final, o para aplicarla al interior de la empresa. Como parte de la investigación, se encuentra que, a nivel global, es decir fuera de Latinoamérica, la innovación se percibe como parte de la cultura, pudiendo ser experimentada en mayor medida por algunos individuos y equipos. Lo anterior se debe al interés que cada individuo manifieste y las acciones que ejecute en esa dirección.

Se identificó que, Chin Peng, una asociada situada en Asia formó un canal de distribución de información relacionada con la innovación a través de herramientas digitales en Yammer (red social corporativa interna), esta red es abierta para cualquier miembro de la organización, sin embargo, aún el canal no es conocido en Latinoamérica. Adicionalmente, se encontró que existe un link dentro de la intranet de la compañía llamado Idea Exchange, la cual es una plataforma de acceso libre, donde se puede colgar una idea, desafío o proyecto para el que se busque atraer e integrar nuevas ideas. Dicho sitio web es abierto, gratuito y de acceso libre; pudiendo los colegas

nominarsse como participantes en algún proyecto que se haya incluido o buscando voluntarios para sumar ideas distintas.

Asimismo, se encontró una guía a través de la cual se sugiere el abordaje de los proyectos de consultoría a través de la metodología *Design Thinking*, la cual fue adaptada para explicar cómo se experimentaría dicha adaptación, además en la misma guía se recomienda el uso de herramientas digitales como Mural para procesos de colaboración y se establecen algunos conceptos relacionados con la facilitación de dichos espacios; así como las ventajas que establece la metodología para generar co-creación, partiendo de la premisa del entendimiento de la necesidad del cliente a partir de la empatía, haciendo uso del pensamiento lateral y por último, trayendo como elemento valioso incluir al cliente en el proceso de ideación de la solución y validación del prototipo, enmarcando la relevancia de la iteración.

### When co-creating, we primarily follow the design thinking framework as a guide

Design thinking follows a process of exploration and focus, often represented as a “double diamond”

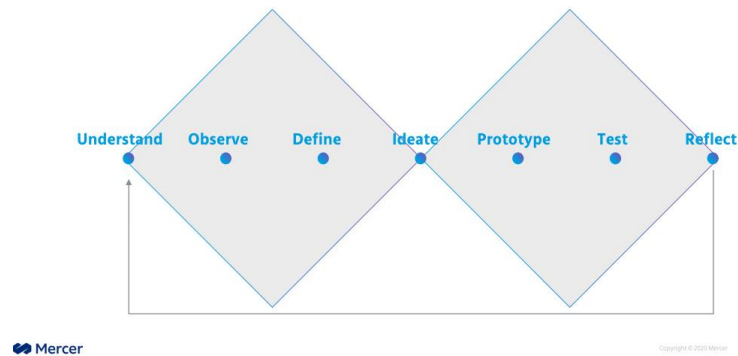


Figura 6 Gráfico del modelo de congruencia. Fuente: Mercer (2023)

Finalmente, a través de la revisión del modelo organizacional sobre el cual está conformado el equipo de CS Hub de Latinoamérica (equipo con el que se está ejecutando la práctica de gerencia de la innovación), se identificó que el modelo operativo actual está fundamentado sobre el “modelo de congruencia” planteado por Nadler y Tushman en 1980, el cuál según comentan González Fúnez, & Velásquez (2015), esta modelo explica la gestión de la innovación basada en directrices organizacionales que a su vez es ejecutada a través de personas. Lo anterior es ejemplificado a través de un gráfico en el que se percibe la relevancia de la visión holística e integral, en donde la estructura, los proceso, tareas y tecnologías; la cultura y las personas; al combinarse de manera congruente permiten entregar resultados enmarcados en una estrategia definida.



Figura 7 Gráfico del modelo de congruencia. Fuente: Mercer (2023)

Adicionalmente, se encuentra que durante el proceso de fundación y definición del *CS Hub*, se determinaron 6 rasgos como parte de la identidad cultural, los cuales se muestran en la figura 8. Estos rasgos de identidad cultural han sido tomados como base para todos los procesos de gestión de los consultores, es decir que el proceso de reclutamiento de nuevos miembros, la evaluación de desempeño, los procesos de evaluación 360° y 180°, los procesos de retroalimentación formal e informal, las decisiones de promociones, e inclusive las asignaciones a proyectos, están alineados a dichos comportamientos. Los 6 rasgos que definen la identidad cultural son el foco en el cliente, solidaridad, agilidad, flexibilidad, curiosidad y transparencia; dichos rasgos, como se menciona anteriormente, son considerados para todos los miembros del equipo, ya que dentro del modelo operativo se espera que todos los consultores compartan una misma percepción para abordar los proyectos, pues en algunos podrán tomar un rol ejecutor, mientras que en otros podrán ejercer un rol gerencial de dicho proyecto.

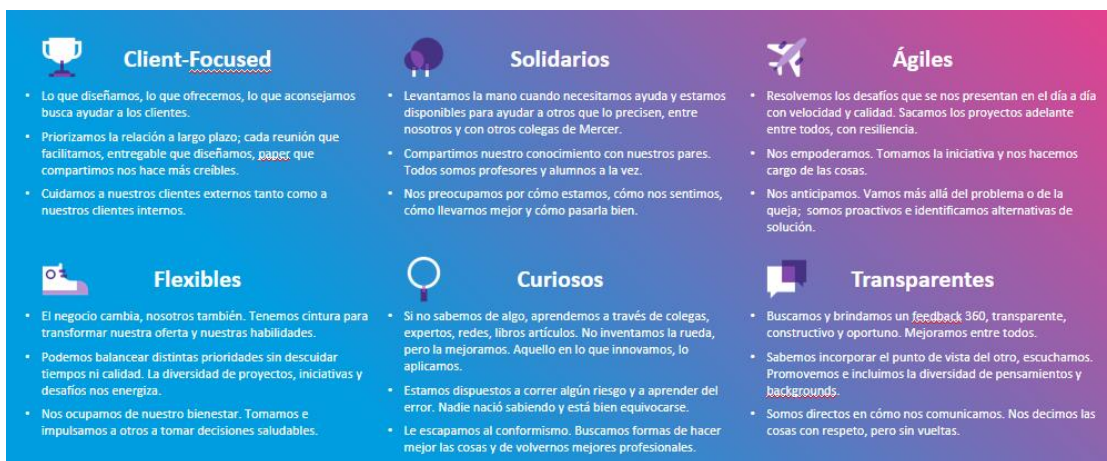


Figura 8 Rasgos de identidad cultural del CS Hub Latinoamérica. Fuente: Mercer (2023)

Con base en lo anterior, y a manera de resumen, se identifica que la innovación resulta ser un elemento transversal dentro de la cultura del equipo, ya que, según los rasgos mencionados y sus comportamientos asociados, la experimentación, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la creatividad; características que promueven la innovación, son parte fundamental de la identidad compartida por todo el equipo. Sin embargo, resulta relevante preguntarse por qué los consultores no están satisfechos con el nivel de innovación percibida, ni consideran que sea un elemento

característico en la ejecución de los proyectos, ni Mercer se ha posicionado como una empresa reconocida de esa manera en la industria.

Lo anterior lleva a plantearse la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera se puede promover una apropiación de la cultura de innovación del equipo de *Career service Hub* de Latinoamérica a través del pensamiento creativo, para generar soluciones innovadoras a sus clientes?

Esta pregunta de investigación será respondida a partir del diagnóstico planteado y la formulación de los problemas de investigación formulados, durante la segunda fase, en la práctica de liderazgo creativo y la tercera fase del proyecto AR, en la práctica de gerencia de la innovación que se enuncian a continuación.

### **1.3 Objetivo general**

Implementar al menos dos soluciones innovadoras en la compañía que permitan mejorar el desempeño de la gestión de la innovación en el equipo del *CS Hub* en Mercer Latinoamérica.

#### *1.3.1 Objetivo específico para la Fase II del AR Project*

Diseñar una solución creativa para responder al problema identificado en relación con la etapa de desconexión de los servicios de consultoría ejecutados por el *CS Hub*, liderando un equipo particular de la empresa.

#### *1.3.2 Objetivo específico para la Fase III del AR Project*

Promover una apropiación de la cultura de innovación del equipo de *CS Hub* de Latinoamérica para generar soluciones innovadoras a sus clientes

### **1.4 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo caso de estudio, pues la aplicación será enfocada en desafíos en una organización específica, con un contexto acotado. Esta se complementará con la investigación de tipo explicativa, al profundizar en la comprensión de una problemática específica.

### **1.5 Marco metodológico general**

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó la metodología de investigación *Action Research* (AR), considerando las tres fases que la componen, integrando en los diversos ciclos de su ejecución algunas metodologías, métodos y herramientas complementarias que permitieran abordar de manera práctica y participativa los desafíos identificados en el equipo del *CS Hub*, en relación con la gestión de la innovación.

La metodología *AR* es altamente relevante en el contexto de la gerencia de la innovación, ya que se enfoca en generar un cambio real y tangible a través de la investigación y la acción colaborativa (Mejía & Alfaro, 2017). Esta metodología se caracteriza por su enfoque participativo, donde los investigadores y los actores involucrados trabajan en conjunto para identificar problemas, implementar soluciones y evaluar los resultados.

En el contexto del trabajo de grado de la Maestría en Gerencia de la Innovación, la utilización de la metodología *AR* trae varias ventajas:



1. Enfoque práctico y aplicado: La metodología AR se centra en abordar problemas reales y generar soluciones prácticas. Esto es especialmente relevante en la gerencia de la innovación, donde la implementación efectiva de las estrategias y prácticas de innovación es crucial.
2. Participación de los actores clave: La metodología AR fomenta la participación activa de los actores involucrados en el proceso de investigación y toma de decisiones. Esto permite tener diferentes perspectivas y experiencias, lo que enriquece el proceso y mejora la calidad de las soluciones propuestas.
3. Generación de aprendizaje organizacional: Esta metodología promueve el aprendizaje continuo y la mejora organizacional. A través de la retroalimentación constante y la reflexión sobre la acción, se pueden identificar lecciones aprendidas y ajustar las estrategias de innovación en función de los resultados obtenidos, teniendo iteraciones constantes e inclusive permitiendo un acercamiento a la innovación incremental en un contexto organizacional, aplicándolo a servicios y procesos internos para el caso particular.
4. Impacto y transferencia de conocimiento: La metodología además busca generar un impacto real en la organización y en la comunidad académica. Los resultados obtenidos pueden ser transferidos y aplicados en otros contextos similares, lo que contribuye al avance del conocimiento en el campo de la gerencia de la innovación.

Retomando la información anteriormente expuesta, tal y como describen los autores Mejía y Alfaro (2017), la utilización de dicha metodología permite abordar de manera práctica y participativa los desafíos de la gestión de la innovación, facilitando la generación de soluciones efectivas y el aprendizaje organizacional; promoviendo con lo anterior un impacto significativo en el contexto estudiado y en la apropiación del conocimiento por parte de los *practitioners*. Así pues, de acuerdo con lo descrito por Mejía & Alfaro (2017), el AR se debe ejecutar de manera colaborativa y propiciando un contexto de innovación abierta considerando como elementos clave:

1. Participación de los actores: En el AR, se fomenta la participación activa y comprometida de los actores involucrados en la investigación. Esto implica que no solo son sujetos de estudio, sino que también tienen un papel activo en la generación de conocimiento y la toma de decisiones.
2. Ciclo de reflexión y acción: El AR se basa en un ciclo continuo de reflexión y acción. Se promueve la reflexión crítica sobre la realidad para comprenderla a fondo y, a partir de esa comprensión, tomar acciones concretas para generar cambios y mejoras.
3. Construcción de conocimiento colaborativo: El AR busca la construcción de conocimiento de manera colaborativa entre investigadores y actores involucrados. Se valora la diversidad de perspectivas y se promueve el diálogo y la co-construcción de saberes para enriquecer la comprensión de la problemática y la generación de soluciones.
4. Enfoque contextualizado y situado: El AR reconoce la importancia de abordar los problemas y desafíos en su contexto específico. Se consideran las particularidades del entorno, las relaciones y dinámicas sociales, y se busca que las acciones propuestas sean pertinentes y adaptadas a las condiciones locales.
5. Compromiso ético: En el AR se promueve un compromiso ético tanto en la forma de llevar a cabo la investigación como en las acciones implementadas. Se busca el respeto, la

transparencia y la equidad en las relaciones con los participantes, así como el beneficio mutuo y el cuidado de los derechos y bienestar de todos los involucrados.

A partir de las etapas propuestas por Alfaro & Avella (2013), se considera como punto de partida para la presente investigación, la identificación de un problema que permita definir un objetivo de investigación claro. Posteriormente, se define un plan de acción que permita acercarse a la exploración de una solución, por medio de la recolección de información que se analiza y evalúa para, en la última fase compartir los resultados a las partes interesadas y que han establecido un marco de colaboración; resaltando que durante el proceso de ejecución del AR se pueden dar múltiples ciclos de ejecución, por lo que existe la posibilidad de que a partir de la retroalimentación recibida se genere un nuevo ciclo de AR, considerando la iteración parte del proceso. A continuación, se detalla la ejecución de las fases II y III de la práctica, así como los resultados, conclusiones y recomendaciones correspondientes.

## **2 FASE II: PRÁCTICA DE LIDERAZGO CREATIVO**

En la fase II de este proyecto de investigación en acción, se presenta el problema relacionado con la práctica de liderazgo creativo, así como la documentación del proceso del *Creative Problem Solving* (CPS) aplicado durante la ejecución de esta fase, los resultados del mismo y la solución propuesta de manera conjunta con el equipo de trabajo.

### **2.1 Identificación y caracterización del problema de la práctica de liderazgo creativo.**

Para la identificación del problema de la práctica de liderazgo creativo, se llevó a cabo una reunión con Sebastian Vazquez, actual líder regional del *CS Hub*, en dónde se informó el objetivo del trabajo con el fin de identificar situaciones que se pudiesen resolver a través de la implementación de la metodología del CPS, identificando un punto crítico en relación con la carga laboral que perciben los consultores. Ahondando un poco más en este aspecto se hizo relevante entender el proceso actual de la gestión de proyectos que se emplea dentro del *CS Hub*.

Con el fin de lograr mayor claridad del problema, se inició la ejecución del CPS, entrando en la etapa de clarificación del problema para entender todos los elementos involucrados en la ejecución de los proyectos. Al ahondar, se identifica una oportunidad de mejor en la etapa de finalización del servicio, pues la percepción de sobrecarga laboral es resultado de un cierre inadecuado, que preocupa a los consultores al ejecutar tareas que no estaban mapeadas. Teniendo en cuenta el modelo operativo del *CS Hub*, considerando que para cada uno de los proyectos a ejecutar se destina un grupo de consultores determinado, la carga laboral puede variar dependiendo de la cantidad de proyectos en los que cada consultor se ve involucrado, e inclusive vale la pena considerar el rol que ejerce en los mismos.

La asignación de recursos a un proyecto es el proceso de consolidación del equipo que atenderá el requerimiento. Dicha labor es realizada por un rol denominado *Staffing coordinator*: rol de tiempo parcial asignado a un consultor, quien es responsable de coordinar a los consultores para que se respondan los requerimientos de proyectos, cuidando la carga de utilización de cada uno, además está encargada de realizar un análisis de la utilización y administración del presupuesto. El *Staffing coordinator* para cada proyecto debe definir un *Project Manager (PMO)*,

será el encargado de liderar la ejecución del proyecto y mantener una relación cercana con el cliente, gestionando al equipo para cumplir en tiempo con el requerimiento.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el tamaño del proyecto y considerando el tiempo de entrega de cara al cliente, definirá cómo estará conformado el equipo de ejecución, pudiendo involucrar a uno o más consultores que puedan aportar su conocimiento técnico y tiempo para el desarrollo del proyecto. El *Staffing coordinator* deberá considerar aspectos como el conocimiento técnico del equipo, el nivel del consultor y la geografía a la que pertenece. Los consultores pueden estar asignados en hasta 10 proyectos de manera simultánea.

Nivel	Experiencia
G	Nivel con mayor <i>seniority</i> , considerado experto en la materia, incluye cargos como principal y socio.
F	Nivel con <i>seniority</i> alto, experto en la materia, usualmente es líder de equipo
E	Nivel con <i>seniority</i> medio-alto, es parcialmente experto en alguna materia, suele ser PMO de proyectos, sin equipo directo a cargo
D	Nivel con <i>seniority</i> medio, aún en desarrollo de su conocimiento técnico, suele ser parte del equipo ejecutor
C	Nivel de <i>seniority</i> bajo, profesional junior en formación, suele ser parte del equipo ejecutor.

Tabla 1. Niveles de clasificación de consultores del *CS Hub* y experiencia correspondiente.

Cada uno de los miembros del equipo que están involucrados en dicho proyecto, contará con una intensidad horaria distinta en relación con la estimación de horas a trabajar y las diferentes actividades que componen la ejecución; esta definición la realiza el PMO asignado y lo comunica al equipo. La ejecución de cada proyecto debe contar con un cronograma, el cuál es diseñado por el PMO y compartido con el equipo de proyecto asignado por el cliente; por lo general los proyectos constan de una propuesta aceptada por el cliente (se toma como aceptada la propuesta una vez que está firmada por ambas partes contratantes- quien presta y quien contrata el servicio de consultoría-), una reunión de presentación del equipo y lanzamiento del proyecto en dónde además se socializa el cronograma de trabajo, la ejecución del proyecto (dependiendo de la naturaleza de la solución existen diferentes aproximaciones para la ejecución) y una reunión final de entrega de los resultados.

Sin embargo, se ha detectado una oportunidad de mejora en uno de los momentos de experiencia del cliente y es en la etapa de finalización y/o desconexión del servicio. Actualmente se percibe un desconocimiento y falta de certeza del momento en que se cierra y/o finaliza el servicio por parte de los clientes, lo que impacta en la claridad que los consultores tienen del mismo proceso, pues no hay un proceso homologado al respecto. La práctica común indica que una vez que se realiza la reunión de finalización del proyecto en la cual se entregan los resultados, se realiza un proceso administrativo para dar cierre al contrato con el cliente, con lo que a nivel interno se da por finalizado el proceso de consultoría; indicando además que no se cuenta con ninguna asignación adicional de horas para cargar a dicho proyecto.

En la figura 9 se muestra de manera gráfica el procedimiento tipo que se comparte tanto con el equipo del cliente, como con el equipo de consultores, en el cuál se enmarcan cinco fases que componen la ejecución del proyecto; dando inicio con la fase de planeación, sensibilización y lanzamiento; continuando con la fase de pre administración de la encuesta en línea; seguida de la tercera fase que corresponde a la administración y aplicación de la encuesta; la cuarta fase que consta del análisis de la información y elaboración de los reportes; y por último, el proyecto finaliza con la entrega de resultados y la capacitación al cliente para acceder a los resultados.

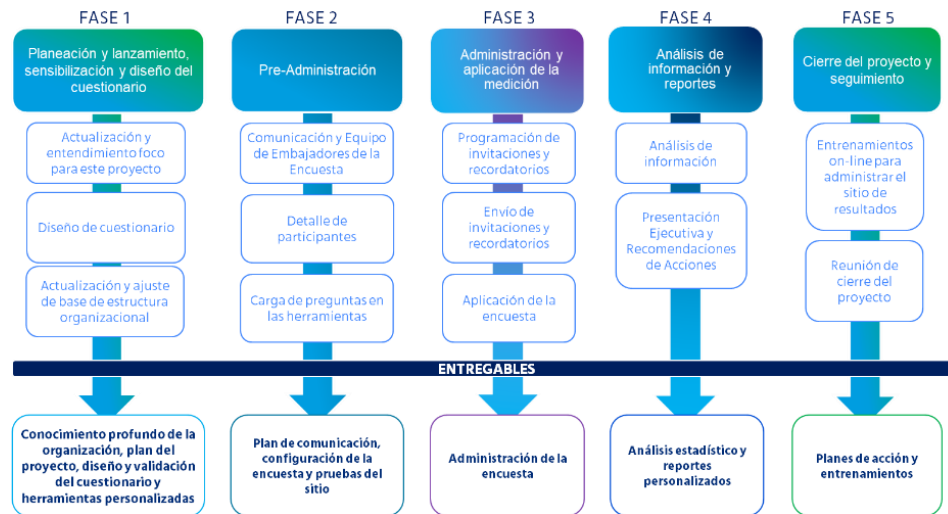


Figura 9 Proceso tipo para la administración de una encuesta de clima y compromiso, ilustra 5 fases y sus entregables esperados. Fuente: Mercer (2023)

Lo anterior implica que cualquier solicitud por parte del cliente en adelante deba ejecutarse fuera de los tiempos mapeados para el servicio y sin presupuesto alguno para el equipo encargado de responder esta solicitud, sin sumar que el tiempo del equipo. Esta es una necesidad que se identifica para todas las líneas de servicios del portafolio y que impacta directamente en el pilar de excelencia operativa y en la percepción de la carga laboral de los consultores. Como consecuencia, en algunas ocasiones el cliente no tiene claridad que el servicio se dio por terminado en la entrega de resultados y esto genera algunas dudas y problemas en esta área específica de la organización, así como la falta de certeza en si el proyecto cumplió con las expectativas.

## 2.2 Marco conceptual

### Tipos de innovación

La innovación ha sido definida de diversas maneras a través del tiempo y para efectos de este proyecto es importante ondear en lo que esta significa. Según el manual de OSLO (2005), la innovación es la implementación de un producto, bien, servicio y/o proceso nuevo o mejorado; o como Joseph Schumpeter (1982) enunció, es hacer diferentes las cosas, tener un resultado novedoso, un bien o una nueva cualidad de un bien, un nuevo método de producción, un nuevo mercado o una nueva estructura organizativa.

Algo importante que resaltan estos autores es que la innovación se puede encontrar en todas partes y en cada área de una organización sin importar el tamaño que tenga, la conclusión es que todos pueden innovar sin importar donde se encuentren (Gault, 2016). La innovación no sale exclusivamente del genio brillante sino de aquellas personas que vieron el mundo con una perspectiva diferente o con lentes de innovación según Peter Skarzynski y Rowan Gibson (2008), quienes argumentan que para innovar hay que desafiar la ortodoxia (cuestionar las afirmaciones que ya se tienen de lo que genera éxito en una empresa), aprovechar las tendencias (detectar patrones de discontinuidad que cambian la manera de hacer las cosas y han pasado inadvertidas), potenciando las competencias y activos estratégicos (reconocer la empresa como un portafolio de habilidades y activos y no como proveedor de productos o servicios específicos destinados a un mercado específico) y comprendiendo las necesidades no articuladas de los clientes (tener empatía con el cliente para ver las necesidades desatendidas) (Skarzynski, 2012).

En el libro de los diez tipos de innovación de Larry Keeley (2013) da un contexto acerca de lo que la innovación implica, resaltando la connotación de la invención entendiendo que el propósito es traer valor a la compañía; puede ser pequeña y sigue siendo innovación, señalando además que va más allá de un producto. Keeley (2013) hace énfasis en los diferentes tipos de innovación que se pueden tener, identificando tres grupos: las innovaciones de configuración, de ofrecimiento y de experiencias.

En el segmento de configuración están las innovaciones de modelo de beneficio (innovar en la manera en que haces dinero), en red (conectarse con otros para generar valor), en estructura (alinear el talento humano y los activos que se tienen), en procesos (mejorar las actividades y operaciones (que se dan para tener un producto y/o servicio final). En el grupo de ofrecimiento se encuentra las innovaciones en desempeño del producto (características y funcionalidades distinguidas) y sistema del producto (productos y/o servicios complementarios). Por último, en el grupo de experiencia encontramos innovaciones de servicio (fortalecer y/o reforzar lo que acompaña a mi producto), canal (la manera en que se entrega el producto o servicio a los clientes), marca (la manera que una marca es vista en el mercado) y relacionamiento con el cliente (interacciones que se tienen con el cliente).

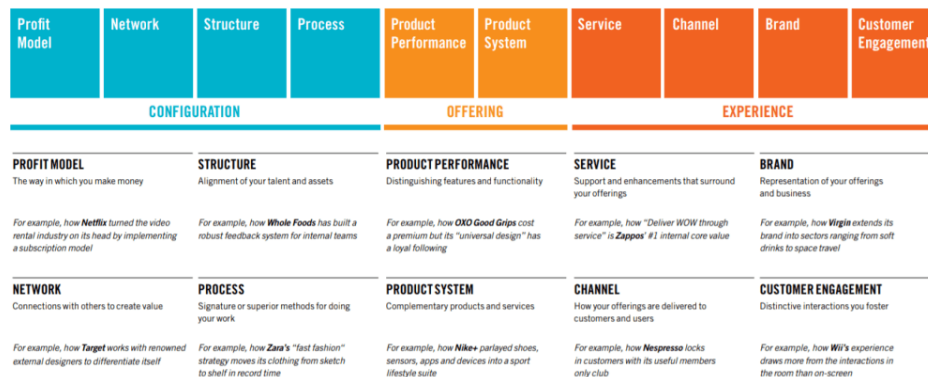


Figura 10 lustración de los segmentos de innovación. Tomado de: Larry Keeley (2013)

Teniendo en cuenta la caracterización del desafío actual, para la práctica de liderazgo creativo se realizó una intervención innovadora en los procesos de las diferentes soluciones de consultoría en Mercer. La innovación en procesos se refiere a todo cambio significativo que se hace en la manera de hacer una tarea determinada (Keeley, 2013). Para que se considere una innovación en los procesos, debe tener como resultado una productividad y rendimientos mayores (no iguales o menores) que permitan un mejor funcionamiento del área donde se efectúa el proceso.

Este tipo de innovación suele ser menos arriesgada que la innovación en producto y permite mejorar la competitividad de la empresa en el mercado donde se encuentre. La innovación en los procesos puede generar puntos positivos como lo es una eficiencia en la productividad (hacer más con menos recursos), reducción de tiempos (reducir el tiempo de un proceso específico para una entrega más rápida y eficiente), ahorro monetario (este tipo de innovación resulta ser más económica a mediano y largo plazo) y una mayor satisfacción del cliente; lo que también se puede efectuar en la empresa de diferentes maneras como desde la tecnología (Big Data, inteligencia artificial, Cloud Computing y entre otras), talento humano, cambio de técnicas, software y metodologías de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en los hallazgos del entendimiento de la situación, la innovación que se realizará será de tipo incremental (innovación en productos o servicios ya existentes, aplicando pequeñas mejoras o actualizaciones de este) en procesos (mejora de las operaciones y/o actividades que se hacen para tener un producto y/o servicio final) haciendo uso de herramientas digitales no usadas en los procesos.

La innovación incremental es considerada por Audretsch, Martínez-Fuentes, & Pardo-del-Val (2011) como el proceso a través del cual se dan mejoras continuas a programas, sistemas, equipos de trabajo y dinámicas personales; la cual se da de manera más común a través de procedimientos que involucran el uso de herramientas y una larga cadena de operación. Estos autores proponen además que esta es la innovación más usual en las compañías, pues permite que el colaborador pueda generar sugerencias de mejora y llevar a cabo la eficiencia de un proceso, producto o servicio al introducir variables que potencien el desempeño o resultado de los mismos; llegan a comentar incluso que muchas veces este tipo de innovación surge a partir de la sugerencia de clientes y se realiza con el fin de incrementar su satisfacción o mejorar la experiencia.

Por otra parte, Damanpour y Gopalakrishnan (2001) establecen las innovaciones tecnológicas dentro del grupo de las innovaciones radicales, argumentando que estas implican cambios en la fabricación, comercialización o mejora de un producto, teniendo como punto de partida las necesidades del cliente. Para estos autores, las innovaciones tecnológicas implican la incorporación de nuevas tecnologías tanto en materias primas, como en métodos o flujos de trabajo.

Aunado a esto, Rodríguez (2014) realiza una clasificación de la innovación con tecnología, diferenciando la tecnología dura (que implica la transformación de materiales para construir objetos tangibles) de la tecnología blanda (que implica el uso de metodologías, procedimientos,

software, métodos o estilos de comercialización y administración). Lo anterior permite inferir que la inclusión de herramientas o software tecnológicos a un proceso ya existente estaría enmarcada dentro de la innovación tecnológica apalancada por tecnologías blandas.

Para el presente estudio de caso se implementará una innovación de tipo incremental a partir de la estructuración y diseño de un protocolo que permita realizar la homologación del proceso de desconexión de la consultoría. Dicha homologación y puesta en práctica del protocolo se realizará a través de la incorporación de una nueva herramienta tecnológica que facilitará la recolección, visualización y posterior análisis de la información del proyecto, incluyendo medidores de éxito relevantes como la satisfacción del cliente con la solución implementada, la frecuencia y calidad de la comunicación, la resolución al problema inicial y la sugerencia de acciones a futuro (acciones recomendadas para que el cliente pueda continuar con el sostenimiento de la solución, así como posibles soluciones o productos con los que Mercer puede continuar generando valor al cliente).

De acuerdo con lo ya mencionado, la innovación en la actualidad representa un factor de competitividad para las organizaciones, entendiendo que hoy en día se presentan cada vez más nuevas exigencias por parte de los consumidores y clientes de cualquier industria. El poder mantenerse vigente en el mercado actual implica por supuesto contar con prácticas al interior de la organización que permitan la adaptación a dichas nuevas necesidades. Una buena práctica es la gestión del conocimiento, permitiendo que la organización se apropie y comparta con todos los colaboradores aquellos conceptos y prácticas que le permiten posicionarse de una forma específica en el mercado; otra buena práctica es la innovación, de cualquier tipo, empezando por la incremental, permitiendo una mejora continua de sus productos y servicios; por último se identifica la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas que acerquen a la compañía a las prácticas y demandas del medio, permitiéndole reaccionar de manera más ágil y eficiente a estas nuevas dinámicas.

Teniendo en cuenta lo anterior y reconociendo que, de acuerdo con los autores citados, existen muchas maneras de innovar y traer innovación a las organizaciones, se considera relevante integrar la creatividad como una de las habilidades básicas y necesarias para promover la innovación en las empresas y que de esta forma puedan tener una mayor ventaja competitiva. La creatividad es definida por Romo (2017) como una forma de pensar que trae resultados novedosos y de valor, resaltando que esta enmarca un proceso de resolución de problemas. A partir de este entendimiento, se pretende impulsar la capacidad creativa de los miembros del equipo de proyecto para guiar una resolución del desafío, utilizando herramientas que permitan involucrar pensamiento convergente y divergente, aplicando el proceso del *Creative Problem Solving*, con el fin de introducir cambios incrementales en el proceso de cierre y/o finalización de los proyectos, incrementando la satisfacción del cliente.

### **Importancia de la experiencia del cliente**

Según Alejandro Salgado (2017), hay cuatro momentos de experiencia del cliente y uno de estos momentos es la desconexión del producto y/o servicio. Esta etapa, es comúnmente una de las más olvidadas por las empresas, lo que puede causar que los clientes no tengan claridad de cuándo finaliza este. Esta etapa final, se puede evidenciar de forma más evidente en el consumo o adquisición de un producto, ya que este cuando cumple el objetivo por el cual fue adquirido se desecha y se da por entendido que el ciclo se cerró. Esta situación tiene una interpretación distinta cuando la adquisición es de un servicio, por lo que se requiere un mayor esfuerzo para que haya una alineación entre el cliente y la empresa acerca del momento en que el servicio ha concluido.

Por otro lado, esta etapa de desconexión del servicio muchas veces puede generar una ventaja competitiva o perder esta. Hoy en día se espera mucho más de las empresas y sus relaciones con el cliente y es por esto por lo que si se hace un buen trabajo en la etapa de desecho podemos capturar la atención del cliente y no solo fidelizarlo, sino que también pueda optar continuar haciendo uso del servicio y escoger otros adicionales, todo debido a un buen cierre por parte de la empresa.

Es por lo anterior que se considera como una oportunidad de mejora el proceso de cierre del servicio; considerando a su vez no solo la opción de darle un cierre oficial a las propuestas con los clientes sino también tener un acompañamiento post consultoría en donde el cliente se sienta seguro con Mercer en los servicios prestados, pero a la vez que genere un valor agregado que permita que el cliente se fidelice con más productos y/o servicios de la empresa (Salgado-Montejo, 2017).

La situación descrita anteriormente, responde directamente a una necesidad transversal a todas las líneas de servicios del portafolio, siendo de interés y responsabilidad directa de todos los consultores de forma independiente al nivel o geografía. La identificación de esta necesidad está vinculada de forma directa al pilar de foco en el cliente, el cual hace parte de uno de los valores transversales del *CS Hub* de Consultoría en Mercer. Como consecuencia, se identifica como uno de los actores clave en la ejecución y retroalimentación de esta práctica, es Sebastián Velázquez, líder regional del *CS Hub*.

### **2.3 Marco metodológico**

El marco metodológico de la práctica está basado en el AR, considerando que, como mencionan Mejía-Villa & Alfaro (2017) permite integrar diferentes metodologías con la posibilidad de desarrollar líneas de investigación a largo plazo para integrar prácticas de colaboración entre diferentes entidades. Considerando lo anterior, durante esta fase se generan los primeros esfuerzos entorno a la innovación abierta, en donde se trabaja colaborativamente entre la universidad y la empresa, con el objetivo último de abrir un flujo de información flexible y con la posibilidad de ejecutar una práctica cíclica. Adicionalmente, como se explicó en un apartado anterior, esta metodología permite la integración de otras tantas metodología y herramientas durante su ejecución, por lo cuál en este punto se hizo relevante integrar el *Creative Problem Solving (CPS)* como metodología complementaria.

#### **Creative Problem Solving**



La ejecución de la fase II tuvo como base el uso de la metodología del *CPS* (*Creative Problem Solving*) desarrollado por Puccio en 2005. El CPS puede ser entendido como un enfoque estructurado y sistemático para la resolución creativa de problemas que involucra la generación de ideas innovadoras y la implementación de soluciones efectivas. A continuación, se describe el marco metodológico utilizado:

1. **Definición del Problema:** En esta etapa, se identificó y delimitó claramente el problema a abordar en el trabajo de grado. Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura y se consultaron expertos para comprender la naturaleza y los desafíos del problema (aquí se consideraron como expertos al dueño del problema y al equipo que participó durante la ejecución). En esta etapa se empleó una entrevista, grupo focal y la herramienta Know-wonder, con el objetivo de recolectar perspectivas que nutrieran un entendimiento robusto del desafío identificado.
2. **Clarificación del problema:** En esta fase, se recopiló información relevante sobre el contexto y se establecieron los objetivos y criterios para la solución del problema. Se llevó a cabo una investigación exhaustiva para comprender el estado actual del problema y las posibles limitaciones o barreras que podrían surgir durante el proceso de resolución.
3. **Generación de Ideas:** Utilizando técnicas de pensamiento divergentes (como speed ideating, brainstorming 2.0, card sort) se llevó a cabo una sesión de generación de ideas en la que se promovió la creatividad y se exploraron múltiples perspectivas.
4. **Evaluación y Selección:** En esta etapa, se evaluaron y analizaron las ideas generadas en términos de viabilidad, factibilidad y eficacia. Se utilizaron técnicas de pensamiento convergente para seleccionar las mejores ideas que se alinearan con los objetivos establecidos.
5. **Desarrollo de la Solución:** Se procedió a desarrollar y diseñar la solución seleccionada de manera detallada. Se consideraron aspectos técnicos, recursos necesarios y posibles riesgos o implicaciones. Aquí, sin embargo, surgió una iteración que llevó a retomar algunas de las ideas previamente expuesta, ya que la idea a la que el equipo de proyecto llegó, carecía de elementos creativos y se centraba en un proceso netamente administrativo y operativo.
6. **Implementación y Evaluación:** La solución desarrollada se evaluó a través de la herramienta de asistores y resistores, trayendo impresiones de las partes interesadas, con lo que se obtuvo un concepto en relación con su efectividad; esto permitió una comparación con el objetivo inicialmente planteado. Así, se procedió a realizar los ajustes necesarios para que realmente pudiese ser implementada en el contexto particular del equipo, procediendo a sugerir modificaciones que acercaran el producto final al objetivo planteado.
7. **Conclusiones y Recomendaciones:** En esta última etapa, se analizaron los resultados obtenidos y se elaboraron conclusiones basadas en la efectividad y aplicabilidad de la solución implementada. Se formularon recomendaciones para futuras mejoras y se reflexionó sobre las lecciones aprendidas durante el proceso de resolución del problema.

El uso de la metodología del *CPS* proporcionó un marco estructurado y creativo para abordar el problema planteado en este trabajo de grado. Permitted explorar diversas perspectivas, generar ideas innovadoras y seleccionar la solución más adecuada para resolver el problema

identificado. La aplicación sistemática del CPS garantizó un enfoque riguroso y eficaz en la resolución del problema, aportando resultados significativos para el campo de estudio de la gerencia de la innovación.

#### **2.4 Descripción del cliente.**

Al estructurar el problema, se realizó un análisis de las personas involucradas que podrían verse impactadas por la solución al desafío. Por un lado, tenemos un actor principal, Sebastián Vázquez (líder regional del Hub de career) y en representación de los mandos medios del equipo está Diana Moreno (Consultora senior). Se consideraron los principales actores en la medida que lideran al equipo en donde se evidencio el problema (Hub de career de Latinoamérica) y por lo tanto son actores principales para aprobar las diferentes soluciones, pero también para facilitar su realización. Por último, encontramos a los diferentes consultores ubicados en el Hub de Career de Latinoamérica, quienes están involucrados en el desafío, ya que la mayoría ocupa un rol de PMO en algunos proyectos, o pueden hacer parte del equipo ejecutor del mismo.

#### **Equipo de apoyo**

- Jazmin Martin: staffing coordinator y consultora. Es quien está encargada de asignar recursos a los diferentes proyectos, conoce cuál es el proceso óptimo que se lleva a cabo para la ejecución de los proyectos, así como el nivel de madurez de las habilidades técnicas de cada consultor. Adicionalmente, ejecuta proyectos algunas veces como parte del equipo y otras con la figura de PMO
- Diana Moreno: Consultora senior del equipo, es además mando medio y en la ejecución de proyectos esta mayoritariamente ocupando un rol de PMO
- Silvia Reyes y Raúl Ángel: Consultores asociados del equipo, en la ejecución de proyectos están mayoritariamente ocupando un rol de PMO, sin embargo, en muchos otros están como parte del equipo ejecutor.

#### **2.5 Ejecución de la práctica**

*Creative problem solving (CPS)* es la herramienta elegida para el desarrollar la práctica de liderazgo creativo. Esta herramienta, está diseñada para resolver problemáticas con técnicas específicas de pensamiento crítico y pensamiento creativo. Para la ejecución del CPS se usaron dos herramientas para interactuar con el equipo de facilitación, por un lado, zoom para las reuniones virtuales y por otro lado Mural en donde se desarrollaron las diferentes etapas del CPS. El equipo de la facilitación consto de 5 personas las cuales fueron el líder del Hub de Latinoamérica, una consultora de talento, una consultora Senior y dos consultores asociados.

Al momento de plantear el problema e iniciar la ejecución del CPS, el resultado que se visualizó fue desarrollar la propuesta de un plan de acción que permita a los consultores del *CS Hub* logren ejecutar de manera clara y sistematizada la etapa de desconexión del servicio, permitiendo tener una alineación de todas las partes involucradas y en consecuencia con esto,

lograr mayor fiabilidad y satisfacción con el producto entregado. A través de la homologación, se espera lograr un equipo de consultores más organizados y eficaces en cada proyecto.

Adicionalmente, dentro de la visión planteada en el CPS, a largo plazo sería ideal que la sistematización de esta etapa permita eventualmente una expansión de los diferentes servicios que se ofrecen y que los clientes adquieren, sin embargo, no es el foco u objetivo principal que se espera alcanzar. Otro de los posibles impactos a mediano plazo, es que los colaboradores logren mejorar la utilización de sus horas en cada consultoría, ya que, de acuerdo con la información recolectada, algunas veces se presentan requerimientos por parte del cliente luego de la finalización del proyecto, sin embargo, al no tener esta claridad y sistematización, no se mapean esas horas de dedicación.

Por otro lado, el dueño del problema y los consultores del *CS Hub* esperan alcanzar la fidelización de las diferentes empresas a las que se les brinda las consultorías, mejorando su experiencia en todos los momentos del servicio e impactando en la satisfacción final de la entrega del proyecto. Sin embargo, tal como se enunció, estos resultados pueden eventualmente darse como consecuencia de la implementación de la solución, pero no son el resultado que se persigue directamente o que se pretenden medir. El desarrollo de cada una de las etapas se mostrará a continuación.

### **Evaluación de la situación.**

La evaluación de la situación consistió en indagar acerca del desafío y si este era percibido como un problema en realidad; se indagó acerca de las necesidades existentes en esta situación para conocer la percepción de cada uno de los consultores. Para lo anterior, se usó la herramienta Menti en donde se hizo una encuesta anónima a fin de conocer la percepción de los diferentes consultores en relación con la situación planteada.

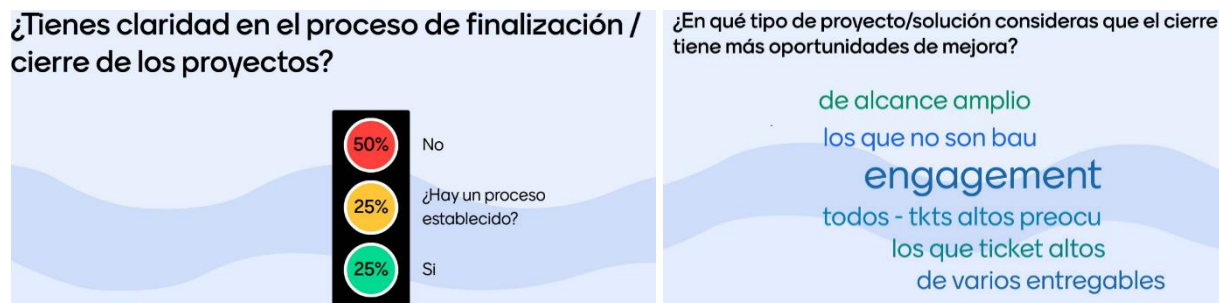


Figura 11 Resultados de la encuesta en menti. Fuente: elaboración propia

Al ver los resultados de la encuesta se pudo confirmar que en un 75% los consultores piensan que no hay un proceso establecido para el cierre y/o finalización de los proyectos, y si lo hay no saben cuál es. Además, se encontró que muchos proyectos y/o soluciones presentan esta oportunidad de mejora, sin embargo, el tipo de proyecto o solución que más resaltó fueron los proyectos y/o soluciones de Engagement (encuestas de clima y compromiso).

Para continuar el desarrollo de la evaluación de la situación se hizo uso de la herramienta Mural para hacer divergencia y convergencia. En la etapa de divergencia, se usó la herramienta Know-Wonder para lograr el mayor número de ideas de acuerdo al problema que se planteó, una vez se tuvieron las diferentes ideas se usó la herramienta Hit/Votos para escoger las ideas que se acogerían más al problema actual y, por último, se usó un diagrama de afinidad para ubicar estas ideas en diferentes temas. En la etapa de convergencia, se escogió en grupo los temas que más se acogían a la posible situación actual y entre los diferentes consultores se llegó a una situación final: “El cierre de los proyectos aún no genera el valor esperado en la relación a largo plazo con el cliente. Es confuso, con roles poco definidos y administrativamente complejo”. A partir de esta situación se continuó con el desarrollo de las etapas siguientes del CPS.

### **Etapas de clarificación**

Luego de contar con una identificación robusta de la situación actual, se procedió a hacer una exploración acerca de toda la información relevante, que permitiera establecer un contexto lo suficientemente esclarecedor para poder abordar el problema. Durante esta etapa se exploró la visión desde la vivencia de los consultores, llegando a la definición de un estado ideal para la resolución del desafío: aunado a lo que ellos identifican como posibles desafíos que se tendrían para lograr hacer realidad esa visión.

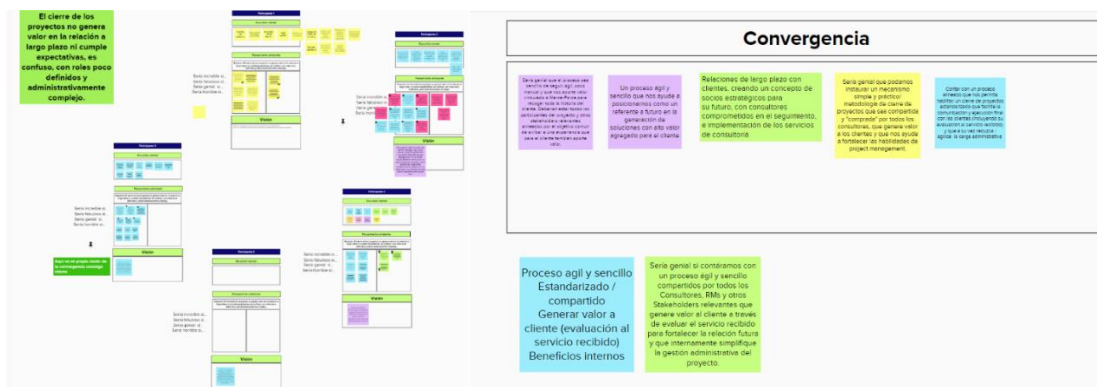


Figura 12 Imágenes de la divergencia y convergencia para la exploración de la visión. Fuente: elaboración propia

Durante la exploración de la visión, en la etapa de divergencia se usa a herramienta de excursión mental para traer la mayor cantidad de ideas que den posibles visiones a la situación final, una vez se tengan la mayor cantidad de ideas se usó la herramienta de pensamiento anhelante en donde se usan frases cómo sería fabuloso si, sería genial si y sería horrible así para ver las diferentes rutas que se podrían seguir y con las ideas negativas se reformulan de manera positiva para poder seguir y por último se llega a una visión individual teniendo en cuenta los resultados de las dos herramientas anteriores.

En la etapa de convergencia se agruparon las diferentes visiones en un solo tablero y entre todos se definió una visión final, la cual es que sería genial si contáramos con un proceso ágil y sencillo compartidos por todos los Consultores, Relationship managers (quienes son los administradores de la relación comercial con un cliente determinado) y otros Stakeholders relevantes que genere valor al cliente a través de evaluar el servicio recibido para fortalecer la relación futura y que internamente simplifique la gestión administrativa del proyecto. La visión final a la que llegó el equipo de proyecto es: “Sería genial si contáramos con un proceso ágil y sencillo compartidos por todos los Consultores, RMs y otros Stakeholders relevantes que genere valor al cliente a través de evaluar el servicio recibido para fortalecer la relación futura y que internamente simplifique la gestión administrativa del proyecto”.

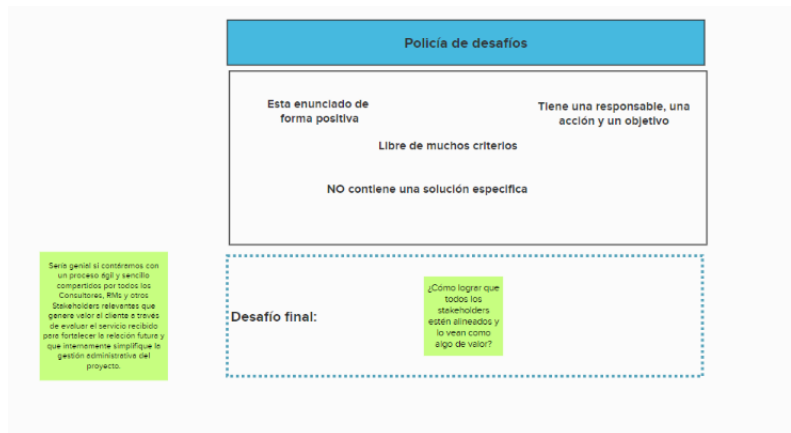


Figura 13 Ilustración de los desafíos encontrados y la herramienta policía de desafíos. Fuente: elaboración propia.

Una vez se tiene la visión final se buscarán los diferentes desafíos que esta podría tener. En la etapa de divergencia, se usó la herramienta de *brainstorming* para sacar el mayor número de desafíos posibles y a continuación se votarán por los desafíos más interesantes que se tengan. En la etapa de convergencia se usará la herramienta de diagrama de desafíos para agrupar por temas los que más se hayan votado y por último se usará la herramienta de policía de desafíos para mirar que cada desafío escogido tenga parámetros específicos para poder seguir. Después del uso de estas herramientas se llegó a un desafío final el cual es ¿Cómo lograr que todos los *stakeholders* estén alineados y lo vean como algo de valor?

### **Etapa de transformación**

Durante la ejecución de esta etapa, se emplearon la visión y el desafío resultantes de la convergencia, para construir la primera parte que es la de ideación y después la formulación de la solución final. En la etapa de ideación lo que se buscó fue alcanzar la mayor cantidad de ideas que pudieran dar respuesta al desafío, para esto se utilizaron diferentes herramientas divergentes como lo son *brainstorming 2.0*, *speed ideating*, conexiones forzadas y *Card sort* para lograr tener al final 5 ideas elegidas para la siguiente etapa.

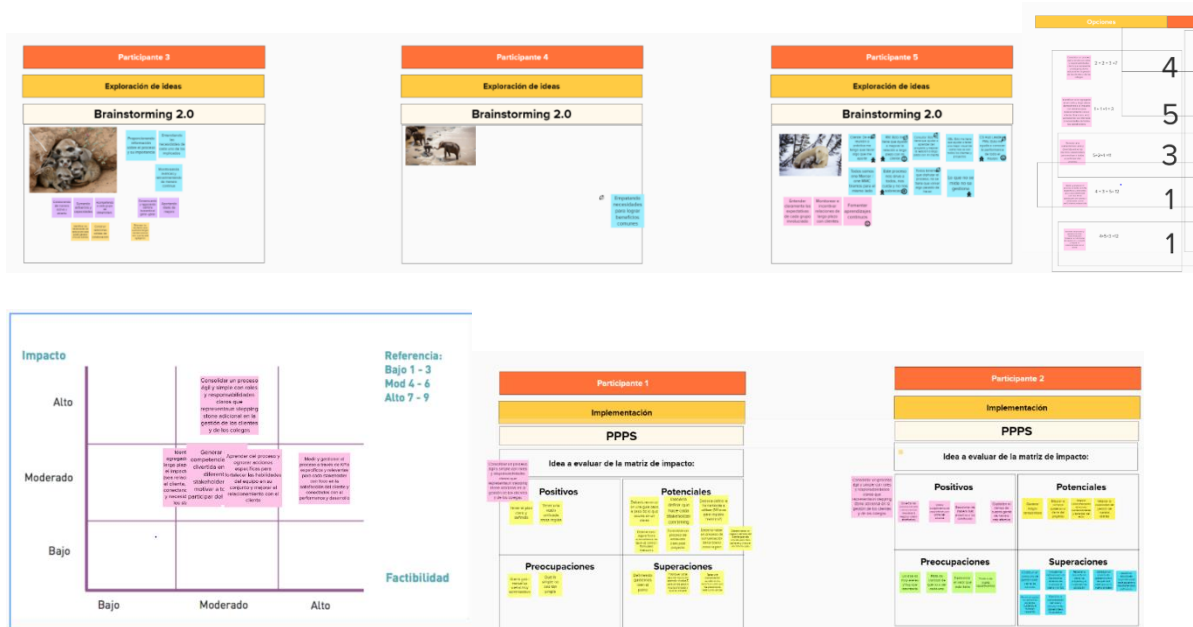


Figura 14 lustración de las herramientas de braistorming 2.0, speed ideating, card sort y matriz de impacto y factibilidad. Fuente: elaboración propia.

En la etapa de convergencia se usaron las 5 ideas que surgieron del *card sort* para converger en una puntuación de cada una de las ideas, posteriormente con el fin de tener una perspectiva diferente se usó la matriz de impacto y factibilidad para identificar ubicar cada una de las ideas e identificar aquella que tuviese mayor propensión a la implementación. Por último, para elegir una solución, se usó la herramienta PPPS para mirar los aspectos positivos, los potenciales futuros que podría generar la idea, las preocupaciones y las superaciones de las preocupaciones.

Al terminar la ejecución de todas las herramientas, se obtuvo una solución final, que resultó poco creativa, ya que se enfocaba en la sistematización de un proceso administrativo que podría incluso resultar engorroso para los consultores e involucrados. Por lo anterior, se invirtió tiempo adicional para obtener una solución que cumpliera con algunos aspectos más innovadores. La primera idea era un protocolo de finalización del proyecto en el cual, el reto que se encontraba era que gran parte de la solución era de tipo administrativa por lo que no era muy creativa y ocuparía mucho tiempo de los consultores. A partir de esa idea se sugirió la generación de un evento de retroalimentación abierta y transparente, en donde ya se tuviera el protocolo anterior, y fuesen incluidos consultores, clientes y partes interesadas; sin embargo se encontró una alerta importante en relación con la pérdida de confidencialidad y la exposición de la marca, que podría afectar de manera negativa a la compañía.

Por último, la solución que se ideó de manera convergente fue el diseño de un protocolo definido para el cierre de proyectos que contempla un formulario de satisfacción asociado a unos indicadores de éxito que deriven en acciones concretas para el equipo. Dicho formulario se

conectará con herramientas digitales (cómo *dashboards*) que permitan identificar oportunidades y generar un documento para entregar al cliente.

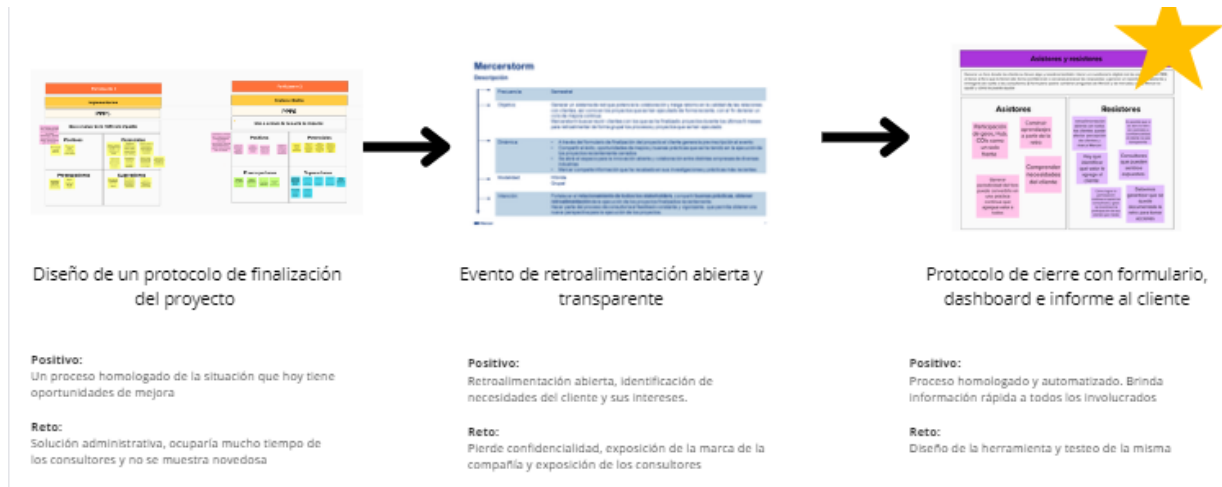


Figura 15 lustración de la transformación de la solución. Fuente: elaboración propia

## Etapa de implementación

### Asistores y resistores



Figura 16 lustración de la herramienta asistores y resistores. Fuente: elaboración propia.

Una vez se obtuvo la solución final se indago que tan factible era la implementación de la idea, con el fin de definir un plan de ejecución de esta. Para evaluar la viabilidad de esta, se usó la herramienta de asistiros y resistores. Dicha herramienta permitió evidenciar una barrera relevante en términos de la disponibilidad actual de tiempo que los consultores tienen, tanto para la administración de una herramienta adicional, como en la interacción directa con el cliente; pues en algunas ocasiones se corta la comunicación luego de que se han entregado los informes de análisis de los resultados, por lo que se pueden presentar vacíos en la comunicación. Así pues, el equipo de proyecto consideró que el tiempo de los consultores es limitado en términos de las interacciones que llegan a tener con los clientes, incluso considerando que algunos clientes en

ocasiones pueden llegar a tardar en dar respuesta o inclusive, luego de entregados los resultados del proyecto se corta la comunicación.

Teniendo en cuenta lo anterior, con el ánimo de reducir el posible tiempo adicional que pudiera implicar la solución propuesta, se consideró que la retroalimentación y percepción de la experiencia del cliente pudiera ser recogida a través de un contacto corto, rápido y digital que se enviaría por separado a cada empresa, resguardando la confidencialidad; y sobre todo haciendo un uso efectivo del tiempo y espacios de reunión actuales, sin la necesidad de generar alguno nuevo. A partir de lo anterior se llegó al acuerdo de adaptar la propuesta de solución a una solución digital que fuera de fácil difusión, recolección y posterior análisis de la información; todo este proceso apalancado por herramientas digitales, que permitieran conectar Outlook (para lanzar la comunicación directa con el cliente) junto con Excel (que permitiría recoger a través de un cuestionario la experiencia y retroalimentación) y Preset (que presentaría tableros de resumen con indicadores clave).

Lo anterior, permitirá la recolección de información de manera más ágil y el procesamiento de esta, con el firme objetivo de retroalimentar la ejecución del proyecto, considerando aquellos aspectos a mejorar en futuras ocasiones, pero también entregando información valiosa al equipo ejecutor en relación con la satisfacción de la solución implementada. Al identificar áreas de oportunidad relacionadas con la ejecución, el equipo de consultores que participaron del proyecto tendrá la opción de idear maneras de mejorar su ejecución para siguientes proyectos. Adicionalmente, algo muy valioso es que, como parte de la información que el cliente va a proveer, se podrán identificar esas áreas de necesidad futuras, con lo que el equipo de consultores podrá eventualmente aproximarse desde una postura proactiva y propositiva a los clientes, para ayudarles a conseguir esa relevancia en el mercado que están buscando. A continuación, se describe el resultado.

## **2.6 Resultados de investigación para la Fase II del AR Project**

Teniendo en cuenta el proceso atravesado con el equipo del proyecto, se obtuvo como resultado la solución de implementar un protocolo de finalización de proyectos que se viera apalancado por el uso de herramientas tecnológicas que permitieran agregar valor al proceso, haciendo que este fuera más ágil, eficiente y generará mayor satisfacción en el cliente final. De esta manera se procedió con la identificación de todas las partes involucradas y la priorización del tipo de proyecto para realizar el prototipo de la solución.



**-PMO:**

Project manager, es el consultor que lidera el proyecto, se encarga de mapear un cronograma y ruta de ejecución, así como de mantener comunicación frecuente con el cliente. Puede variar dependiendo del proyecto y disponibilidad de los consultores del equipo.

**-Consultores del Hub que ejecutan los proyectos ( incluyendo quienes están involucrados en el equipo de proyecto del CPS)**

Son el grupo de consultores de nivel Junior que hacen parte del proyecto en la parte ejecutiva, por esa asignación reportan de forma temporal al PMO. La asignación de consultores a cada proyecto puede variar dependiendo del costo total del proyecto, país de ejecución, disponibilidad de los consultores y experiencia técnica de los colaboradores.

**-Líder del hub**

La figura de líder del hub lo ocupa hoy Sebastián Vazquez, quien es el encargado de desplegar y vigilar que el modelo operativo se lleve a cabo e forma correcta. Es el líder además de los jefes y la staffing coordinator.

**-CBL**

Por su nombre en inglés Country Business Leader, se refiere al CEO de la región o geografía, quien vela por el cumplimiento de las metas comerciales y de ejecución de los consultores que están ubicados en alguna geografía en particular.

**-RM**

Por su nombre en inglés, Relationship manager, se refiere al colaborador encargado de llevar la relación comercial con el cliente o cuenta asignada, su rol consiste en generar conversaciones que permitan identificar oportunidades de negocio para llevar a cabo consultorías que puedan responder a sus necesidades; cuando los clientes son empresas de talla mediana o grande se centraliza la conversación a través de este rol, con el fin de dar un trato privilegiado a nivel comercial.

**-Opportunity owner**

Este rol lo ocupan diferentes personas dependiendo de la situación, puede ser desde un consultor de cualquier nivel, un CBL, RM o cualquier otro colaborador que haya ofrecido un producto o servicio en particular, es identificado de esta manera al haber generado una oportunidad de venta para la compañía.

**-Líder del COI**

Rol que es ocupado por la persona líder de una línea de servicios de Mercer, describe a aquella persona que cuenta con un doble rol asociado a desarrollar soluciones e innovación a productos y servicios para una línea de negocios. Este rol lo ocupan personas que son reconocidas como expertos en el tema al interior de la organización y por su trayectoria profesional.



*Figura 17 Identificación de los stakeholders involucrados. Fuente: elaboración propia.*

Una vez identificados los *stakeholders* involucrados, se procedió a definir la priorización de proyectos para implementar el prototipo; para estos e acudió a los resultados de la encuesta realizada en el entendimiento de la situación, cuyo resultado enmarcaba la necesidad de atender los proyectos de *engagement* (encuestas de clima y compromiso). Es así como, a través de la simulación de datos reales (debido a la confidencialidad se procedió a utilizar datos simulados basados en datos reales de la ejecución de proyectos) se realizó un prototipo de la solución, iniciando por el diseño de un protocolo de finalización del proyecto, el cuál enmarca que, durante la reunión de entrega de resultados, se llevará a cabo el diligenciamiento de un formulario.

Se realizó el diseño del prototipo de formulario, lo que lleva a la recolección de la información del cliente a través de un archivo en Excel, que a su vez alimenta una base de datos conectada con una herramienta digital en Preset.io, que permitió diseñar la visualización de un *dashboard* interactivo y dinámico, del cual se obtiene como resultado un documento que se entrega al cliente vía correo electrónico, señalando los puntajes que ha otorgado en relación con la satisfacción del proyecto en general y enmarcando las acciones posteriores sugeridas. **Teniendo en cuenta el flujo descrito, se identificaron los responsables para dichas acciones, de manera que exista un seguimiento a las actividades que se realizarán y contar con una guía para la implementación clara.**

	PMO	Staffing Coord	Gerente cuenta (RM)	Líder COI	Equipo proyecto
Comunicación del proceso de finalización al cliente	R		I		I
Envío del formulario para respuesta del cliente	R				I
Seguimiento a respuesta del cliente	A				R
Consolidación de la información recogida (automáticamente se alimenta y actualiza el dashboard)	A	R	I		C
Identificación de oportunidades futuras	I	R	A	C	I
Identificación de nivel de satisfacción	C	R	A		I
Cierre administrativo del proyecto	R	A			
Contacto con el cliente: agradecimiento y fortalecimiento de la relación comercial	R		A	I	

Figura 18 Matriz RACI del proceso de ejecución. Fuente: Elaboración propia



Figura 19 Prototipo del documento de entrega al cliente. Fuente: elaboración propia

Las figuras anteriores, permiten tener una visualización gráfica de la solución, la cual dio respuesta al desafío planteado y se acercó a la visión definida por el equipo de proyecto, pues con su implementación se puede recolectar información útil y relevante relacionada con el proyecto, así como establecer el punto de finalización del mismo. Esto además sin comprometer mayor tiempo adicional de los consultores que están dentro del equipo de ejecución. Así pues, se identifica que el tipo de innovación que se aplicó fue en proceso, ya que combina la mejora de un proceso administrativo con la inclusión de herramientas tecnológicas. Por la misma línea, la innovación es incremental, pues a pesar de que existen diferentes herramientas tecnológicas, ninguna actualmente da respuesta a este desafío, así es como se puede optimizar el tiempo y eficiencia de los recursos en la etapa de cierre y desconexión de la ejecución de proyectos de consultoría.

## 2.7 Conclusiones y recomendaciones para la Fase II del AR Project

De acuerdo con el proceso de liderazgo creativo desarrollado y la construcción del protocolo, se encuentra relevante buscar la aprobación del prototipo con el equipo de proyecto,

posteriormente buscar la aceptación de este a través del equipo del *CS Hub* con el fin de recibir retroalimentación de ellos y de esta forma realizar los ajustes sugeridos. Una vez implementados los ajustes, es conveniente poner a prueba el prototipo en una prueba piloto con clientes internos, y de esta manera se puede buscar el apoyo de algunos de los *stakeholders* identificados, previo al lanzamiento del protocolo con clientes externos para testear la solución en ambientes reales y prácticos, con la flexibilidad de integrar ajustes a medida que se vea necesario para refinar la solución.

Durante la ejecución del proceso del CPS se identificó que, debido a la alta carga laboral, muchas veces no se cuenta con el tiempo suficiente para generar este tipo de procesos de innovación, por lo que se recomienda poder inculcar la práctica de generar espacios de divergencia y convergencia dentro de la jornada laboral, que puedan hacer parte de las propias rutinas del modelo operativo del *CS Hub*, con el fin de promover una gestión del conocimiento más amplia que lleve a que la innovación incremental sea parte de los equipos de trabajo. Adicionalmente, con el fin de que realmente pueda llegar a ser exitosa la solución, es relevante que se incluya la socialización de la investigación realizada y la solución generada con todo el equipo del *CS Hub*; ya que la comunicación es la base para empezar la adopción de la solución y la gestión del cambio en relación con la finalización de los proyectos. Dentro de esta comunicación es importante que los líderes de cada equipo, así como los consultores que tienen el nivel de contribución necesario para gerenciar proyectos, puedan apropiarse de la información e interiorizar la relevancia que este tipo de iniciativas generan en la relación con el cliente.

Aunado a lo anterior, y teniendo en cuenta la carga laboral, se recomienda que una vez que el protocolo sea lanzado al aire, se considere un periodo de tiempo que funcione a manera de transición mientras que la utilización del protocolo se da de manera natural y se pueda volver parte habitual de la ejecución de proyectos. Adicionalmente, la introducción y adopción del protocolo debe desplegarse con la premisa de sumar más información relacionada al nivel de satisfacción de los clientes con las soluciones implementadas y los proyectos ejecutados; ya que, en el mediano y largo plazo, esta puede ser una de las herramientas que brinde información de primera mano acerca de las necesidades y preocupaciones de los clientes, así como sus métodos predilectos de colaboración con Mercer. La mejor forma de poder agregar valor al cliente y continuar siendo vigentes en el mercado, es escuchando sus necesidades e integrando esta información como parte del proceso de la ejecución de proyectos.

Finalmente, durante la ejecución de esta práctica a través de la metodología del CPS, se pudo obtener una visión de primera mano acerca de la aplicación de esta metodología en ambientes de colaboración entre la academia y la empresa, lo cual sin duda fue útil para poner en práctica lo aprendido de la metodología y reforzar algunas de las habilidades consideradas necesarias para los facilitadores. A partir de esta experiencia, se consolidó el hallazgo de que es necesario contar con un equipo de proyecto altamente comprometido con la ejecución de la metodología, pues en ocasiones puede tornarse repetitivo el proceso debido a la baja asistencia e involucramiento que se encontró por parte de algunos participantes. Lo anterior lleva al aprendizaje de que hay entornos

que son más propensos para implementar este tipo de metodologías, debido a la disponibilidad de las personas.

Asimismo, se hace necesario reconocer la oportunidad de fortalecer habilidades de facilitación en los estudiantes, pues esto podrá permitir que en futuras ocasiones haya mayor flexibilidad en la ejecución del proceso, debido a la confianza en la aplicación de la metodología y al nivel de dominio de esta. Aunado a lo anterior, se considera relevante en una siguiente etapa poder definir de manera conjunta un *journey* de la experiencia del cliente, en el que se consideren las fases que actualmente se comparten desde Mercer, pero incluyendo además aquellos espacios de interacción que resultan valiosos desde la perspectiva del cliente, con el fin de poder integrar su experiencia como parte del proceso y consolidar una claridad tanto a los clientes, como al equipo consultor.

### **3 FASE III: PRÁCTICA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN, CASO DE ESTUDIO MERCER**

#### **3.1 Planteamiento del problema para la práctica en gerencia de la innovación**

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de la innovación realizado en Mercer, se encuentra relevante explorar en la forma en que los líderes del equipo del Hub conocen que se lleva a cabo la innovación dentro de la compañía, entendiendo a partir de su experiencia y percepción personal, cómo ha sido gestionada y cuál es el marco organizacional para impulsarla. Asimismo, profundizar en cómo puede una firma de consultoría cuya promesa de valor enmarca en algunos casos un abordaje innovador de una problemática actual; ofrecer innovación hacia los clientes externos sin contar con una cultura de innovación altamente desarrollada o incorporada por su equipo ejecutor.

El desafío final se redactó de la siguiente manera: ¿De qué manera se puede promover una apropiación de la cultura de innovación del equipo de *Career service Hub* de Latinoamérica para generar soluciones innovadoras a sus clientes?

#### **3.2 Justificación**

Recientemente se ha venido percibiendo un incremento en la incursión, vinculación y promoción de la innovación en el interior de las organizaciones, alcanzando más de 20.000 publicaciones profesionales al respecto en los últimos 23 años. Estas cifras son el reflejo de la forma en que la innovación es percibida hoy en día, ya que es reconocida como un elemento estratégico que permite que una organización continúe siendo relevante a nivel competitivo, brindándole estabilidad dentro del mercado, pues como afirman Gutiérrez y Almanza (2016), “se refiere a la posesión por parte de las empresas de elementos como recursos, capacidades, productos, etc., que permite una mejor posición competitiva” (p. 84).

Dicho interés alrededor de la innovación en las organizaciones es sin duda alguna una respuesta al contexto actual, ya que como fue descrito por primera vez luego del fin de la guerra fría, nos encontramos en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por sus siglas

en inglés). Para autores como Millar, Groth, & Mahon (2018) la denominación de un mundo VUCA sigue vigente hoy en día, alcanzando niveles de complejidad mayores debido a las múltiples variables que han sido introducidas en la realidad organizacional en donde la innovación juega un doble rol, en ocasiones es un impulsor y en otras incrementa el nivel de complejidad, ambigüedad y volatilidad.

Con los múltiples avances tecnológicos, la inserción de nuevas generaciones al mundo del trabajo y la transformación que ha tenido el mundo a raíz de los eventos más recientes, como el COVID-19, se han creado nuevos desafíos en relación con la gestión organizacional y la forma en que la estrategia es planteada para que las compañías se adapten al contexto y continúen generando valor (Millar et al., 2018). Por la misma línea Singhal (2021) comenta la relevancia del liderazgo para enfrentarse a situaciones tan retadoras como lo fue el COVID-19 y enmarca algunos elementos de los cuales el liderazgo puede tomar provecho para otorgar dirección organizacional.

Singhal (2021) menciona elementos relevantes para mitigar el impacto de un contexto complejo, resaltando la importancia de contar y facilitar los recursos necesarios; mientras para mitigar la ambigüedad propone en la experimentación con base en la experiencia; para la volatilidad los elementos que resalta están relacionados con la interpretación de los datos y la comunicación efectiva; por último para mitigar el impacto de la incertidumbre recalca la colaboración, flexibilidad y pensamientos divergentes como elementos clave.

Así pues, con la firme intención de tener una compañía competitiva y que dicha competitividad le brinde sostenibilidad, las organizaciones cada vez más se aproximan al entendimiento de la innovación y la gestión de esta. Para Castillo en Hernández, Candía, Caro, & Coliñanco, (2014), la gestión de la innovación es entendida como “el conjunto de prácticas, conocimiento y herramientas adoptadas por la firma para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas. Se orienta al diseño e implementación de rutinas que hagan sistemático el proceso de innovación” (p. 113).

Mercer, al ser una firma de consultoría especializada en recursos humanos, ha podido experimentar de primera mano el creciente interés de las organizaciones por transformar su aproximación a la gestión del talento; pues en los últimos años el crecimiento de su línea de *Career* (servicios orientados a la consultoría estratégica de gestión del talento en las organizaciones) ha crecido en un 21%. Algunas de las publicaciones más relevantes de “*The economist*” (consultado en 2023) durante los últimos tres años han hecho referencia a los nuevos desafíos que enfrentan las organizaciones en relación con el crecimiento de las tasas de desempleo a nivel global, el desafío para generar sinergias en sus equipos de trabajo, la relevancia que tomaron los líderes de recursos humanos en las organizaciones, entre otros.

De manera similar, algunos de los elementos resaltados por Caviativa & Ramos (2022) al identificar los factores que permiten dinamizar la cultura de innovación en Colombia, son las personas, la gestión de estas y los recursos disponibles que confluyen en un contexto determinado. Por lo anterior y teniendo en cuenta la naturaleza de Mercer como compañía, se considera relevante

entender cómo se gestiona la innovación dentro de la organización, si existe alguna gerencia o área encargada del marco para innovar y como esta innovación se ve en el resultado de las consultorías a los clientes o si dichas consultorías constituyen en sí mismas un elemento de innovación.

### **3.3 Objetivos generales y específicos**

#### **Objetivo general**

Implementar la gerencia de la innovación en el equipo de *Career del Hub* en Latinoamérica.

#### **Objetivos específicos**

- Caracterizar el desarrollo actual que tiene la empresa en cuanto a gestión de la innovación.
- Conocer si existe un proceso de innovación definido y determinado para el abordaje de los proyectos
- Entender cuáles son los elementos, herramientas y recursos disponibles en las prácticas innovadoras que se ejecutan a nivel global
- Implementar un proceso de *Design thinking* para entender la perspectiva que los consultores del *Career service Hub* de Latinoamérica tienen acerca de la innovación
- Diseñar en conjunto una solución que permita la promoción de la innovación en el equipo de *Career del Hub* en Latinoamérica
- Testar la solución planteada con el equipo para realizar los ajustes pertinentes y reducir la posible fricción resultante

### **3.4 Marco conceptual**

#### **Gerencia de la innovación**

Al hacer referencia a la gerencia de la innovación, es preciso identificar los aspectos, conceptos y variables que la componen, partiendo de los modelos existentes. Tal y como menciona El manual de Oslo (2005), la innovación se refiere a la implementación de un producto, proceso o servicio nuevo con grandes mejoras; incluyendo aquellos procesos o metodologías que involucran la mejora de las prácticas en el relacionamiento de negocios, metodologías y demás. Así pues, resulta relevante en este punto indagar por la habilidad humana que permite identificar la forma en que se puede generar propuestas distintas al momento de hacer generar innovación; la creatividad no es siempre pura y auténtica novedad o ser diferente, según Puccio et al. (2005) ser original y creativo no es lo mismo. La creatividad es hacer algo de una manera original que al mismo tiempo sea útil; sin embargo, en este punto se hace relevante ahondar en dicho concepto.

En relación con el modelo de creatividad planteado por Amabile (1996), dicha habilidad humana tiene tres componentes, que son: el dominio del conocimiento, entendido como aquellos elementos de competencia técnica y capacidades adquiridas para comprender datos e indicadores particulares de una disciplina; el pensamiento creativo, que enmarca el estilo cognitivo preferente a través del cual un individuo percibe situaciones y aplica técnicas para la exploración de nuevas formas de resolución de dicha situación; y por último, la motivación intrínseca, considerando la

actitud inicial del individuo hacia una tarea determinada y la percepción del individuo en relación con los motivos para ejecutar la tarea. Esta propuesta teórica resalta la relevancia que tiene el factor persona cuando se habla de creatividad e innovación organizacional, considerando elementos propios del nivel de dominio del conocimiento y estilo personal del individuo o grupo para la resolución de problemas.

### Modelo de cambio creativo

## MODELO DE CAMBIO CREATIVO

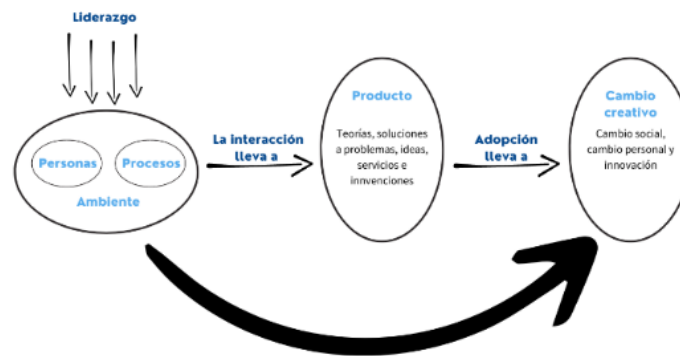


Figura 20 Ilustración del modelo de cambio creativo propuesto por Puccio, Murdock and Mance (2005)  
Fuente: Elaboración propia

Para entender la creatividad en un ámbito organizacional, se toma como base la propuesta de 4 factores claves que inciden en esta: personas, procesos, ambiente y producto (Mackinnon 2014). Estos cuatro elementos están conectados entre sí, con la posibilidad de influenciar una a la otra, propiciando la generación de un sistema en donde la creatividad opera. De esta manera, dicho modelo plantea que la creatividad se origina con un individuo o un equipo de individuos (elemento persona), quienes a través de un espacio de ideación evalúan diferentes variables (elemento proceso) alrededor de una situación en particular, considerando un contexto determinado y los recursos que este contexto implica (elemento ambiente). Lo anterior sin duda, tiene en cuenta la premisa de que cada variable genera un impacto en la otra, permitiendo la inferencia de que la calidad creativa de un producto dependerá de cómo las personas trabajan bajo ciertos procesos en ambientes particulares.

Partiendo de la teoría desarrollada a través del modelo del cambio creativo propuesto por Puccio et al. (2005) resulta relevante incluir la perspectiva de Woodman et al. (1993), quienes proponen el modelo interaccionista de la creatividad, en el que se considera que a nivel organizacional la creatividad será la suma de los esfuerzos creativos individuales y de grupo; considerando además la influencia de aspectos como la cultura organizacional, los recursos, la tecnología, estrategia, el clima organizacional y las prácticas de reconocimiento que sean propias de la compañía. Por la misma línea, el liderazgo cobra una relevancia única al hablar de la

creatividad organizacional, ya que según Puccio et. Al (2011) moviliza recursos y herramientas que permitan la generación de nuevas ideas en un ambiente propicio para ello.

Teniendo en cuenta lo anterior, se da por entendido que hay múltiples variables que influyen en la innovación al interior de las organizaciones, siendo las personas el elemento principal debido a la posibilidad de emplear su habilidad creativa al servicio de la sostenibilidad y crecimiento de una compañía. Con la intención de comprender la innovación en el marco de una compañía, se retoma el estudio realizado por Tavassoli y Karlsson (2015) para analizar el comportamiento innovador; en el que plantean la existencia de cuatro tipos diferentes de innovación, siendo estos la innovación de producto (considerando la introducción de un bien o servicio; o la posibilidad de mejorar alguno ya existente interviniendo su uso, materiales o especificaciones técnicas, entre otros), procesos (considera la modificación o implementación de una metodología que permita apalancar una ejecución más eficiente), innovación organizacional (refiriéndose a todas las acciones encaminadas a impactar positivamente la eficiencia, productividad, rentabilidad, creatividad e inclusive flexibilidad de la compañía, a través de la intervención en sus rutinas propias) y en marketing (haciendo referencia a todo proceso que tiene como objetivo incrementar las ventas totales, competir con precios, segmentar mercados u ofrecer algún nuevo elemento que genere necesidad en los clientes para adquirirlos, a través de la comunicación que se realiza desde el departamento de mercadeo).

Este modelo resulta pertinente en relación con el caso de estudio actual, pues permite entender cómo se puede originar delimitar a interacción de los elementos clave del modelo operativo del *CS Hub* de Latinoamérica, siendo estos las personas, los procesos, el ambiente y el producto resultante. Además, incluye como una variable sumamente influyente dentro de la interacción el liderazgo, como eje movilizador e impulsor del cambio creativo. Considerando que dentro del modelo operativo, todos los consultores en un punto pueden llegar a ejercer un rol de líder dentro de la gerencia de proyectos; este modelo permite incluir de manera activa una habilidad que puede llegar a ser fortalecida para que la innovación realmente sea apropiada y en un mediano plazo pueda percibirse una cultura alineada al cambio creativo.

### **Modelo multinivel de la innovación**

Adicionalmente, dentro del marco teórico para el análisis de la gerencia de la innovación, se consideró el modelo multinivel de la innovación propuesto por Sears & Baba (2011) en el cual se considera la actuación del individuo dentro de la innovación, resaltando que esta es impulsada por la energía creativa y el esfuerzo de cada uno; estableciendo la idea central que mientras que surja del nivel individual posteriormente puede escalar progresivamente a grupos, compañías enteras, hasta alcanzar otros niveles dentro de la sociedad. De manera complementaria, el modelo expone que el resultado o producto de la innovación en cada uno de estos niveles se percibe de manera diferente. En el nivel individual la innovación se manifiesta como creatividad, a nivel grupal es percibida por resultados inventivos y a nivel organizacional se ve representada como la



adopción de la innovación, reflejada en el clima para la implementación, las variables de decisión, la gestión del conocimiento, entre otras (Sears & Baba, 2011).

Dichos esfuerzos ejercidos por cada individuo deben ser apoyados por el contexto, por lo que se consideran variables de la gestión de la innovación y recursos del entorno para contribuir a que continúe permeando los diferentes niveles de manera sostenida en el tiempo (Sears & Baba, 2011). Estos resultados de la innovación se ven mediados por los determinantes del entorno; debido a lo anterior se torna relevante la diferenciación del resultado según el nivel pues permite caracterizar la apropiación de la innovación en una organización, inclusive al punto de identificar el estadio de madurez individual u organizacional. Los autores enmarcan que, en el nivel individual la creatividad es entendida como el proceso cognitivo que ocurre en un individuo y permite un proceso de ideación (Amabile, 1988; West & Farr, 1990 en Sears & Baba, 2011).

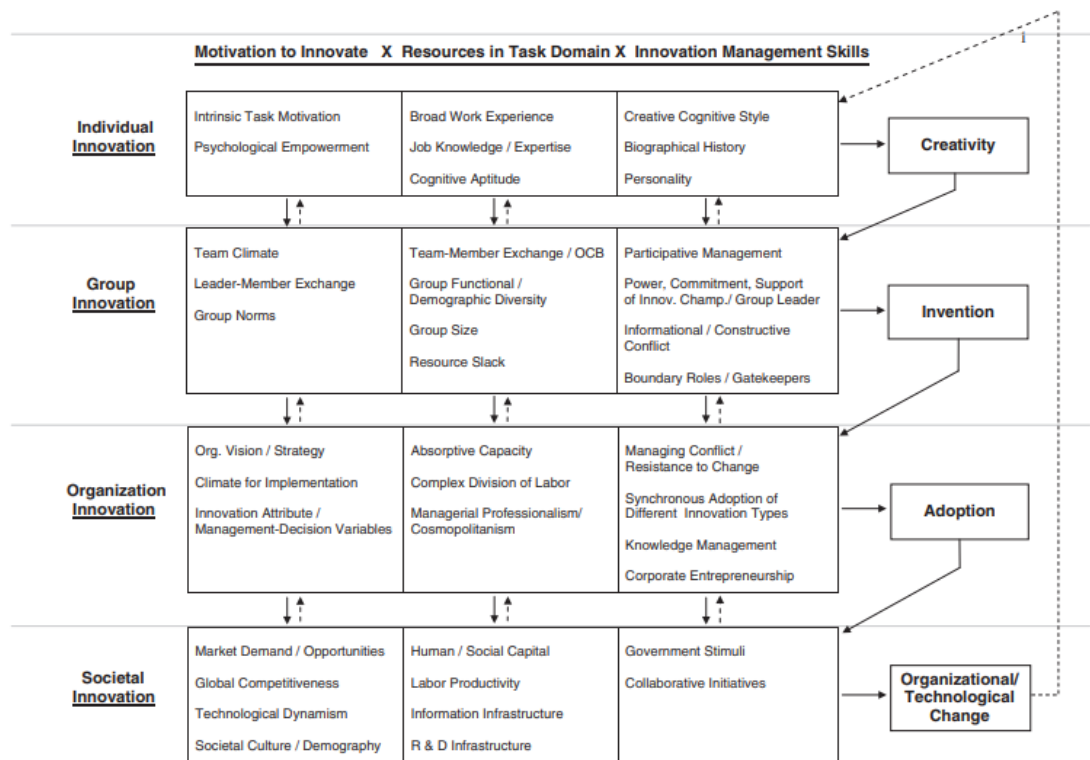


Figura 21 Modelo multinivel de la innovación propuesto por Sears & Baba (2011) Fuente: Sears & Baba (2011).

Sin embargo, dentro de un contexto organizacional, la creatividad en sí misma no es innovación, aunque si es necesaria para que esta se dé. A nivel grupal, la invención es entendida como la conceptualización o materialización de la creatividad, es decir el producto involucra la conjugación de varios procesos de ideación que se pueden manifestar en la aplicación de esa idea dentro de un contexto y marco definidos (Sears & Baba, 2011). Según los autores, en el siguiente nivel, la adopción se refiere al surgimiento y apropiación de modelos, procesos, metodologías y servicios, que pueden ser replicados luego de la invención, permitiendo además incluir en este

punto elementos de medición. Por último, Sears & Baba (2011) enuncian que el cambio organizacional y tecnológico es concebido como el siguiente nivel de resultado, pues involucra la introducción de comportamientos que son diferentes a los habituales; así pues, la innovación realmente ha permeado en la cultura, ya que no requiere que se establezcan espacios, procesos o herramientas determinadas dentro de un contexto o marco específico, sino que pasa a ser parte de la organización.

Este modelo multinivel de la innovación resulta relevante dentro del caso de estudio planteado, pues permite identificar que la interiorización de un planteamiento o modelo puede presentarse de forma diferente en distintos niveles organizacionales. Lo anterior, ayuda a comprender por qué a nivel global se plantea un modelo de innovación, sin embargo, al analizar un equipo de ejecución de proyectos en Latinoamérica se identifica un nivel de madurez distinto de la innovación. Adicionalmente, permite entender el rol activo que cada uno de los miembros del equipo puede tener al abordar proyectos de manera innovadora, pues apela a una habilidad humana que es la creatividad, evidenciando cómo al sumar el esfuerzo colaborativo de un equipo se ve percibido en una invención y la forma en que organizacionalmente la innovación puede escalar dentro de una organización, al punto que es parte de la cultura de la misma.

### **Cultura de innovación**

Finalmente, dentro del marco conceptual para la gerencia de la innovación, se hace relevante indagar acerca de las principales características que tiene una cultura de innovación. Para Quintanilla (2000) la cultura de innovación cuenta con tres dimensiones fundamentales, siendo la primera la cognitiva, explicada por el conjunto de técnicas que tiene un grupo social, aquí es preciso incluir conocimientos prácticos, experienciales e inclusive heurísticas. La segunda dimensión es el conjunto de rasgos culturales que están relacionados con dichas técnicas, aquí el autor incluye todas las representaciones, reglas y valores que son compartidos por un grupo de personas dentro de un contexto laboral. Finalmente, el autor involucra la dimensión relacional, pues menciona que la innovación es al final un proceso colectivo e interactivo.

Adicionalmente, Naranjo (2010) resalta algunas características fundamentales para la cultura de innovación: creatividad, autonomía, tolerancia al riesgo, trabajo en equipo, recursos suficientes, toma de decisiones, aprendizaje continuo y flexibilidad, entre otros. Con base en el planteamiento de ambos autores, se identifica que una cultura de innovación se compone por un grupo de individuos que cuentan con técnicas definidas para el intercambio de conocimientos a través de rutinas y espacios de interacción, enmarcados dentro de un contexto definido, habilitador de capacidades, herramientas y procedimientos. Lo anterior, lleva a que eventualmente se incorporen en el contexto organizacional soluciones innovadoras de diferentes tipos, que podrán ayudar a que la empresa cumpla con la intención de ganar o mantener una posición competitiva dentro del mercado y continuar manteniéndose relevante para sus clientes y/o consumidores.

### **3.5 Tipo de investigación y marco metodológico**

#### **Tipo de investigación: meta-metodología AR y Design Thinking**

Tal y como se comentó anteriormente, la metodología AR permite incluir otras metodologías, métodos y herramientas durante su ejecución, ya que su foco principal es establecer prácticas de colaboración que permitan generar una sinergia entorno a la resolución de problemas a través de la práctica en acción. Así pues, para la ejecución de la fase III se consideró relevante incluir el *Design Thinking* como método de ejecución complementario que permitiera un enfoque más holístico de la resolución de problemas y la innovación.

El AR proporcionó un marco estructurado para investigar y comprender a fondo la problemática, mientras que el *Design Thinking* puede aportar enfoques creativos y herramientas para la generación de ideas y el diseño de soluciones centradas en el usuario. La combinación de ambas metodologías puede enriquecer el proceso de innovación, permitiendo un abordaje más completo y multidimensional para abordar desafíos complejos. Algunas de los elementos a resaltar en este abordaje complementario son:

- Enfoque centrado en el usuario: Tanto el AR como el *Design Thinking* ponen un énfasis importante en comprender las necesidades y perspectivas de los usuarios o *stakeholders* involucrados. Ambas metodologías buscan empatizar con los usuarios, comprender sus experiencias y desafíos, y diseñar soluciones que se ajusten a sus necesidades.
- Participación activa de los actores: Tanto en el AR como en el *Design Thinking*, se promueve la participación activa de los actores involucrados en el proceso de investigación y diseño. Ambas metodologías valoran la colaboración y el trabajo en equipo, involucrando a diversas partes interesadas en la generación de ideas, la toma de decisiones y la implementación de soluciones.
- Enfoque iterativo y flexible: Tanto el AR como el *Design Thinking* adoptan un enfoque iterativo y flexible en su proceso. Ambas metodologías reconocen que la solución óptima puede no ser evidente desde el principio y que es necesario aprender y ajustar en el camino. Se fomenta la experimentación, el prototipado y la iteración constante para mejorar y refinar las soluciones propuestas.
- Aplicación práctica y orientada a resultados: Tanto el AR como el *Design Thinking* buscan aplicar sus resultados de manera práctica y generar un impacto real en el contexto estudiado. Ambas metodologías se enfocan en la implementación efectiva de las soluciones propuestas y en el logro de resultados tangibles y significativos.

### **Design Thinking**

El *Design Thinking* (DT) tiene sus orígenes en la industria del diseño; surge con la intención de identificar cuáles son las estrategias de razonamiento que típicamente un diseñador o grupo de diseñadores emplea cuando está abordando un proyecto, con el fin de mejorar las habilidades de los individuos y grupos de diseñadores o en la formación para serlo (Tschimmel, 2012). Más adelante, según Tschimmel (2012), este concepto rompió los límites de su disciplina de origen y fue un término acuñado entre los años 2005 a 2012 para referirse a un modelo cognitivo que permite percibir la realidad de forma novedosa, acercando el mundo de diseño, su cultura y metodologías de trabajo a ámbitos organizacionales.

Las mayores contribuciones para la consolidación de dicha metodología las otorgan los autores Tim Brown y Roger Martin en el 2009, quienes a partir de su propia perspectiva contribuyen con la vinculación y potencial de dicha metodología en el contexto organizacional. El éxito detrás de la incursión del DT en el mundo organizacional, radica en la posibilidad que ofrece para mejorar, acelerar y visualizar la creatividad en iniciativas innovadoras a través de herramientas y procesos que permiten un abordaje simplificado en la planeación y resolución de problemas (Tschimmel, 2012); acercando las fronteras de equipos multidisciplinarios repensando productos, procesos y servicios.

Las características principales de la metodología recaen en la capacidad de los diseñadores para integrar las necesidades de los seres humanos y su percepción de mejora; los materiales y recursos disponibles; así como las barreras y habilitadores entendidos como oportunidades en un proyecto o negocio (Tschimmel, 2012). Lo anterior permite un abordaje de los desafíos metódico y empático, que considere e integre en la solución la realidad contextual inmediata de los individuos involucrados, al evaluar cuales son los recursos y herramientas disponibles, así como las variables únicas del entorno.

De acuerdo con la comparación realizada por Tschimmel (2012) en relación con las características del modelo cognitivo de un liderazgo tradicional y las características de un modelo cognitivo basado en el DT; es que se considera que dicha metodología permitirá un acercamiento a la empresa estudiada con el fin de contribuir a la promoción de una cultura más innovadora. Teniendo en cuenta el contexto actual anteriormente descrito y la relevancia que la innovación tiene en una compañía de consultoría como lo es Mercer, se considera que varias de las conductas resultantes de un liderazgo basado en DT podrían ser útiles para impulsar una cultura de innovación partiendo del liderazgo. Este elemento se considera clave dentro del modelo del cambio creativo propuesto por Puccio et al. (2005) y detallado previamente.

Para la práctica en la gerencia de la innovación se hará uso de la metodología del DT como un método dentro del *Action research*, disponible para aproximarse a la situación de una manera diferente. Para esto, se tomó como base el proceso compuesto por cinco etapas, las cuales deben ser ejecutadas en su totalidad y de manera secuencial para una ejecución correcta. La primera etapa es la de empatizar, la cual tiene como objetivo determinar las características de la audiencia para la cual el producto o servicio será diseñado; las fuentes de recolección de información primarias son la observación activa, entrevistas o encuestas. Posteriormente, la etapa de definición permite al equipo especificar las necesidades del usuario; para ello se sugiere una síntesis de la información recolectada en la primera etapa para generar un “*brief*” que contenga cuál es el objetivo final del proceso de DT procurando la alineación de todos los actores involucrados (Wolniak, 2017).

La tercera etapa es la de ideación, en donde a través de diversas herramientas de divergencia y convergencia se generan numerosas ideas con el fin de evaluarlas y seleccionar aquella que será ejecutada durante la fase siguiente; la selección de dicha idea tiene relación con la factibilidad de su implementación, el interés del grupo involucrado o inclusive su facilidad para ejecutarla de acuerdo con los recursos actuales. La cuarta etapa, consiste en realizar un prototipo de la solución o idea que se ha seleccionado para ponerla a prueba. En esta etapa resulta relevante

hacer uso de elementos visuales que permitan tener una idea concreta de la forma en que la solución se ejecutaría, pudiendo evaluar el nivel de satisfacción que el cliente podría llegar a sentir una vez que la idea que se prototipo sea retroalimentada. Por último, la etapa de testear el prototipo es la que permite obtener la percepción que se ha generado en el usuario final. Aquí es prudente hacer una evaluación de la funcionalidad, diseño y factibilidad que el diseño tendría en el contexto determinado que se desarrollaría, con el fin de evitar asumir que la solución ha sido exitosa y poder acercarse de manera más directa a las expectativas del cliente o usuario final (Wolniak, 2017).

Finalmente, resulta relevante resaltar que, según Kelly y Gero (2020), el DT es en sí mismo un proceso innovador, impulsado por prototipos; la relevancia de este elemento es la aproximación al dueño del problema o usuario, pues cada prototipo se realiza con la intención de interactuar con dichos actores. Por otro lado, aplicar el DT como método de investigación dentro de un ambiente de iteración y colaboración constante entre academia y empresa, tiene la ventaja de priorizar un enfoque centrado en el ser humano y propende un nivel de empatía para acercarse al entendimiento del problema a partir de la experiencia de las personas, con la intención de producir nuevas soluciones a estos problemas, visualizarlas y probarlas a través de prototipos.

Es por lo anterior que el DT se considera el método de investigación más adecuado para que, como *practitioners*, se genere una aproximación curiosa para indagar en el presente caso de estudio acerca de ¿cómo impulsar la apropiación de la cultura de innovación en el equipo del Hub de *Career* en Mercer Latinoamérica? Considerando la aproximación al entendimiento del problema a partir de la visión y experiencia de los consultores, integrando además la información previamente recabada y permitiendo una constante iteración de posibles soluciones con miras a testear y perfeccionarlas a través del prototipado.

Posterior a lo ejecutado durante la práctica de liderazgo creativo, y con base en los documentos encontrados como parte del modelo de innovación actual de la compañía, se analizó que en Mercer la manera más eficaz de avanzar es a través del prototipado, pues esto impulsa una iteración experiencial, donde se hace uso de un ensayo y error rápido, acercando al equipo a una mayor precisión para proponer una solución final. Así pues, el DT brinda una manera rápida y eficaz de prototipar y poder llegar a una solución en conjunto que se alinee a la empresa y la oportunidad de mejora encontrada (Kelly & Gero, 2020); inclusive llegando a entenderse este método como un prototipo en sí mismo del modelo actual de innovación de la compañía, al estar fundamentado en el DT.

### **3.6 Ejecución de la práctica**

A continuación, se describe la experiencia de la ejecución de la metodología AR, bajo el método seleccionado, considerando la integración de la evidencia recolectada durante cada una de las etapas, así como una descripción de las actividades realizadas y el resultado obtenido.

#### **Primera etapa: Empatía**

La primera etapa de la herramienta consiste en ampliar la visión actual que se tiene como investigadores, con el fin de entender desde la perspectiva de la compañía, pero más específicamente, de los dueños de los problemas la situación a abordar. Durante la planeación de esta etapa, se consideraron tres actividades principales, partiendo de una investigación externa para

identificar modelos referentes a la innovación empresarial, una revisión de los lineamientos internos para entender cómo funciona la innovación dentro de la compañía y si existe como tal una gerencia de la innovación o modelo específico; y por último la realización de entrevistas semi estructuradas con dos consultores senior, que además llevan más de 10 años dentro de la compañía ejecutando proyectos de consultoría; para profundizar en la percepción interna de algunos actores clave dentro del equipo de consultoría con respecto a la innovación.

En relación con la investigación interna se encontró que en Mercer ya existe un modelo de innovación a nivel global, el cual es experimentado en mayor o menor medida dependiendo de cada consultor. Se identificaron espacios, métodos y actividades que pueden relacionarse con la innovación en la compañía (los cuales son especificados dentro del apartado de diagnóstico de la gerencia de la innovación del presente documento), sin embargo, aún son poco conocidos e implementados por el equipo de Latinoamérica. Con el ánimo de profundizar al respecto, se realizaron dos entrevistas semi estructuradas con el propósito de entender cómo se percibe la innovación actualmente en el equipo. La primera entrevista se realizó invitando a Luis Fernando Londoño, líder de la práctica de consultoría en transformación dentro del Hub de *Career*, quien manifestó la relevancia de que la innovación que se ejecute durante los proyectos en Mercer esté alineada a la estrategia organizacional de las compañías, así pues, invita a la reflexión de identificar cuando es conveniente innovar para agregar valor y no innovar por la mera intención de hacerlo.

Por otro lado, un punto clave fue el hecho que actualmente no hay un documento de guía para innovar, pues según Luis Fernando Londoño, el margen de innovación aplicable a cada proyecto puede variar, dependiendo de la caracterización del proyecto en sí mismo. Luis Fernando comenta que, en la ejecución de proyectos, se debería identificar aquellos que cuentan con una mayor oportunidad de personalizar una solución ya existente, permitiendo la generación de planes de acción y soluciones más creativas. Lo anterior, lleva a inferir que la innovación hace parte de la cultura actual, pero la forma de percibir la cultura y libertad para innovar es única y va atada a la acción proactiva de cada consultor.

Con esta información se efectuó la siguiente entrevista con Diana Moreno, principal en estrategia de talento y diversidad, equidad e inclusión (*DEI*), con quien se abordaron los mismos ejes de entrevista, priorizando la percepción de la innovación al interior del equipo del *Hub*, incluyendo su perspectiva en relación con las actividades requeridas para que esta (la innovación) tenga lugar. Para Diana, lo primordial es formar equipos compuestos por personas creativas, por lo tanto, los procesos de selección de personal deben estar enfocados en cumplir con dicho perfil; otro elemento clave es la colaboración de los equipos, pues enmarca la relevancia que aporta el pensamiento lateral, pudiendo iterar dentro de la ejecución entre ideas que surjan desde un pensamiento divergente para posteriormente converger; por último, mencionó los reconocimientos verbales como un impulsor, pues en su experiencia la validación de ideas, ya sea que se implementen o no, abre la posibilidad de que la persona perciba un entorno de experimentación seguro para continuar trayendo puntos de vista diferentes en futuras experiencias. Adicionalmente, resulta relevante resaltar lo comentado por Diana en relación con el proceso de creación de *Hub* de consultoría en Latinoamérica, pues menciona que, uno de los rasgos particulares de los

consultores es la curiosidad y creatividad, siendo estos rasgos que han sido parte de la construcción de aquellos sellos culturales que se definieron al momento de la formación del equipo.

### Segunda etapa: Definir

Con base en la información anterior en la etapa de definición se consolidó el problema que se intentaría solucionar. Para esta etapa se usó la herramienta “el porqué de las cosas” creada por Arthur Van Goundy en 1998. Esta actividad consiste en dar un enunciado inicial del problema e ir preguntado por que, a cada nuevo enunciado que vaya saliendo hasta poder llegar a la raíz del problema. La herramienta se llevó a cabo en el equipo de *practitioners*, quienes, con base en la información recolectada a partir de las entrevistas, realizaron una sesión de iteración para conseguir encontrar el enunciado final al problema.

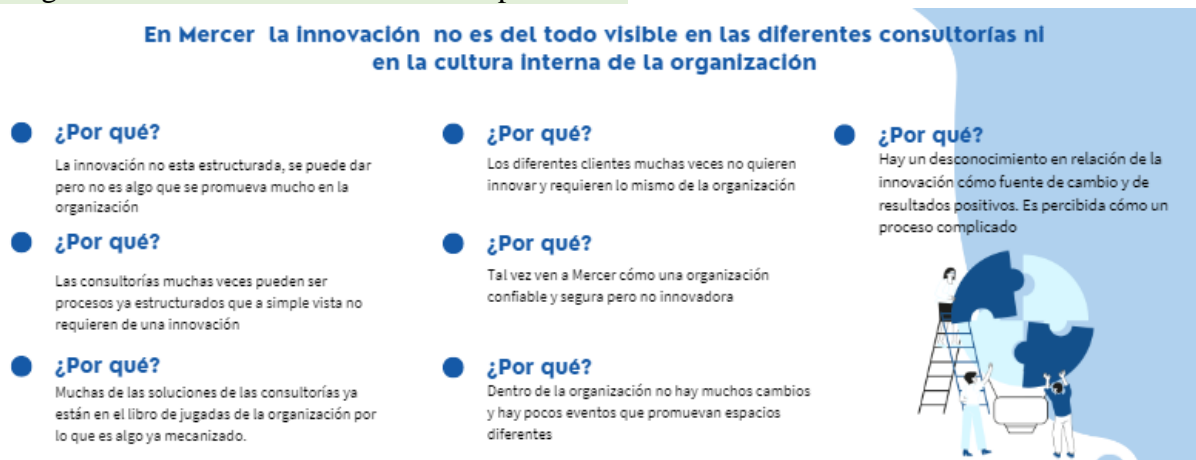


Figura 22 Evidencia de la herramienta “el porqué de las cosas” propuesto por Van Goundy (1998)  
Fuente: Elaboración propia

El enunciado final de esta herramienta fue que la innovación en Mercer no es del todo visible en las diferentes consultorías ni en la cultura interna de la organización porque hay un desconocimiento acerca de la innovación cómo fuente de cambio y de sus resultados positivos ya que dentro de la organización es percibido cómo un proceso complicado. Por lo anterior, se encontraron como desafíos en el modelo actual de innovación, el desconocimiento del modelo, su estructura y herramientas; la falta de espacios formales dedicados a la innovación o a ejecutarla al interior de la compañía; y, por último, un equipo de consultores ya acostumbrados a ejecutar proyectos de manera conocida con base en la experiencia de lo que ha funcionado anteriormente.

Luego de la identificación de problemas se definió como desafío final la baja apropiación del modelo de innovación global por parte del equipo de Latinoamérica, resultando en una incongruencia con el modelo operativo actual del equipo y los rasgos culturales. Como resultado, la innovación puede tener lugar ocasionalmente, sin un protocolo, método o gerencia definido; lo que permite inferir que, aunque se cuente con las capacidades, herramientas y recursos, aún no es percibido por el equipo como un elemento que resalte en la cultura organizacional.

### Tercera etapa: idear

Esta etapa se trata de pensar en diferentes alternativas para llegar a una solución en conjunto. Para esta fase se empleó la herramienta “inspiración por los colores” creada por Neuronilla la cual consiste en seleccionar cinco colores y a través de una página web se generan imágenes que combinen estos colores. La herramienta consiste en sacar ideas de las diferentes fotos que se crearon con los colores. Esta herramienta resulta relevante, pues como se ha comentado, durante la ejecución de proyectos las soluciones que se emplean ya están creadas, han sido implementadas previamente, y los consultores cuentan con guías para orientar su ejecución; por lo cuál, para la fase de ideación la intención se enfocó en incluir estímulos disruptivos, que permitieran estimular el pensamiento creativo de los participantes a través de la asociación.



Figura 23 Evidencia de la herramienta “inspiración por los colores” propuesta por Neuronilla (2013)  
Fuente: Elaboración propia

Otra herramienta utilizada fue el *Brainstorm* creada por Alex Osborn en 1939. Esta herramienta consiste en crear el mayor número de ideas posibles (divergencia) y luego generar grupos de ideas similares para priorizar cual grupo escoger (convergencia). Para esta actividad se usaron algunos personajes famosos de la vida real o de ficción para que los consultores generaran ideas pensando cómo si fueran el personaje, con lo que se incluyó en esta ocasión otro elemento disruptivo que permitiera alejar a los consultores de su modelo de pensamiento tradicional.





Figura 24 Evidencia de la herramienta Role Brainstorm propuesta por Alex Osborn (1939) Fuente: Elaboración propia

Terminado el proceso de divergencia se encontraron múltiples ideas expuestas en la imagen anterior. Con estas ideas, se hizo un proceso de “Clusters” en donde se agruparon las ideas por similitud de características, con el fin de encontrar patrones de ideas que permitieran identificar rutas de acción posibles, e incluso unificar ideas que pudiesen responder de manera más asertiva al desafío. Una vez terminado este proceso, se pasó a la parte de convergencia en donde se escogieron las dos mejores ideas a través de votos, las cuales fueron capacitación de metodologías de creatividad e innovación a través de casos y juegos en la oficina para promover ideas. A continuación, se realizó un ejercicio de priorización con base en la factibilidad y viabilidad de implementación de ambas opciones.

Así pues, la solución final a la que se llegó con el equipo participante fue el diseño de un espacio en el que se puedan compartir experiencias previas de cualquier miembro del equipo, partiendo del rasgo cultural de la colaboración, promoviendo que se intercambien y compartan buenas prácticas. El proceso de definición del espacio estuvo basado en la posibilidad de que sea un espacio libre de discusión y genere resultados que se puedan integrar al modelo de gestión de conocimiento de la organización. Estos espacios tendrían la participación libre y voluntaria de consultores del equipo que aporten con su conocimiento (metodologías y casos) a llegar a soluciones más creativas e innovadoras; de esta manera, al contar con mayor información, conocer la cómo se desarrolló la experiencia de otro miembro del equipo y abrir un espacio de confianza y colaboración, se impactaría directamente a la apropiación de la cultura de innovación a través de espacios para la experimentación, intercambio de ideas e iteración.

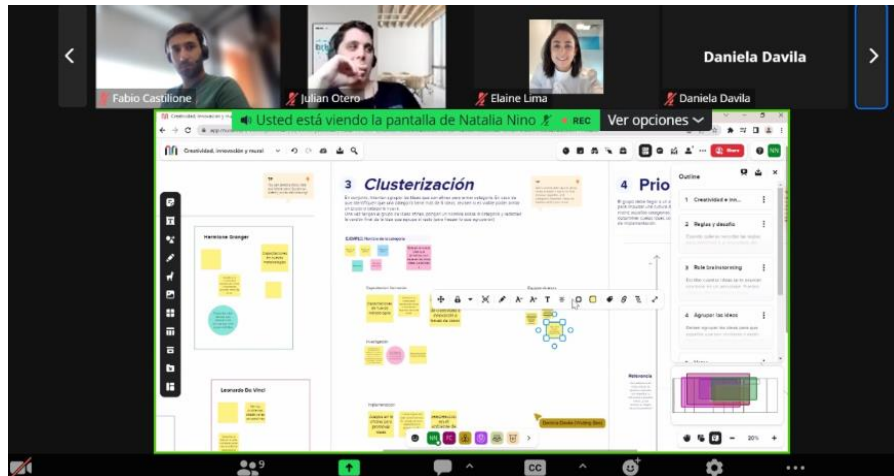


Figura 25 Evidencia del proceso de ideación a través de la herramienta “Mural” Fuente: Elaboración propia

### Cuarta y quinta etapa: prototipar y testear



Figura 26 Evidencia de las herramientas Mapa mental y Collage Fuente: Elaboración propia

Se presentan a continuación la descripción y hallazgos más relevantes encontrados durante el proceso de iteración que llevo la generación de prototipos que se fueron testeando y refinando con base en las observaciones y retroalimentaciones recogidas para cada uno. Dentro de la ejecución de estas etapas, se materializó la idea seleccionada a través de diferentes técnicas y/o herramientas que permitieran visualizar la solución para recibir retroalimentación del entendimiento y futura implementación que se pretende efectuar. Tal como lo plantea Catmull (2014) en su libro *Creatividad S.A*, implementar técnicas de construcción de *feedback* en diferentes espacios, permite fomentar la creatividad.

La primera herramienta utilizada fue el Mapa mental, entendida como una representación gráfica que permiten organizar y visualizar información de manera estructurada, propuesto por Tony Buzan a finales de la década de 1960 y el collage, técnica que consiste en combinar diferentes elementos, como recortes de revistas, fotos, texturas y objetos, para crear una composición visual (se desconoce el autor oficial de la herramienta, ya que ha sido utilizada por diversos artistas, sobre todo a inicios del siglo XX); en ambos elementos se acudió al principio del pensamiento visual en el que a través de imágenes se puede comunicar ideas cargadas de significados e interpretaciones distintas para cada observador. Como resultado de dicha herramienta, se identificaron distintas oportunidades de mejora para la idea propuesta; el elemento más relevante que se identificó es que actualmente se cuenta con todas las herramientas, recursos y capacidades, sin embargo, parece haber una desconexión entre estos elementos, lo que genera una baja adopción de la innovación como parte central de la cultura.

Posteriormente, se utilizó la técnica de Diorama, inventada por Daguerre y Bouton (1822). El diorama es usado para hacer la representación física de una situación, tanto del problema cómo también la posible solución. En el diorama construido se mostró primeramente que en Mercer si se cuenta con una cultura de innovación, con las herramientas y con los expertos que pueden hacer la innovación posible en cada consultoría, pero estas no están conectadas con el equipo de consultores que llevan a cabo las diferentes consultorías y, en consecuencia, no se identifica la estructura de innovación que ya está establecida. Luego, en la segunda parte del diorama, se planteó la idea de modificar la rutina en la que se ejecutan las reuniones para que todo esté conectado, tanto los expertos, cómo las herramientas, los casos y demás, y así lograr que la innovación suceda cómo un proceso natural en donde las soluciones provengan de los diferentes consultores.

El hallazgo más relevante resultante de este prototipo, fue la identificación de involucrar información clave en el momento de la ejecución o adquisición de conocimientos relacionados con innovación; pues a pesar de que hay expertos en la materia a nivel global y que el modelo existe y funciona en otras partes del mundo, a nivel local el equipo tiene poco conocimiento y apropiación de dicha información. Otro de los hallazgos relevantes fue identificar que, si bien se mapean o identifican varios involucrados, aún no hay claridad de cómo se van a conectar cada una de las partes, por lo que resulta relevante preguntarse ¿cuál es la mejor manera en que se pueden definir rutas de acción, actores involucrados y las responsabilidades de cada uno dentro de la solución planteada?



*Figura 27 Evidencia de la herramienta diorama propuesta por Daguerre y Bouton (1822) Fuente: Elaboración propia*

En esta última etapa del DT se diseñó un flujograma, figura que permite identificar el curso de ejecución de la solución a manera de proceso, mostrando niveles de interacción, actores y sus principales responsabilidades. De esta manera la solución muestra gráficamente a los actores principales divididos en dos grupos, un primer responsable que se haría cargo de la planeación para la ejecución de la solución, centralizando todos los temas logísticos, y otro grupo que participaría activamente en el intercambio de información, experiencias y prácticas. Adicionalmente, se muestra el hilo conductor de la solución y las etapas segmentadas en pasos. Posteriormente, se analizó la solución propuesta y cómo esta podría mejorarse de ser necesario, con el fin de adaptar y ajustar los elementos necesarios para que pudiese ser implementada con los recursos y herramientas actuales. Para esta fase se planteó un gráfico del flujo de la solución, posteriormente se acudió a realizar una sesión de co construcción sobre el prototipo, con el fin de recoger las ideas y comentarios de diferentes consultores, integrando los comentarios de mejora y de retroalimentación del proceso, bajo la premisa de aquellas fases que tienen potencial pero requieren alguna mejora; aquellas que cómo se plantearon si pueden funcionar; y un último grupo de ideas que debería ser transformado para poder ejecutar la solución de la mejor manera para responder al desafío planteado.

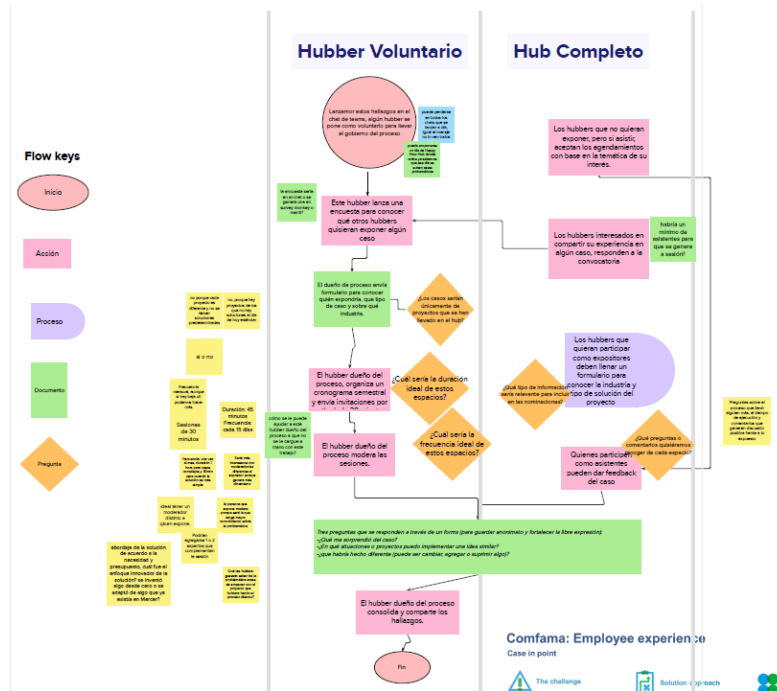


Figura 28 Ejemplificación de la herramienta flujo de procesos Fuente: Elaboración propia

Dentro del flujograma se incluyó el primer momento de interacción con los diferentes consultores, partiendo desde la convocatoria voluntaria para asistir a la reunión, demarcando la interacción que se daría, la información requerida, el momento de interacción e intercambio de comentarios e ideas, así como la frecuencia y duración de esta. Una vez se presentó a los diferentes consultores se empezaron a registrar las recomendaciones debidas, las cuales estuvieron orientadas en la propuesta sobre la ejecución del espacio, planteando la opción de tener un día completo en donde todos pudieran asistir, comentar y compartir sin ninguna limitación ya que muchos de los consultores están en diferentes procesos de manera simultánea, lo que podría limitar la asistencia o atención plena.

Otro elemento que se retroalimentó fue la duración, con lo cual el equipo propuso es contar con un tiempo razonable, un espacio con duración media para alcanzar a tener mayor participación; siguiendo esta línea se conversó sobre el número de participantes, el mínimo necesario de asistentes y expositores. Finalmente, el equipo complementó ideas acerca de la preferencia de tener diferentes expositores para poder abarcar más de un tema, en lugar de limitarlo a tener únicamente un solo tema de guía, aprovechando el foro para compartir información que muchos de los consultores podrían estar necesitando en sus diferentes consultorías. Lo anterior permitió de nuevo recoger perspectivas en relación con las herramientas disponibles, las personas involucradas, el contexto en el que se ejecutaría y finalmente la necesidad de un líder que impulse dicha iniciativa; estos elementos son reconocidos como parte del Modelo de cambio creativo de Puccio (2011), por lo cual fueron analizados bajo esta teoría para el desarrollo del resultado final.

A partir de la retroalimentación recolectada en el prototipo final, y con la premisa de la iteración y mejora continua, se procedió con la co-creación del “Innova-Lab” idea que integra los comentarios recolectados. En el proceso de creación del Innova-Lab, se realizó una retroalimentación constante por parte de los participantes y se evaluó continuamente el valor agregado que se podía entregar a los clientes. Esto permitió realizar ajustes y mejoras en cada sesión, asegurando un enfoque orientado a resultados y una experiencia enriquecedora.

En el proceso de refinamiento de la idea del Innova-Lab fue guiado por la visión de establecer un espacio colaborativo de intercambio de conocimiento, que permitiera despertar en los consultores esta curiosidad que alimente su pensamiento creativo y permita proporcionarles de información que puedan aplicar en distintos contextos, proyectos e iniciativas; reconociendo los beneficios de promover el relacionamiento libre de jerarquización. Luego, se definieron los roles clave para el funcionamiento del Innova-Lab, estableciendo la necesidad de contar con un liderazgo designado de manera inicial, con lo que se estableció el rol de "Sponsor de Innovación", a ser ejecutado por un consultor del equipo del CS Hub, encargado de impulsar el cambio y fomentar la participación de los miembros; además de ser responsable de la convocatoria, la organización del espacio virtual y la coordinación de los encuentros. Adicionalmente, se identificó el rol de "Participantes", que incluiría a todos los consultores del equipo actual del equipo actual que quieran participar voluntariamente, ya que se considera la motivación un movilizador.

El último rol que se estableció, es el rol de "Cuestionador", a ser ejercido por un consultor del mismo equipo, encargado de generar preguntas disparadoras para abrir la mente de los participantes y estimular la generación de ideas disruptivas; considerando que toda la interacción se genera bajo la premisa de un espacio seguro para la experimentación, con lo que las experiencias y conocimientos compartidos están libres de juicio y crítica; los comentarios de mejora recolectados serían anónimas para preservar el ambiente de confianza generado, además que el foco principal es conocer casos de uso e ideas que permitan que el consultor cuente con más información que luego pueda aplicar de manera discrecional según considere.

### **3.7 Resultados de investigación de la Fase III de AR Project**

Como resultado del proceso de la práctica en gerencia de la innovación, se pudo realizar un prototipo completo basado en el DT, como método de investigación, con lo cual se efectuó un primer acercamiento para la apropiación cultural del actual modelo de innovación que se tiene a nivel global en Mercer, el cuál propone que la mejor aproximación para innovar en los proyectos es a través de la aplicación de esta herramienta. Durante de la aplicación del DT como método se encontraron algunos hallazgos relevantes, los cuales están fundamentados en el entendimiento del modelo actual de innovación, partiendo de lo compartido por Puccio et al. (2011) quienes enmarcan que el cambio creativo no ocurre de manera automática, sino que se da realmente cuando se adopta el producto o proceso creativo, por lo cual la solución planteada permite que la apropiación pueda generarse con el tiempo, a medida que la implementación y ejecución de la solución planteada realmente se ejecute.

Por la misma línea, como exponen Sears & Baba (2011) es fundamental para alcanzar la apropiación de la innovación, partir desde el nivel individual, con el objetivo de poder evidenciar ese primer nivel de resultados y de esta manera migrar paulatinamente hacia el nivel grupal, en el que se aspira que la invención se dé como resultado de la ejecución del Innova Lab de manera reiterada y en un futuro poder alcanzar la apropiación de la cultura de innovación. Al analizar la propuesta bajo este modelo, se encuentran los siguientes puntos como los más relevantes:

- **Actuación del individuo:** Tanto en el Innova Lab como en el modelo multinivel de innovación, se reconoce la importancia del individuo en el proceso de innovación. En el modelo multinivel, se destaca que la innovación es impulsada por la energía creativa y el esfuerzo de cada individuo. En el Innova Lab, los participantes desempeñan un papel fundamental en la ejecución de la innovación.
- **Escalamiento de la innovación:** En el modelo multinivel, se plantea que la innovación puede escalar progresivamente desde el nivel individual hasta grupos, compañías enteras y otros niveles de la sociedad. En el Innova Lab, se busca generar un espacio colaborativo donde el intercambio y enriquecimiento del conocimiento de cada participante propicie el valor agregado en la ejecución de proyectos.
- **Percepción de los resultados de la innovación:** Según el modelo multinivel, los resultados de la innovación se perciben de manera diferente en cada nivel. A nivel individual, se manifiesta como creatividad; a nivel grupal, como resultados inventivos; y a nivel organizacional, como la adopción de la innovación. En el Innova Lab, se busca generar ideas disruptivas y promover el intercambio de conocimientos, lo que podría relacionarse con los resultados inventivos a nivel grupal.
- **Variables de gestión de la innovación:** El modelo multinivel considera variables de gestión de la innovación y recursos del entorno para apoyar los esfuerzos individuales y promover la innovación a través de los diferentes niveles. En el Innova Lab, el sponsor de innovación desempeña un papel similar al de la gestión de la innovación al coordinar los encuentros y asegurar que el entorno favorezca el trabajo colaborativo.
- **Mediación de los determinantes del entorno:** El modelo multinivel destaca que los resultados de la innovación se ven mediados por los determinantes del entorno. En el Innova Lab, se busca crear un espacio seguro y de confianza que propicie la experimentación y la retroalimentación, lo que puede considerarse como una forma de influencia del entorno en el proceso de innovación.

<b>Elemento</b>	<b>Innova-Lab</b>	<b>Modelo multinivel de la innovación (Sears &amp; Baba, 2011)</b>
Actuación del individuo	Participantes	Individuo
Escalamiento de la innovación	PMO, equipos, proyectos, compañía	Nivel individual, grupos, compañía, sociedad

Percepción de los resultados de innovación	Creatividad, valor agregado	Creatividad, resultados inventivos, adopción de la innovación
VARIABLES DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	Sponsor de innovación, recursos de la compañía	Recursos del entorno

Tabla 2. Comparación de los elementos principales del Modelo multinivel de la innovación (Sears & Baba, 2011), con la propuesta del Innova-Lab. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, resulta relevante evidenciar los elementos que tiene en común la propuesta a la luz del Modelo de cambio creativo (Puccio et al., 2005) abordado como literatura base para la generación de la solución; pues permite identificar elementos relevantes que pueden ser adaptados y aplicados a este diseño al crear un entorno colaborativo, aprovechando las variables organizacionales, fomentando un liderazgo facilitador y promoviendo diferentes tipos de innovación.

Elemento	Innova-Lab	Modelo de Cambio Creativo (Puccio et al., 2005)
Creatividad	Enfoque colaborativo y de intercambio de información	Enfoque de suma de esfuerzos creativos individuales y de grupo
Entorno	Considera aspectos como cultura organizacional, recursos, tecnología, estrategia, clima organizacional, prácticas de reconocimiento	Considera variables como cultura organizacional, recursos, tecnología, estrategia, clima organizacional, liderazgo
Liderazgo	Sponsor de innovación ejerce liderazgo en el Innova Lab	Figura definida que moviliza recursos y herramientas para generar nuevas ideas
Resultado	Intercambio de conocimiento, técnicas, herramientas y recursos para innovar.	Innovación de producto, procesos, organizacional y en marketing
Personas	Elemento principal para la ejecución del Innova Lab	Elemento principal para desarrollar la innovación

Tabla 3. Comparación de los elementos principales del Modelo de cambio creativo (Puccio et al., 2005), con la propuesta del Innova-Lab. Fuente: Elaboración propia.

Así pues, se expone el prototipo final que responde a la pregunta de investigación en relación con la promoción de la innovación como rasgo cultural basado en el Modelo de Cambio Creativo y el modelo multinivel de la innovación. A continuación, se describirán los elementos claves que componen la solución.

#### **Objetivos generales del Innova Lab:**

- Promover espacios de confianza y apertura (apelando a la dimensión de interacción planteada por los autores) para compartir ideas entre los consultores, con el fin de estimular el pensamiento creativo de los mismos; pero sin intervenir en el modelo operativo actual.



- Hacer del Innova Lab un espacio de experimentación que promueva la apropiación de innovación mediante el intercambio de información, enmarcando la relevancia individual de los conocimientos y la apropiación de los mismos.
- Promover el desarrollo del pensamiento creativo y la creación de un ambiente adecuado para la construcción a partir de la creatividad.

### **Objetivos específicos del Innova Lab:**

- Identificar diferentes formas en las que los consultores podrían integrar buenas prácticas para incorporar en los diferentes proyectos con base en la experiencia de otros.
  - Proponer y perfeccionar experiencias de investigación novedosas que permitan integrar nuevos conocimientos en todo el equipo de consultores.
  - Crear un espacio de interacción exclusivo para la ideación y la innovación, donde se enfoquen los esfuerzos en el intercambio de información y experiencias.

Teniendo en cuenta que el Modelo de Cambio Creativo, representa un proceso iterativo, es decir, que puede involucrar interacciones constantes de ida y vuelta, replanteando información y soluciones, se enmarca que esta solución en si misma debe conservar la misma flexibilidad para ser refinada y ajustada cuando sea necesario para conservar su objetivo, que es garantizar la innovación continua. Este modelo conserva el foco en la creatividad, lo que implica que el espacio es la base para la generación de nuevas ideas, el análisis e integración de información por parte de cada consultor, pues es lo que permitirá llegar a nuevos conocimientos que cada uno podrá implementar a discrecionalidad.

Lo anterior implica que el ejercicio de creatividad en primera medida será impulsado por el liderazgo, pero ejecutado por el individuo. Se hace importante notar que el Innova Lab no pretende reemplazar el modelo operativo actual, ni modificar la forma de ejecución de los proyectos, sino más bien, es un complemento a ello, pues al ser de participación voluntaria busca resaltar ese agenciamiento individual, procurando que los consultores sientan la libertad de intercambiar información de manera espontánea, y con esa misma espontaneidad verán que prefieren aplicar o no en sus proyectos personales, académicos y laborales.

### **Estructura del Innova Lab**

La estructura propuesta no es jerárquica, Se caracteriza por ser un espacio colaborativo de intercambio de información, donde el relacionamiento se da libre de jerarquización u organización por niveles de contribución propios de la organización. Inicialmente, mientras que el espacio es incorporado e interiorizado por cada miembro, se nombrará un *sponsor* oficial que pueda coordinar los encuentros iniciales, coordine la recolección de información, y nombre al cuestionador de cada encuentro; asegurando que el entorno conserve su naturaleza de trabajo colaborativo, que a través de la relación de los distintos miembros pueda garantizar el intercambio y enriquecimiento del conocimiento de cada uno, propiciando el valor agregado que pueden entregar a los clientes en la ejecución de sus proyectos.



Figura 29 Roles del Innova-Lab. Fuente: elaboración propia

- *Sponsor* de innovación: este rol será ejecutado por un consultor de cualquier nivel de contribución y país, que actualmente sea parte del equipo del Career service Hub de Latinoamérica, y será quien efectuará el rol del liderazgo que enuncia Puccio et.al (2011); encargado de impulsar el cambio, ejercer influencia sobre las personas y trabajar de forma entusiasta por que participen cada vez más miembros.
- Participantes: representan el elemento de personas que comenta Puccio et.al (2011), que están encargados de ejecutar la innovación. Los participantes serán todos los consultores del equipo actual del *Career service hub* en Latinoamérica, que voluntariamente quieran participar del Innova Lab, bien sea como expositores o asistentes.
- Cuestionador: este rol será ejercido por un consultor del mismo equipo, que será el encargado de generar preguntas disparadoras que permitan abrir la mente de todos los participantes, incluyendo los elementos de iteración que propicien la interacción de los asistentes y expositores, lo que posteriormente traerá consigo el producto y por ende la adopción. Este rol resulta un elemento relevante, pues será considerado dentro del ambiente, como aquel estímulo que permitirá ampliar la visión y generar ideas disruptivas.
- Sesiones: Las sesiones, que son el elemento principal del Innova Lab, representan en sí mismo el ambiente, siendo dónde se estimula el pensamiento creativo, pues es exclusivo para este intercambio de ideas, experiencias y aprendizajes. Son entendidas además como un espacio seguro y de confianza, en dónde la experimentación es validada y por ende reforzada hacia los participantes.

### Funcionamiento del Innova Lab

Cada sesión inicialmente será coordinada por el *sponsor* del Innova Lab, quien generará la convocatoria, enviará la citación y preparará el espacio virtual para el encuentro, incluyendo el diseño del espacio virtual de mural sobre el cuál se va a ejecutar la sesión de ideación.

Adicionalmente, proporcionará el formato para registrar la experiencia de los expositores, posteriormente, teniendo en cuenta los miembros que han confirmado la convocatoria, definirá al azar quién ejercerá el rol cuestionar y compartirá cuales son esos elementos clave para tener en cuenta durante la ejecución del espacio.

### **3.8 Conclusiones y recomendaciones de la Fase III**

Teniendo en cuenta la investigación realizada y el proceso ejecutado durante la práctica de la gerencia de innovación, se identifica que el equipo de *Career* del Hub en Latinoamérica cuenta con todos los elementos enmarcados en el modelo de cambio creativo propuesto por Puccio et.al (2011), sin embargo, aún hay oportunidades para que este sea adoptado como parte de la cultura, siendo la apropiación de este el principal desafío a resolver con el equipo. Aunque se cuenta con un liderazgo, personas con las habilidades, herramientas y procesos que hacen parte del modelo de cambio creativo; estos no se encuentran en interacción, lo que ocasiona que no se perciba la innovación por parte de los consultores.

Así pues, se han logrado identificar elementos relevantes dentro del entorno del equipo de *Career* de Latinoamérica, que propician, junto con las habilidades, la apropiación de una cultura de innovación en el equipo. Otro punto relevante que se identificó es la motivación y voluntad de los miembros del equipo de generar espacios que promuevan una cultura de innovación, por lo que representa un elemento clave movilizador de la iniciativa, ya que implica el involucramiento y participación directa de los miembros para que, con el paso del tiempo, y tras la repetición de algunas sesiones, se empiecen a incorporar comportamientos y valores que de común acuerdo se conviertan en rituales clave del equipo.

Una de las recomendaciones más relevantes es que las sesiones puedan tener una continuidad y frecuencia suficientemente estable como para que este elemento se integre dentro de la cultura organizacional. Adicionalmente, es recomendable que el rol de *sponsor*, que representa el liderazgo creativo dentro del modelo, pueda alternar de responsable con el paso del tiempo, con el fin de generar un involucramiento cambiante que además permita una mayor apropiación, conservando los elementos de flexibilidad, confianza y experimentación. Finalmente, relacionado con el punto anterior, teniendo en cuenta la iteración e interacción como principios movilizadores del modelo, es recomendable la apertura a la retroalimentación y ajuste del modelo, como parte del proceso de adopción y apropiación.

Por último, resulta relevante hacer hincapié en el tiempo que puede tomar evidenciar la apropiación cultural, pues implica un proceso de aceptación e integración. Sin embargo, cabe resaltar que mediante la solución propuesta se está ampliando a largo plazo el impacto en la cultura de la innovación, al ser abordada desde la perspectiva multinivel de la innovación, pues en línea con las teorías investigadas, partir desde el nivel individual resulta un acierto, al orientarse hacia el fortalecimiento del pensamiento creativo de los miembros del equipo. Una vez que se integre este espacio, cada vez más podrá palpase la apropiación del modelo, reconociendo comportamientos que antes no eran característicos del *Hub*.

En relación con la ejecución del proyecto de la gerencia de la innovación, se hace relevante mencionar que fue muy útil para el diagnóstico y entendimiento del modelo actual la utilización de diferentes fuentes de información, así como la posibilidad de incluir múltiples herramientas que permitieran momentos de iteración, discusión, retroalimentación y co-creación. Emplear el DT como método de investigación fue absolutamente relevante, pues permitió conectar más fácilmente con el modelo de innovación actual de Mercer global, al tiempo que proporcionó una estructura sencilla de comprender por los consultores que se fueron involucrando en la participación de las fases. Asimismo, la etapa del prototipado fue clave para esclarecer la aproximación a la solución y llegar a un entendimiento en común de lo que se esperaba alcanzar. Como ejercicio académico resulta interesante encontrar formas de interpretar una realidad y cultura organizacional en un marco teórico, pues proporciona información adicional y novedosa para un contexto que está acostumbrado a funcionar de una manera determinada.

#### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES DEL AR PROJECT**

A partir de la aplicación del AR se exponen las principales conclusiones y recomendaciones. El AR como metodología para generar colaboraciones entre la academia y organizaciones es sin duda un marco de sinergia, sin embargo, acercar la academia a una compañía y entorno bastante desafiante para la ejecución de las fases requiere también flexibilidad por parte de los *practitioners*, así como un vasto conocimiento de las diferentes herramientas que pueden ser aplicadas, con el fin de mantener la apertura a los cambios e iteraciones que se van dando en el proceso de ejecución. Esta metodología reta las capacidades de los *practitioners*, pues los expone en diferentes contextos y ante actores con un alto grado de desarrollo profesional, lo que implica una oportunidad para desarrollar las habilidades de facilitación como el liderazgo, comunicación asertiva, escucha activa, análisis de la situación y empatía.

Adicionalmente, la posibilidad de integrar diferentes metodologías complementarias fue sin duda muy enriquecedor, pues permitió aproximarse a la empresa con dos perspectivas diferentes, ambas muy útiles, pero que además permitieron integrar información nueva y fresca, siempre poniendo la participación de los involucrados y la empatía como ejes de la ejecución de la investigación. Con base en esto, se fortalece la idea de que la innovación puede gestarse en cualquier contexto, desde que este sea un ambiente en el que se generen rutinas de confianza y experimentación, que permitan a los colaboradores estar inmersos en una compañía, pero conservando una mirada curiosa ante la configuración a su alrededor.

Durante la ejecución del AR Project, se reforzó la noción del cambio asociado a todo proceso de innovación, dicho cambio usualmente viene cargado de resistencia del contexto, por lo cual para la implementación de la solución construida en conjunto se resalta la necesidad de promover la participación activa del equipo de proyecto, asegurando que cada miembro tenga la oportunidad de aportar ideas, reflexionar sobre los resultados y tomar decisiones conjuntas. Asimismo, es relevante establecer espacios específicos dentro de la jornada laboral que fomenten tanto la

generación de ideas como la toma de decisiones, permitiendo la exploración de múltiples opciones (divergencia) y la selección de las mejores soluciones (convergencia).

El AR Project y su posibilidad de acercar la academia a las organizaciones trae consigo un aire de novedad que permitió en el caso particular de este proyecto identificar esos elementos que en el día a día, y por la alta carga laboral, puede obviarse, pasando por desapercibidos todos los habilitadores con los que los individuos y la compañía cuentan actualmente para incorporar la innovación en su operación. Por lo anterior, se hace relevante mencionar que el presente proyecto aportó la capacitación a los consultores involucrados en teoría relacionada con creatividad e innovación, así como el aprendizaje acerca de herramientas de facilitación que pueden aplicar en la ejecución de sus proyectos.

Adicionalmente, de ser adoptado con éxito el Innova Lab, la compañía podrá tener en el equipo de Latinoamérica una ceremonia con estructura definida y clara, que será un reforzador de la cultura que se vive en el equipo, permitiendo la apropiación de esta e impulsando el pensamiento creativo con el objetivo de que la innovación permee en la ejecución de los proyectos y por ende en el valor que se entrega al cliente dentro de los servicios de consultoría. De acuerdo con la investigación realizada, lo anterior es un elemento que entrega ese factor diferenciador en un entorno competitivo. Así pues, ambos proyectos están impactando de manera directa en el posicionamiento de la organización en el entorno competitivo, pues el fomento del pensamiento creativo en el equipo podrá generar la consolidación de diversas habilidades que permitirán que entregue soluciones innovadoras a los clientes en un futuro; esto, junto con un cierre de proyecto que permita una mayor cercanía al cliente va a otorgar una visión proactiva de sus necesidades para proponer soluciones más acertadas.

Considerando el quehacer de la compañía, se hace pertinente anotar el efecto multiplicador que esta intervención puede tener, no solo al interior del equipo con el que se desarrolló la investigación; sino también es viable considerar que este proceso y nuevo elemento pueda ser implementado en otras divisiones geográficas en las cuales Mercer tiene presencia, o considerar otras líneas de negocio en las que este tipo de modelo pueda resultar de utilidad. Asimismo, dada la naturaleza del servicio que Mercer presta, vale la pena considerar y estudiar como en un futuro la solución presentada en este proyecto pudiese configurarse como parte del portafolio de servicios que Mercer ofrece a sus clientes y de esta manera, acompañarlos en la adopción de culturas innovadoras; exponiendo como caso de éxito la implementación propia del modelo.

Por último, es necesario considerar la cultura organizacional al diseñar e implementar el proceso de AR, adaptando la metodología y las herramientas utilizadas para que sean coherentes con los valores, prácticas y creencias de la organización; pues cada organización tiene distintos niveles de madurez en cuanto a innovación se refiere, así como puede estar atravesando por periodos de cambio, transición, o cualquier otro aspecto que pueda bien sea dificultar o facilitar la aplicación. Estas recomendaciones tienen como objetivo enriquecer el proceso de AR, así como aportar lo aprendido durante la experiencia propia de práctica.

En línea con lo anterior, se hace relevante considerar el impacto que la comunicación tiene dentro de un proceso de cambio, pues tal y como lo manifiesta Restrepo (2019) en su investigación,

la percepción relacionada con la comunicación puede tener impactos directos en la reactividad que tengan los colaboradores frente a este. Así pues, es fundamental que se realice una adecuada socialización de los hallazgos, pues lo ideal es mitigar cualquier posible resistencia que surja. Para esto, se ha considerado una opción poder solicitar un espacio dentro de las reuniones mensuales que se realizan en CS Hub para compartir los hallazgos y las soluciones. Por la misma línea, es importante incluir un elemento clave dentro de la investigación realizada por Restrepo (2019), quien adicionalmente menciona el impacto que tiene involucrar a los colaboradores como parte del cambio, ya que esto genera una identificación con la situación y se suma a los impulsores que mitigan la resistencia al cambio.

En concordancia, se resalta la pertinencia de la metodología del AR, que permitió a través de diversas interacciones y procesos de convergencia y divergencia; abrir espacios de participación voluntaria de varios de los miembros del CS Hub. Durante la ejecución de la presente investigación, la premisa fue compartir la invitación de manera abierta a los miembros del equipo, con el objetivo de que se sumaran según su disponibilidad e interés de forma voluntaria. Esto, además, acudiendo a los rasgos culturales que son característicos del equipo desde su fundación, pues dichos rasgos son tenidos en cuenta en los procesos de gestión del talento (selección, evaluación del desempeño, procesos de retroalimentación y de reconocimiento). Por lo que mediante el proceso del AR se pudo involucrar a aquellas personas que quisieran participar, nuevamente estableciendo un puente de colaboración entre la academia y la organización.

Otro de los elementos relevantes que vale la pena tener en cuenta como recomendación final del proyecto de investigación, es la influencia que ejerce el liderazgo dentro del proceso de adopción del cambio, pues se ha resaltado numerosas veces lo significativo que involucrar al liderazgo puede llegar a ser; sumándole ahora que puede llegar a ser uno de los elementos que refuerce y motive a los colaboradores para que la adopción del Innova-lab y el protocolo de cierre, sean exitosos. Todos los elementos que se han comentado podrían llegar a hacer parte de la consolidación de una estrategia de endomarketing definida (Buitrago Reyes & Rey Onzaga, 2021). La posibilidad que ofrece la definición e implementación de una estrategia de endomarketing, es elevar el compromiso de los colaboradores con las soluciones; por la misma línea de los hallazgos presentados por los autores consultados, la estrategia debe estar basada en la premisa de la comunicación.

Con el ánimo de recurrir al fortalecimiento de la cultura actual del equipo, conviene reconocer aquellos elementos que hoy funcionan de manera óptima y que además cuentan con un impacto altamente positivo dentro del equipo. Ya se ha mencionado anteriormente, la percepción positiva que se tiene frente al liderazgo, así como la apertura y disponibilidad de información del modelo global actual de innovación y la comunicación abierta que existe con expertos a nivel global; otro elemento a mencionar, son las reuniones que se ejecutan de manera mensual, en donde se llevan a cabo espacios de reconocimiento abiertos y públicos, los cuales han resultado ser gran parte del éxito dentro de la adopción de dicha cultura. Estas variables son las que se espera que puedan influir en la motivación de las personas, es decir que el acudir a reconocimientos públicos en foros

que ya están establecidos, sería una de las principales formas de fomentar la participación y motivación del equipo.

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 89–101. <https://doi.org/10.3926/hdbr.33>

Amabile, T. M. (1996). *Creatividad e Innovación en las Organizaciones*. 1994, 1–13.

Andersson, T., Linnéusson, G., Holmén, M., & Kjellsdotter, A. (2023). Nurturing innovative culture in a healthcare organisation—Lessons from a Swedish case study. *Journal of Health Organization and Management*, 37(9), 17-33.

Audretsch, D. B., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2011). Incremental innovation in services through continuous improvement. *The Service Industries Journal*, 31(12), 1921-1930.

Buitrago Reyes, A. P., & Rey Onzaga, J. (2021). Impacto del endomarketing en la generación de valor en las organizaciones del siglo XXI.

Camargo (2016) Diagnóstico y propuesta de fortalecimiento de la cultura de la innovación en la empresa Eivos.

Caviativa, P. M., & Ramos, M. L. (2022). Identificación de los factores que permitan dinamizar la cultura de innovación en las entidades estatales de Colombia.

Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. y Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 1 (9), 55–69.

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International small business journal*, 15(1), 73-85.

Collatto, D. C. (2017). Is Action Design Research Indeed Necessary? Analysis and synergies between action research and design science research. *Springer Science Business Media*.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.

Design thinking: Opinions and experiences of middle school students. (2020, agosto 10) recuperado de <https://www.pegegog.net/index.php/pegegog/article/view/948/347>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of management review*.

Erro-Garcés, A. (2020). *Action Research as a Meta-Methodology* in. SAGE.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of management review*.

González, C. L., Fúnez, P. A. D., & Velásquez, J. R. (2015). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28), 191-217.

Hernández, N. R., Candía, J. G., Caro, C. L., & Coliñanco, L. G. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & gestión*, (36), 109-135.

Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. John Wiley & Sons.

Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International journal of management reviews*, 14(4), 367-390.

Kelly, N. & Gero, J. (2021, marzo 18). Design thinking and computational thinking: a dual process model for addressing design problems, <https://www-cambridge-org.ez.unisabana.edu.co>

Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.

Mercer (2022) Global Talent Trends 2022

Mercer (2022) Quienes somos. Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/about-mercero.html>

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

Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1177/0008125618805111>

Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*, 31(135), 223-236.

Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2005). Current developments in creative problem solving for organizations: A focus on thinking skills and styles. *Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 15(2), 43.

QUINTANILLA, M. Á. (2000). “Técnica y Cultura.” *Teorema*, XVII/3 199(Filosofía y Tecnología). [https://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion\\_innovacion.pdf](https://digital.csic.es/bitstream/10261/35048/1/Percepcion_innovacion.pdf) Rhodes, M. (1961). Analysis of Creativity Can it be taught? *Phi Delta Kappan*, 42(7), 305– 310.



Restrepo Gómez, M. (2019). Comportamientos de resistencia al cambio que se presentan más comúnmente en los colaboradores de una organización prestadora de servicios de salud, a partir del cambio de gerente (Doctoral dissertation, Universidad Eafit).

Rodríguez, D. (2014). Tecnologías blandas y duras. Educación. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/DanielCR/tecnologas-blandas-y-duras>

Romo, M., Sanchez-Ruiz, M. J., & Alfonso-Benlliure, V. (2017). Creatividad y personalidad a través de dominios: una revisión crítica. *Anuario de Psicología*, 47(2), 57-69.

Salgado-Montejo, A. (2017). The Four Moments of Experience. ESOMAR.

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>

Singhal, N. (2021). Leading in a VUCA World: Lessons from Covid-19. *IUP Journal of Business Strategy*, 18(2), 49–54.

Schumpeter, J. A. (1982). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). Transaction Publishers. –1982.– January 1, 244.

Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2019). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *Managing Innovation: What Do We Know About Innovation Success Factors*, 69-90.

Stein, M. I. (2014). *Stimulating creativity: Individual procedures*. Academic Press.

Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates. Harvard Business Press.

Tavassoli, S. y Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887–1901.

The Economist (2023, Enero). The world ahead 2023 and 2022.

Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321

Wolniak, R. (2017). The Design Thinking method and its stages. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 6(6), 247-255.

Yin, R. K. (1984/1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research. Newbury Park CA: Sage.

## 6 ANEXOS



Fase II: Liderazgo creativo. Evidencia del proceso de formulación de desafíos realizado en mural.  
Fuente: elaboración propia.

## Prototipo de protocolo: Proyecto Engagement



Fase II: Liderazgo creativo. Prototipo del protocolo de finalización de proyectos de *engagement*.  
Fuente: elaboración propia.

## Prototipo del formulario

El formulario de finalización de proyecto de Mercer incluye:

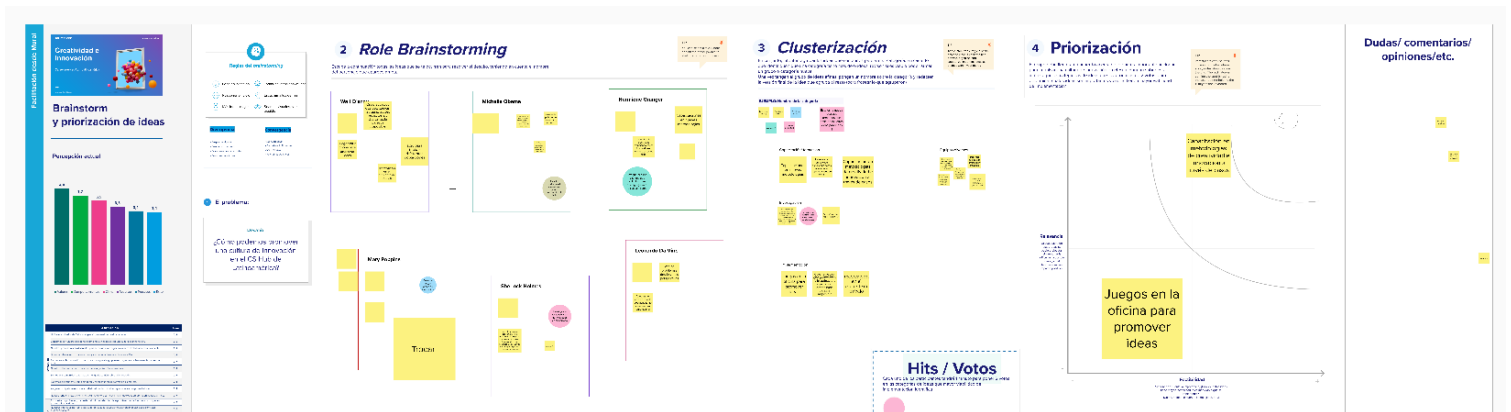
- Cabecera:** Logo de Mercer, "PROTOTIPO welcome to brighter".
- Título:** "Formulario de finalización de proyecto", "Career Service Hub".
- Texto de bienvenida:** "Gracias por tomarse el tiempo para compartir su opinión sobre nuestro desempeño hasta la fecha y lo que cree que tendremos que hacer para satisfacer sus necesidades en el futuro."
  - Objetivo: "Uno de los objetivos de Mercer es ofrecer servicios de alta calidad de una manera consistentemente efectiva. Como cliente valioso, es importante para nosotros entender cuál fue el resultado del proyecto, la satisfacción general con la solución implementada, el equipo de proyecto y entender hacia adelante lo que espera de nosotros como socios y qué pasos debemos tomar para lograrlo."
  - Compromiso: "Queremos escuchar atentamente sus opiniones, coocer cómo nos acercamos a sus expectativas para este proyecto y sus prioridades a futuro"
- Sección "Datos del cliente":**
  - Nombre cliente:
  - Fecha finalización proyecto:
  - Solución implementada:
  - Project Manager:
  - Equipo consultor:
- Sección de calificación:**
  - Encabezado: "Queremos conocer cuál es su percepción en relación con la solución implementada y nuestro rendimiento como consultora"
  - Instrucción: "Por favor, en una escala del 1 al 10 califique nuestros servicios en los siguientes aspectos:"
  - Columnas: "Opciones" y "Calificación"
  - Ítems de calificación:
    - Conocimiento del equipo
    - Comunicación
    - Reacción de la solución implementada
    - Relación con el project manager
    - Afinidad con la cultura corporativa
    - Tiempo de entrega del proyecto
    - Calidad de los análisis y recomendaciones
    - Propuestas innovadoras
    - Satisfacción general con el proyecto
    - ¿Qué tan probable es que nos recomiende?
- Sección de prioridades:**
  - Encabezado: "Queremos conocer la situación actual del negocio e industria con el fin de ofrecer soluciones más precisas"
  - Instrucción: "De las siguientes opciones, ¿Cuáles son las prioridades desafíos y necesidades del negocio para los próximos 3 a 5 años?"
  - Columnas: "Opciones" y "Priorización"
  - Ítems de priorización:
    - Capacidades de mi fuerza laboral
    - Crear el margen de rentabilidad
    - Mantener el crecimiento con el que venimos
    - Expandir el negocio a nuevos mercados
    - Atender la fuerte competencia de la industria actual
    - Transformar mi medio de trabajo
    - Entender a las nuevas generaciones
    - Incrementar mi diversidad e inclusión
    - Definir una nueva estrategia organizacional

Fase II: Liderazgo creativo. Prototipo del formulario de finalización de proyectos de *engagement*.  
Fuente: elaboración propia.

# Prototipo del dashboard



Fase II: Liderazgo creativo. Imagen del prototipo del *dashboard* Fuente: elaboración propia.



Fase III: Gerencia de la innovación. Imagen ejecución de la sesión 1. Mural de facilitación en la fase de diseño, prototipado y testeo. Fuente: elaboración propia.

**Prototipo y Testeo**

**Creatividad e Innovación**

**Prototipo de la solución y testeo**

Como resultado de LUMA INSTITUTE

En esta sesión vamos a poner a prueba un prototipo de la solución a la que el equipo llegó como la más viable, debido a su relevancia para resolver el desafío y la factibilidad de implementación

**Identifica los aspectos positivos, negativos, o que tienen potencial**

Mueve, quitando el prototipo de la solución, pines positivos, negativos o aquellos aspectos que identificas que son positivos, aquellos que parecen negativos y así que tienen algún potencial.

Por favor, valga la pena el debate de información que puedas, asociando lo que es positivo, como negar o cambiar lo negativo, si es que se desista que es negativo, qué es de potencial, qué hace falta para que sea un aspecto positivo de la solución, etc.

**Gráfico del flujo de la solución**

A continuación se grafican los aspectos positivos de la solución propuesta, este es un prototipo, así que el flujo puede variar y ser iterativo.

**Hubber Voluntario**

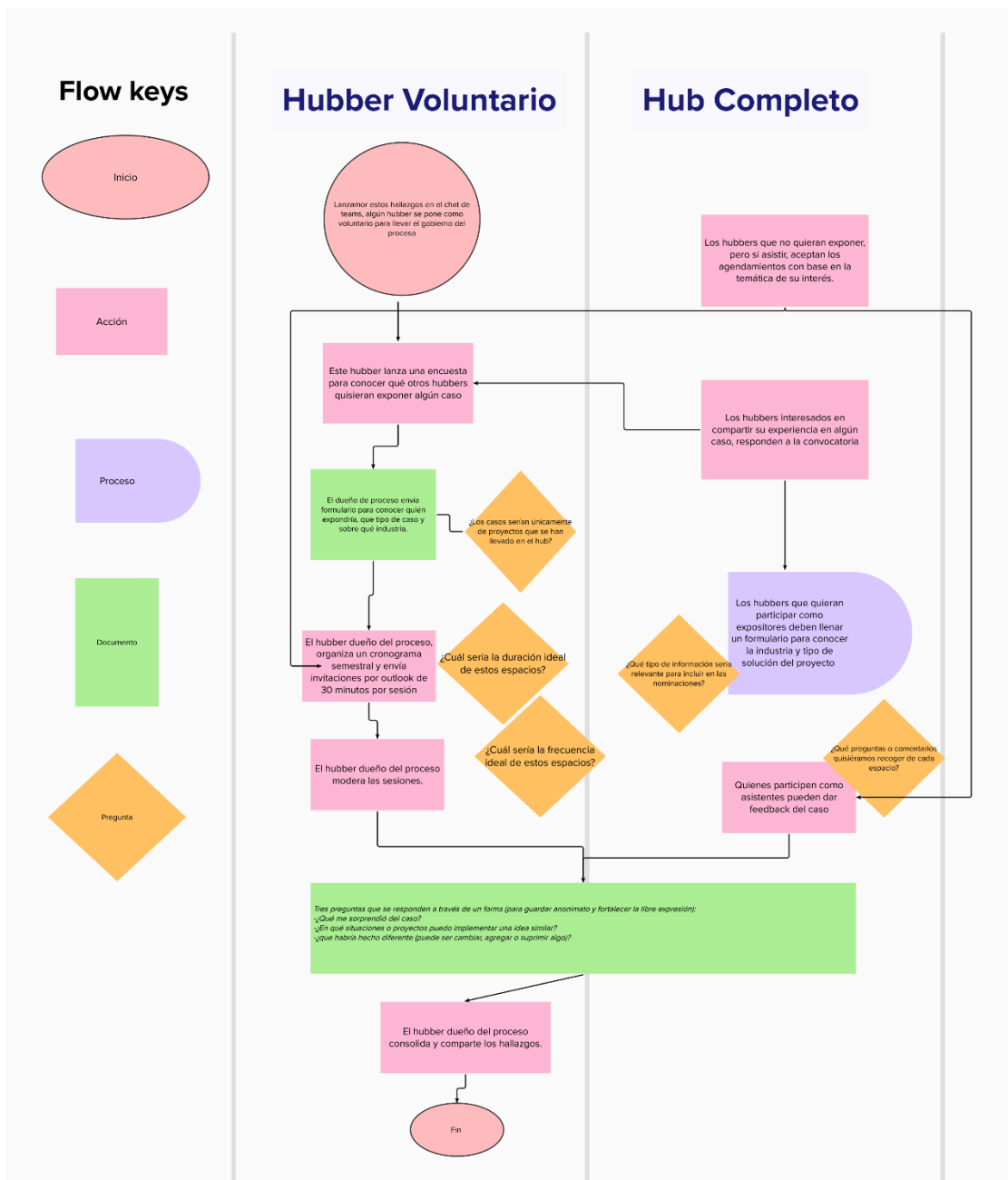
**Hub Completo**

**Flow keys**

**Confama: Employee experience**

**confama**

Fase III: Gerencia de la innovación. Imagen ejecución de la sesión 2. Mural de facilitación en la fase de diseño, prototipado y testeo. Fuente: elaboración propia.



Fase III: Gerencia de la innovación. Imagen ejecución de la sesión 2. Prototipo del flujo del proceso para las sesiones del Innova-lab. Fuente: elaboración propia.

Preguntas	Luis Fernando Londoño
1. ¿Qué es innovación para Mercer?	La cultura es un marco en el que uno trabaja, es la base. Esas características de la cultura puede que si apoyen o no la innovación, cuando no la apoyan aparecen agentes de cambios, que es cuando aparecen las gerencias de innovación: las tareas es darle orden a las ideas, ordenar el proceso, recolectar las ideas, matriz de factibilidad, mercado, etc, y realizar pilotos. Es el garante de que se haga algo en relación con esas ideas. Otra labor es identificar esos elementos de la cultura que van en contra de esa cultura de la innovación y poder hacer cosas al respecto: para romper eso, se hacen ceremonias que rompan con eso (ejemplo: fucked up nights/ townhall) Otro tema que "mata" la innovación es cuando hay muchos permisos o personas involucradas en la toma de decisiones
2. ¿Cómo se presenta esta innovación a los clientes?	Depende de qué tipo de innovación estemos hablando. Como se mide además la innovación. Ejemplo: nuevas ideas, horizontes de innovación, herramientas, etc Es tipo de innovación se hace más a nivel corporativo que en el día a día, porque puede haber casos y demás. Normalmente hay mejor experiencia, pero en diferentes niveles. Mercer es un negocio, pero no un centro de investigación. Yo debo buscar formas de hacer negocio y generar dinero. Ya hay personas que están pensando en soluciones, puntos de vista, metodologías, comprar empresas, etc. que encajen para la solución que yo quiero dar
3. ¿Cómo se presenta la innovación al interior de la compañía?	En definitiva en Mercer si hay innovación, sobretodo a nivel global; desde mi perspectiva yo entiendo que lo que hay puede servir: yo veo a la gente aportando y construyendo. Para que se vuelva parte de la cultura yo pediría a Frago (que es quien da atención en recursos humanos) que trajeran a un experto de nivel global (perteneciente a Mercer) a que contara qué está haciendo en materia de change management, o people analytics.; simplemente para reforzar el mensaje de que las personas han podido desarrollar
4. ¿Cuál es el siguiente paso con respecto a innovación en Mercer?	Hay algo que se dice mucho y es que cada uno arma su propia carrera: es aplicar la innovación hacia el lugar y soluciones que uno como consultor tiene. Uno puede hacer una adaptación. Adaptarlo a la realidad local. Innovar. Se puede hacer y al final depende de cada uno
5. ¿Qué habilidades consideras que se deben impulsar en los consultores para propiciar un pensamiento innovador?	Como organización, si quieres un determinado perfil en las personas deberías traerlo así. Incluso desde el perfil de la persona debes estar escogiendo ese tipo de perfil: curiosidad, demás. Si es desconocimiento debería ser falla de la empresa / Si es personalidad pues es un tema propio / L organización abona el terreno y promueve los espacios / Pasa mucho por las características de la persona
Información adicional	Cualquier marco de definición de innovación, debe partir de la estrategia de lo que la empresa quiere lograr, sino estas hablando de teoría. Hay que entender que hay múltiples dimensiones que hace una organización como Mercer. Ejecutando proyectos es posible en algunos casos hacer innovación y en otros no. Ayúdeme a pensar como me organizo mejor y cuál es el mejor estilo de liderazgo, etc. Aquí por ejemplo hay un marco pero también la opción de innovar, el marco es la base. Hay otros niveles, por ejemplo los clientes en Col o en LATAM están viendo esto o les preocupa esto (ahí pienso como puedo yo ayudarlos e irme un paso más allá) Lo otros es más partiendo de la filosofía que piensan en términos vanguardistas pensando en relación con la gestión del talento Todo lo anterior hace parte de una estrategia de innovación  Lo primero es el negocio que necesita /Lo segundo es cual es un terreno abonado para que haya innovación / Lo cultural es cuando la gente cree que lo correcto es no proponer nada o arriesgarse (hace parte de cómo ha sido históricamente la innovación tratada) esa es la característica más visible, el miedo a fracaso o el error: Lo que la gente aprendió que es lo correcto Hay otros elementos de la cultura: micro management, aprobaciones para todo, castigo al error, estilo de liderazgo, la forma en que me miden (clientes satisfechos o cumplir un proceso definido)
¿Qué ceremonias hay en Mercer actualmente que promueven la innovación?	Townhall y llamadas de equipo. Hay foros a nivel global que se abren para proponer puntos de vista de ciertas cosas. Por ejemplo: actualmente hay un foro en alemania para discutir el nuevo planteamiento de cultura. No son para todas las personas, tu buscas sumar personas que han tenido múltiples experiencias con clientes para tener una opinión nutrida. mercer tiene la posibilidad de que cada quien se abre sus caminos, es una organización de puertas abiertas

**Fase III: Gerencia de la innovación. Notas de la entrevista ejecutada a Luis Fernando Londoño en la fase de empatía. Fuente: elaboración propia.**

Preguntas	Diana Moreno
1. ¿Qué es innovación para Mercer?	Como vivo la innovación en mercer, como tal no hay una definición corporativa de como hacemos innovación, no hay un guía escrita de como lo hacemos, que se tiene sus pros y contras. Creo que la vivimos todos cada uno desde nuestra propia cancha, en nuestro ambito de acción pero que tambien se va haciendo a lo grande. En el hub nosotros tenemos la opción de proponer formas distintas de hacer un análisis, un reporte, entregables, etc., que al final tiene un foco de poder dar una entrega mucho más efectiva. Mientras que en otro grado si es verdad que en los COI (center of interest) si hay una oportunidad de hacer una nueva propuesta de producto, proceso de implementación o en la necesidad particular de la geografía por ejemplo. Dentro de las geografías en esa unica opción de ejecución sie stabamos un poco más acotados. Fue clave desde el momento en que nos dividieron por geografías, poder darles esa libertad de innovar, trabajar, hacer, e idear nuevas formulas. Antes cuando yo empecé en la compañía si habia un hub de innovación, lo pasaban directamente a los países para que se ejecutara y demas. Por ejemplo en la presentación de los global talent trends, antes te los daban ya armados en las presentaciones y demas. Para mi creo que de manera general el lineamiento no escrito es una libertad en un marco de trabajo. Freedom with in a framework (guías, materiales, etc) puedes tomarlo, adaptarlo, transformarlo, etc. Marco esta tácitamente entredicho
2. ¿Cómo se presenta esta innovación a los clientes?	Hay algunas situaciones de proyectos que en si mismo implican que pueden tener mayor adaptacion y personalización; algunos otros que estan mayormente en el marco de compensaciones hay un marco mas claro o establecido, eso no quiere decir que no tengamos opción u oportunidad de querer hacer algo distinto. Por ejemplo, la célula de transformación ha podido tocar un nuevo marco distinto en el que se han podido realizar analisis distintos, que al final le ha agregado muchísimo valor a los clientes. Ha sido altamente efectiva. Hay posibilidad de que en algunos proyectos que estan mas delimitados igual proponer. Hay clientes que ya nos dicen y nos tocan a la puerta porque nos necesitan algo diferente o algo en particular y que no necesitan algo igual que siempre; creo que ya nos lo empezian a dejar. De las evaluaciones que se hacen con los clientes anualmente, se hace una pregunta en relación con esa innovación. (revisar) Los vemos siendo capaces de dar un paso más allá de la innovación, en el enfoque, la ejecución, etc. Lo veo más
3. ¿Cómo se presenta la innovación al interior de la compañía?	Nosotros si hacemos innovación para nosotros mismo, por ejemplo en el caso de la práctica de DEI, las soluciones estaban muy genéricas y generales. Se nos ocurrió un buen día que si se podía fortalecer localmente (latam) construir un muy buen contacto hacia adentro y con el resto de las regiones. Hoy por ejemplo estamos diseñando un juego que es el DEI game, hemos ido a tocar puertas con gente de otras geografías y todo el mundo ha tenido oportunidad de aportar y nos hemos encontrado puertas abiertas, nada corporativo no rígido, sino más bien todo el mundo dice si y como te ayudo y te apporto y quieren hacer parte de esa iniciativa. Si bien esta pensada para el cliente se permite vivir y visualizar
4. ¿Cuál es el siguiente paso con respecto a innovación en Mercer?	Para mi esta pregunta tiene 2 frentes: el primero es que se viene una gran transformación de cara a lo corporativo y como se plantee la cultura y el foco relacionado a la innovación, ¿Qué pararía si la cultura no fuera tan abierta como hasta ahora ha sido? podría dejar de ser tan natural. Pero por otro lado, si nos permitimos soñar, esto nos ayudaría a tener una amplitud más grande de innovacion porque tendremos mas perspectivas para llegar al cliente, operatividad, con estrategia, personas como centro, etc; puedes hacer un hub de ideas y creaciones de nuevas formulas, haciendonos incluso mucho más fuertes que las grandes consultoras
5. ¿Qué habilidades consideras que se deben impulsar en los consultores para propiciar un pensamiento innovador?	Creo que en el grupo actual tenemos personas capaces de ser altamente innovadoras, el hecho de retornos a aprender diferentes soluciones y abordajes; el reto que implica esta metodología de trabajo nos hace tener una mentalidad más abierta. Creo que nos falta promover esta habilidad de formar personas en creatividad, en compartir herramientas y metodoloias creativas. Creo que nos falta aun mucho más esta habilidad de colaboración, por ejemplo con las geos, los COIs y hacia afuera, ir más allá de latam. Toma de decisiones y la seguridad con la que se toma la decisión, desde tu lugar con lo que haces, de forma practica innovadora y diferente (hay un tema de accountability y de manejo del error) Creo que hoy depende, sobre todo de con quien estas trabajando, hay líderes que no castigan el error, más bien le dan la orientación de construir hacia adelante. No con todos es el mismo efecto y puede estar temiendo el error
Información adicional	Los habilitadores: posibilidad de escuchar alternativas y diferentes puntos de vista, no importa si es experto o no, si ya ha trabajado antes esos temas; siempre se abre el espacio a escuchar y proponer puntos de vista, sentir que mi punto de vista generó un valor, de cualquier forma generó el trigeer  Para mi lo que resuena fuerte cuando hablamos de innovación cuando hablamos del contexto en Mercer, es el poder tener una alineación entre los líderes. Poder como people managers, líderes de productos, de procesos, etc; es crear una solución juntos de tyabajo para ver como podemos vender más, mejores proyectos y aprovechar mejores recursos. Que es innovación y como la promovemos hacia adelante (como mercer la entiende y como la promovemos desde el liderazgo) Este mismo entendimiento es el que lleva a que tal vez no estemos colaborando
¿Qué ceremonias hay en Mercer actualmente que promueven la innovación?	Creo que no hay muchas hoy en día, una muy muy clara que promueve la innovación es el esquema de reconocimientos verbales, ese es un incentivo super valioso a la innovación; en los demás eso promueve esa curiosidad por innovar, es lo que se reconoce. Aun hay una cultura muy enfocada hacia lo comercial, pero no comercial innovador. Creo que sin duda el propósito es ser más rentable, pero el tema es cómo hacemos que nuestros rituales reflejen eso que queremos hacer, que tal vez hizo un abordaje distinto. Nos hacen falta foros de mejora e instancias de evaluación y retro de nuestros clientes porque nos permite saber como podemos hacer las cosas mejor. Si logramos tener mejores soluciones y abordajes, más venderemos. El tema es poder hacernos del tiempo y herramientas que no siempre nos llega y que es muy útil.

**Fase III: Gerencia de la innovación. Notas de la entrevista ejecutada a Diana Moreno en la fase de empatía. Fuente: elaboración propia.**