

**APRENDIENDO  
A SER  
EMPRESA**

*Crece con la llama  
emprendedora*

# Desarrollo y Creatividad

"Hacer que lo cotidiano sea  
llevadero y que las cosas  
salgan bien te estimula a  
crecer y genera el círculo  
virtuoso de ir dandos pasos".

Marina Rizzo, Caballito de Palermo



Espacios de trabajo estimulantes producen respuestas creativas.

## ***De la persona emprendedora a la empresa soñada***

Por Ingrid Astiz

### **La empresa soñada**

Antes de comenzar, se proponen algunas preguntas disparadoras para la persona emprendedora:

- ¿Mi trabajo está haciendo realidad mis sueños profundos?
- ¿Genero, administro e invierto el dinero de una forma que me satisface?
- ¿Disfruto de mi tiempo? ¿Me siento pleno?
- ¿La visión de mi empresa está alineada a la visión del mundo que quiero dejar como legado a las próximas generaciones?

Si algunas de estas preguntas llevan a un “no” o a cierta sensación de desconcierto, puede ser un buen momento para revisar qué está pasando. La acción más potente es aquella que emerge desde el interior del ser humano, y que está alineada con los planos intelectual, emocional y existencial. Entonces, si hay algunos “no”, puede ser que parte de esta alineación esté quebrada o necesite algunos ajustes. Empezar a mover esto es lo que permitirá que la empresa soñada se convierta en una realidad cotidiana.

## Desarrollo y Creatividad

### El retiro reflexivo

**Cada tanto es necesario frenar por momentos la vorágine operativa** para mirar de una forma sistémica, tomar una decisión diferente y retomar la acción desde un nuevo lugar. Esto facilita que lo operativo se ordene y los procesos sean ágiles, permitiendo que con poco esfuerzo se alcancen resultados muy satisfactorios. A veces cuesta mirar estos tiempos como una inversión necesaria, otras veces no se cuentan con los métodos adecuados para facilitarlos. Por eso, a continuación, se presentan algunas formas posibles de exploración y práctica.

**Una forma de abordar el retiro de la reflexión es realizando reuniones de retrospectivas ágiles.** Estos retiros se pueden hacer cortos, asociados a un proyecto, de una a dos horas, con una frecuencia quincenal o mensual. Y también puede haber retiros en profundidad, asociados a toda la empresa, de medio día o un día de trabajo, cada seis meses o para el cierre del año. En estas reuniones el ejercicio es analizar qué pasó en las últimas semanas (o meses), hacer un análisis para generar nuevas ideas y tomar decisiones más acertadas. Algunos de los puntos a trabajar pueden ser:

- Actividades de apertura que predispongan a las personas a realizar una reflexión compartida, en un ambiente de confianza y colaboración.
- Hechos significativos que tuvieron un impacto negativo o positivo hacia las relaciones humanas y los resultados prácticos, factores que pueden ser obstáculos o ayudas para lograr que se concreten los cambios deseados.
- Emociones y tensiones, descargar lo desagradable y hacer espacio para la creatividad, agradecer por lo que se desea mantener o hacer crecer.
- Valores y actitudes en juego, qué comportamientos son aprecia-

## De la persona emprendedora a la empresa soñada

dos y qué otros están entorpeciendo la dinámica de trabajo, distinguir entre qué se desea cambiar, incentivar y erradicar.

- Generación de ideas, pasando desde el diálogo abierto de múltiples propuestas a la discusión experta para seleccionar y priorizar las ideas a ser implementadas.
- Pedidos claros y concretos a personas presentes en la reunión.
- Realizar compromisos de mejora, aclarando quién será la persona que asuma la responsabilidad de implementarla y una estimación de un plazo de resolución.
- Actividad de cierre donde la energía de las personas se recargue para volver a la acción operativa.

Dentro de una reunión de retrospectiva, se pueden utilizar una o más técnicas ágiles, estas permiten que la reunión cobre dinamismo y más personas se animen a participar.

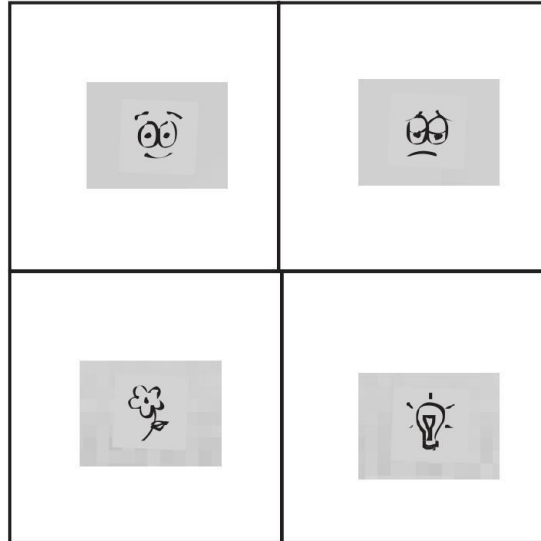
A continuación explicamos a modo de ejemplo una técnica llamada “matriz de aprendizaje”.<sup>1</sup> Esta técnica en particular sirve para facilitar la expresión honesta y el proceso de decisión para la mejora interna.

- Los materiales requeridos son: una pizarra o pared donde se puedan señalar las líneas de división con cinta de pintor; una o dos pilas de *post-its* (o similar); marcadores para escribir en los *post-its* y si la hay, en la pizarra.
- El tiempo requerido en un grupo de unas 6 personas, dependiendo de su práctica en estas técnicas y también de la complejidad de los temas a trabajar, puede ser entre 40 y 60 minutos.
- El primer paso es dibujar en la pizarra o con cinta de pintor las líneas divisorias y en cada cuadrante hacer un dibujo que represente: emociones agradables, emociones desagradables, agradecimientos, ideas. Una forma posible de hacerlo:

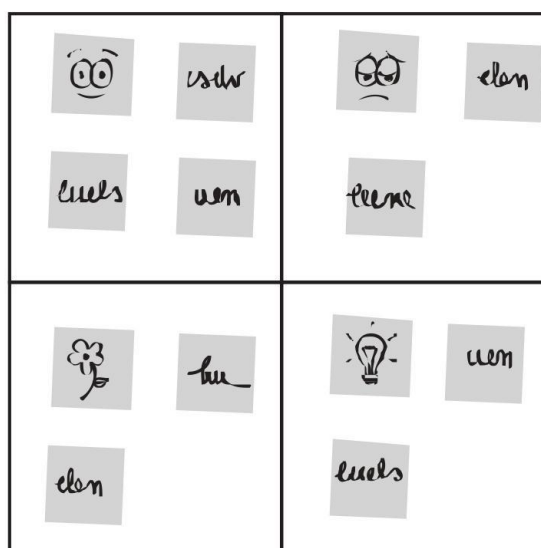
.....

<sup>1</sup> Podrán encontrar otras técnicas en: <http://www.fuerzatres.com/2010/06/reunion-de-retrospectiva.html/>

## Desarrollo y Creatividad



- Luego, se trata de motivar a que cada persona escriban la mayor cantidad de *post-its* posibles. La descarga de emociones predispone el proceso creativo y aporta material para identificar oportunidades de mejora. Cuando todos terminan de escribir, van pasando de a uno a la pizarra a pegarlos en el cuadrante correspondiente, leen en voz alta lo escrito y, si es necesario, completan con información. Quedando así:



## De la persona emprendedora a la empresa soñada

- Luego, si no hay agradecimientos o son muy pocos, se puede motivar a que identifiquen cuáles fueron los hechos y las personas involucradas en las emociones agradables (el reconocimiento mutuo y el expresar agradecimientos predispone el proceso creativo). También, si no hay ideas generadas o son muy pocas, se motiva a que piensen formas de transmutar los hechos que provocaron las emociones desagradables en oportunidades de mejora e ideas para la acción.
- Una vez identificadas las ideas, se puede seguir trabajando con otras técnicas ágiles o, simplemente, priorizarlas y que algunos participantes se autoasignen la tarea de llevar a la acción una o varias de estas ideas.

**Las técnicas ágiles suelen ser suficientes para activar la primera etapa del proceso de mejora interna, y para que se implementen las ideas presentes en las mentes de los participantes.** Cuando ya lo más evidente fue resuelto empieza a ser necesario desarrollar más las habilidades vinculadas a la comunicación creativa y desarrollar, también, un registro más fino del mundo interior de las personas y de las situaciones que se presentan.

Mientras haya más autoconocimiento de cada integrante del equipo de trabajo, será más fácil encontrar oportunidades de mejora como grupo humano. A modo de ejemplo, algunas preguntas para incentivar la reflexión personal podrían ser:

- ¿Sé lo que quiero? ¿Sé para qué hago lo que hago?
- ¿Cómo me siento con mis acciones y actitudes? ¿Expreso mis valores en las decisiones que tomo?
- ¿Qué me gusta de lo que estoy viviendo? ¿Qué hago para que esto se mantenga o crezca?
- ¿Qué no me gusta de lo que estoy viviendo? ¿Qué puedo hacer al respecto?

## Desarrollo y Creatividad

**Una vez que hay registro desde el eje de experiencia individual, se puede profundizar en el eje del equipo de trabajo.** Algunas preguntas disparadoras para ver las dinámicas como grupo humano pueden ser:

- ¿Cómo nos llevamos? ¿Nuestras relaciones son honestas? ¿Confiamos y colaboramos entre nosotros?
- ¿Cómo tomamos las decisiones?, ¿por jerarquía, meritocracia, antigüedad, autoridad, democracia, luchas de poder, especialidad técnica, análisis y consenso? ¿La forma que tenemos para tomar las decisiones nos ayuda a lograr lo que nos proponemos? ¿Estamos satisfechos o no? ¿Queremos cambiar algo al respecto?
- ¿Cómo son nuestras dinámicas internas? ¿Tiramos juntos para un mismo lado? ¿Aceptamos y nos nutrimos de las diferencias? ¿Nos tratamos con respeto mutuo? ¿Hacemos cosas para contribuir con los demás?
- ¿Qué hacemos cuando algo nos molesta?, ¿lo trabajamos individualmente para no cargar al equipo con nuestras sombras? ¿Somos comprensivos cuando los demás manifiestan algo que no nos gusta?

### **El retorno creativo**

Una vez que las personas y los equipos se lanzaron a la aventura de hacerse preguntas, emergerán las ideas, y es clave tratarlas adecuadamente. Si las ideas son atacadas demasiado pronto, se bloqueará el proceso creativo. En cambio, si las ideas se mantienen eternamente en el plano intelectual, la creatividad no dará frutos. Por eso, para que el proceso creativo pueda fluir es clave abrirse a nuevas formas de vincularse con el tiempo.

La concepción del tiempo más difundida en las empresas es una concepción lineal: se agendan las reuniones, los proyectos se organizan en cronogramas de tiempo, los procesos son controlados con reglas y plazos pautados. Otra forma de concebir el tiempo es a través de una



## De la persona emprendedora a la empresa soñada

concepción cíclica y compleja, donde los temas se entrelazan y las ideas transitan diversos estadios, y es gracias a esta dinámica que una empresa logra abrirse a la innovación.

Los griegos diferenciaban estos conceptos del tiempo con distintas palabras: cronos y kairos. “Cronos” se refiere al tiempo que se puede controlar, el del reloj, el que se mide. “Kairos”, en cambio, señala el tiempo de los procesos naturales, los momentos oportunos para hacer algo determinado, el momento donde ocurre un hallazgo creativo.

El desafío en una empresa en crecimiento es lograr que convivan estas dos concepciones del tiempo, estas dos dinámicas de trabajo, para que pueda cumplir con sus compromisos operativos y, al mismo tiempo, pueda transitar procesos de innovación.

Si el empresario tiene la visión de la empresa como una maquinaria orientada a una única meta, predominará la dinámica de la eficiencia y el control. En cambio, si percibe la empresa como una entidad compleja, que está atravesada por las vivencias individuales, que se organiza para generar dinero y para satisfacer necesidades de seres humanos, se verá la necesidad de abordarla más como un organismo vivo, en constante cambio y siempre en relación con lo que está más allá del control.

Cuando surge esta manera de percibir y de operar con la empresa, se vuelve necesario incorporar formas para hacer fluir las ideas en sus diferentes etapas:

- Disponibilidad emocional y práctica para abrir el proceso creativo, crear un espacio vacío desde el interior y en la agenda operativa.
- Análisis del problema e identificación de necesidades involucradas.
- Clarificación del desafío creativo o de la visión de proyecto.
- Generación de ideas, luego selección y modelado de ideas, hasta llegar a un primer diseño de solución.
- Definir un proceso de organización, una metodología de trabajo que

## Desarrollo y Creatividad

permita pasar las ideas a tareas concretas, y después ordenarlas, ejecutarlas y hacer un seguimiento.

- Desarrollar el producto o el nuevo servicio, ponerse en acción y hacer los cambios requeridos, realizar las primeras pruebas y recibir retroalimentación.
- Implementar la solución y realizar ajustes.
- Mantener la constancia en la prestación de servicio o en el mantenimiento del nuevo producto.
- Y a partir de la experiencia y la retroalimentación, o de la identificación de nuevas necesidades puede abrirse otro proceso creativo.

Para que estas etapas puedan ser flexibles y efectivas es necesario establecer una dinámica de trabajo. A continuación se presentan dos posibles formas de operar, que agrupan diferentes prácticas vinculadas a la innovación:

- **Totalmente flexible:** una manera de resolver pedidos basada en la experiencia y en las decisiones que se toman paso a paso. Puede ser que responda a necesidades de clientes desconocidos, con requerimientos excepcionales (a veces de emergencia), que esperan que su problema sea resuelto de forma rápida, aun cuando no se cumplan altos estándares de calidad. Puede ser que la solución esté vinculada a mercados jóvenes o que se están gestando, donde no hay patrones preestablecidos y, mucho menos, tradiciones. Algunas veces el desafío a resolver requiere un alto nivel de investigación y desarrollo, y por lo tanto, se dificulta estimar tiempos de resolución. Este formato es el propio de la cultura emprendedora, donde hay personas que no tienen una metodología predefinida pero logran resultados. Quien opera desde esta dinámica va constantemente adoptando ideas, herramientas, y experimenta con nuevas prácticas. Si le plantean un desafío y le piden que defina qué metodología usará, quizás no sepa respon-

## De la persona emprendedora a la empresa soñada

der, pero luego de resolver el tema puede hacer una revisión de lo sucedido y contar qué prácticas usó.

- **Ciclos creativos progresivos** (vinculado al llamado “desarrollo iterativo e incremental”): una metodología generalmente orientada a la gestión de proyectos que involucran innovación. Los proyectos pueden ser de cambios en cultura y metodología, desarrollo de productos, puesta en marcha de nuevos servicios, implementación de soluciones. Esta dinámica es sugerida donde el contexto (mercado, organización) está constantemente cambiando y, por lo tanto, es conveniente planificar por períodos cortos. Y a su vez el cliente es conocido y espera altos estándares de calidad, por eso es clave la construcción de confianza entre el equipo y el cliente.

En este formato se divide el proceso creativo en ciclos de trabajo y cada ciclo puede tener una duración entre una y cuatro semanas. Esto permite entregar valor de forma temprana y frecuente. La entrega de valor está vinculada con la satisfacción de necesidades, ya sean económicas (de negocio), sociales (el trabajo de una ONG y Gobierno), o de un grupo de individuos (por ejemplo, un tema familiar). En cada entrega, el equipo se encuentra con quien recibe el producto o servicio, y lo escucha, recibiendo su retroalimentación con atención. Mientras construyen una relación de mayor confianza y sinceridad, van pudiendo comprender más al otro y así van incrementando el valor en cada entrega.

### Equipo técnico creativo

Entonces, una organización que atraviesa procesos creativos se va haciendo cada vez más integral. Y así logrará consolidar equipos de trabajo basados en la confianza, capaces de balancear lo técnico y lo creativo.

## Desarrollo y Creatividad

<b>Equipo</b>	<b>Técnico</b>	<b>Creativo</b>
Hacer con otros	Hacer mejor	Hacer diferente
Brindar servicio	Ser productivo	Crear valor
<b>Aceptar:</b> a las personas y a las circunstancias como son.	<b>Construir:</b> generar dinero y recursos con calidad, de forma saludable. Bajar las ideas al mundo práctico y administrar recursos con eficacia.	<b>Inventar:</b> conexión con lo "lo más grande", los sueños, las visiones inspiradoras. Generar ideas que brillan.
Colaborar y confiar	Entender y manejar complejidad	Discrepar y transformar
Ocurre con la cercanía con el otro	Se entrena en la acción	Se activa interiormente
<b>Lateral:</b> vínculos y sentimientos	<b>Vertical:</b> pensamiento lógico	<b>Integrador:</b> equilibrio dinámico
<b>Empatía:</b> comprender e inspirar a otros. Dejar que cada uno progrese a su ritmo, a su manera.	<b>Asertividad:</b> saber cómo hacer algo, cómo resolver un problema.	<b>Apertura vulnerable:</b> vincularse con el vacío, con el no saber, con lo que esta más allá de lo conocido.

**Resumen:** El crecimiento de las empresas no es algo que ocurra de forma automática, como consecuencia natural de un flujo operativo apropiado, sino que es algo que ocurre gracias a ciertos movimientos internos.

Se requiere la invención de soluciones que vayan desarrollando las habilidades de las personas, consolidando los equipos técnicos creativos y reconfigurando la organización. Y para que esa creatividad pueda ser dinámica y complementaria a las respuestas operativas cotidianas, se requiere adquirir la gimnasia del retiro y el retorno, el balance entre el tiempo "kairos" y el tiempo "cronos".

Una empresa que logra esto se vuelve más flexible y, al mismo tiempo, más capaz de resolver múltiples necesidades, con un crecimiento saludable y sostenible.