



EL ACTIONBOOK DE DESIGNPEDIA

DINÁMICAS DE FACILITACIÓN DE EQUIPOS
DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES
SESIONES DE CREATIVIDAD



JUAN GASCA y RAFAEL ZARAGOZÁ



**«Las grandes ideas
nacen de
conversaciones
poderosas».**

Thinkers Co

PRÓLOGO

Cuando me acerqué por primera vez al mundo del *design thinking* y de la creatividad en la empresa tuve la sensación de que semejante arsenal de herramientas con nombres a cuál más *cool*, sería una verdad revelada ante la cual la organización no tendría más remedio que plegarse inmediatamente, volcándose en su puesta en marcha y comenzando una nueva vida de esplendor.

Sin embargo, la realidad es bien distinta, las herramientas que en los últimos años se han hecho tan populares difícilmente pueden triunfar sin tener en cuenta determinadas habilidades del mundo real que las pongan en el camino correcto para su aceptación y buen uso.

Poder proporcionar a los equipos de trabajo una experiencia armónica y satisfactoria que verdaderamente desate todo su potencial creativo, diferencia a las experiencias exitosas de las que se quedan en meras tentativas.

La habilidad para conseguir que un grupo trabaje adecuadamente dirigiendo su razonamiento con la sensación de «hacerlo fácil», de modo que su tarea llegue a buen puerto sería, en cierta manera, comparable al proceso de creación en el arte: hay un punto de inspiración, pero la maestría se alcanza a través del conocimiento de una técnica y de la disciplina.

La facilitación no es solo la habilidad de ayudar a resolver problemas, sino también la capacidad de crear significados

compartidos en el camino que muevan a los equipos de trabajo a buscar activamente soluciones creativas de manera cotidiana.

Al igual que los enciclopedistas franceses del siglo xvii, Juan y Rafael se han propuesto en su serie *Designpedia* catalogar el conocimiento del mundo de la construcción de ideas, dándole un sentido práctico y muy aplicado que hará que este libro se convierta en un compañero recurrente a la hora de abordar el trabajo diario.

En esta nueva entrega de nuestros *designpedistas* preferidos se nos muestra a modo de mapa (o más correctamente hablando, de brújula) cuáles son los conceptos básicos de la facilitación, así como dinámicas fácilmente replicables de una manera visual y muy atractiva.

Quiero agradecerles sinceramente este esfuerzo por reflejar su experiencia diaria, que he tenido el gusto de compartir en los últimos años en numerosas colaboraciones con Thinkers Co., en un formato como este, útil, directo y aplicable que os invito a conocer.

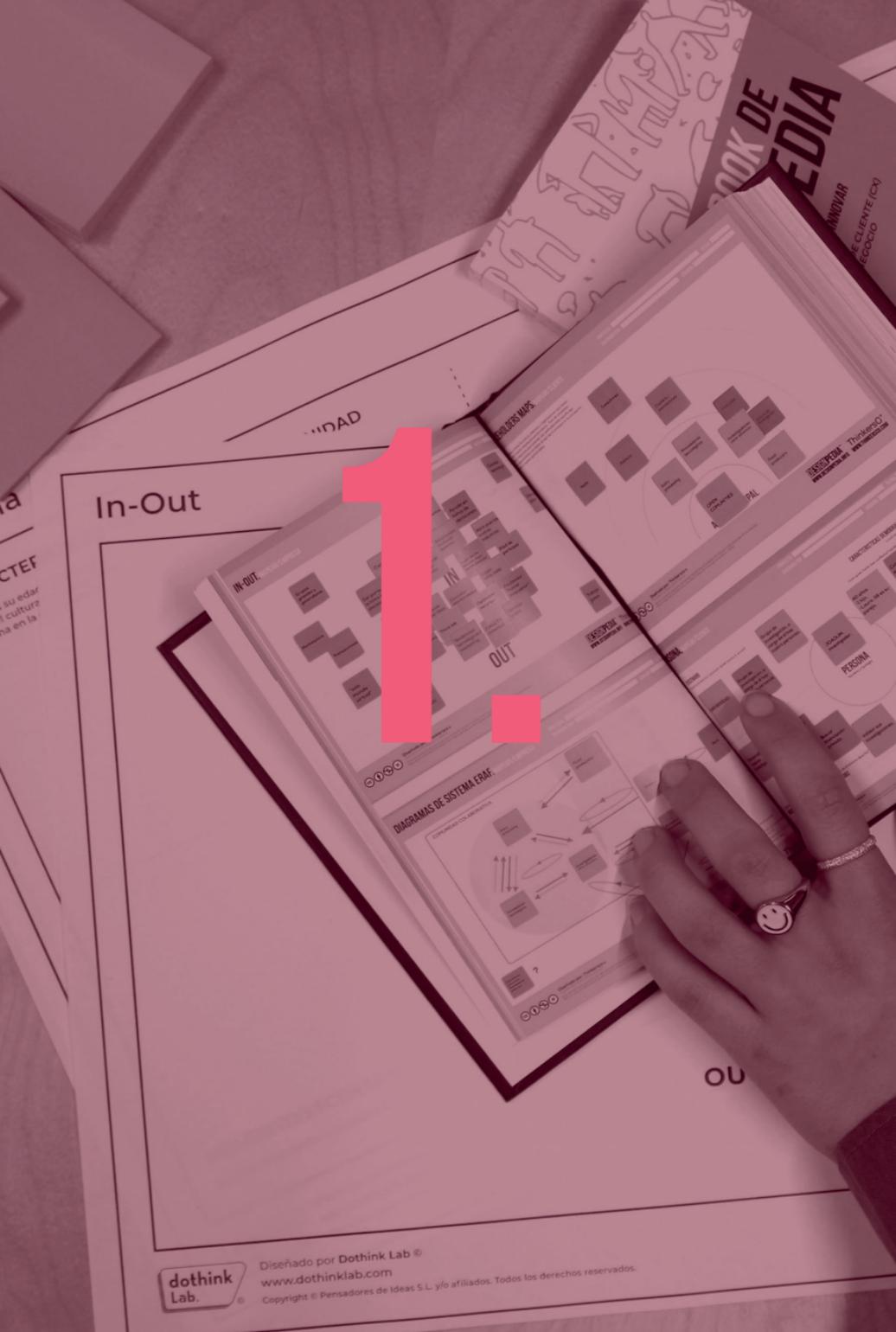
Disfrutad el camino.

Ismael Pulido
Head of Innovation & Agile Ecosystem
en Enel

ÍNDICE

Prólogo de Ismael Pulido	4
1. Introducción	9
¿Para qué sirve este libro?	10
Cómo aprovechar al máximo el libro	12
¿Qué te vas a encontrar en este libro?.....	14
2. Las claves de la facilitación	17
¿Qué es un facilitador?	18
Elementos y estructura clave de una facilitación	20
La entrada (<i>input</i>).....	24
La salida (<i>output</i>).....	25
El calentamiento	28
La dinámica	48
Diferencia entre reto y desafío de diseño.....	50
3. Tipología de dinámicas	55
Conocimiento interno versus al conocimiento externo.....	56
Una dinámica no es un proyecto	58
¿Qué aporta una dinámica a un proyecto?.....	60
Presentación de las tipologías de dinámicas	62
Dinámicas para la «identificación de oportunidades»	64
Selección de la dinámica	66
Explicación de cada dinámica.....	68
Dinámicas creativas	74
Selección de la dinámica	76
Explicación de cada dinámica.....	78
Plantillas de trabajo.....	84

DAFO.....	86
<i>IN/OUT</i>	90
Análogos/Antílogos.....	94
<i>Brainwall</i>	98
5 porqués.....	102
Mapa de <i>stakeholders</i>	106
Persona.....	110
Mapa empatía.....	114
<i>Point of view</i>	118
Desafío de diseño.....	122
<i>Brainstorming</i>	126
Hibridación/Traslación.....	130
Hibridación/Síntesis.....	134
<i>What if</i>	138
Selección de ideas.....	142
<i>Storyboard</i>	146
Ficha de concepto.....	150
4. Más allá del taller	155
Antes de la sesión.....	158
Al inicio de la sesión.....	162
Al final del taller.....	166
Después del taller.....	168
5. Los consejos	171
Epílogo de David Calabaza.....	192
Autores	195



In-Out



IN-OUT

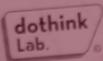
IN

OUT

DIAGRAMAS DE SISTEMA EMF



ou



Diseñado por Dothink Lab ©
www.dothinklab.com
Copyright © Pensadores de Ideas S.L. y/o afiliados. Todos los derechos reservados.

BOOK DE
EDIA
INNOVAR
EL CLIENTE (CY)
ECONOMIA

INTRODUCCIÓN

- ¿Para qué sirve este libro?
- Cómo aprovechar al máximo el libro
- ¿Qué te vas a encontrar en el libro?

¿PARA QUÉ SIRVE ESTE LIBRO?

Cada día es más frecuente ver en pequeñas y grandes empresas el uso del *design thinking* como modelo de resolución de retos. Se trata de reunir al equipo en una sala o en un entorno virtual para acometer la resolución de un tema, donde los participantes utilizarán su inteligencia colectiva, su creatividad y sus conocimientos para aportar valor, apoyándose en el uso de pólits y herramientas varias.

Seguro que has estado o has liderado una de esas reuniones. De hecho, quiero que pienses en la última sesión de trabajo que tuviste con tu equipo. ¿Cómo fue? ¿Llegasteis al objetivo? ¿La gente prestaba atención? ¿Sentiste que podían haber aportado más? ¿No se os ocurrió nada para resolver el problema?... Seguro que si reflexionas, acontecieron estas y otras cosas que se podrían mejorar.

Si tu rol fue el de liderar el equipo y no conseguiste los objetivos esperados, ¿cuál crees que fue el motivo? ¿Fue porque no conocías bien las herramientas? ¿Fue por qué tú o la gente del equipo no conocíais la metodología? Estas variables son importantes, pero seguro que hay un par de preguntas que no se te han escapado: ¿he dinamizado bien la sesión de trabajo? ¿He sido un buen facilitador? Seguro que podrás responder a estas cuestiones cuando termines de leer *El actionbook de Designpedia*.

En este nuevo libro hemos seguido la estela de los dos libros anteriores de la colección *Designpedia: Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas* y *El workbook de Designpedia. Itinerarios de innovación*, y en él nos centramos en el arte del buen facilitador, una tercera pata de la metodología que

nos llevará a potenciar la innovación y obtener del equipo su máximo potencial.

En nuestra agencia, Thinkers Co., nos enfocamos en establecer y desarrollar la instrumentación del diseño en las empresas y apoyar el correcto desarrollo de proyectos. Nuestra experiencia mientras estamos dinamizando es que todo llega a buen puerto; sin embargo, cuando no estamos «acompañando», ¿qué es lo que ocurre?, ¿son capaces los equipos de llegar a un entendimiento o a una resolución común? ¿Qué problemas se encuentran?

Uno de los mayores retos que nos hemos encontrado es transmitir que la cultura del diseño no es solo enseñar a ejecutar lo correcto, sino de forma correcta. Más allá de enseñar la metodología, los procesos y las herramientas existe esa otra actividad fundamental que se centra en cómo dinamizar los equipos y cómo expresar al máximo esos encuentros entre las diferentes personas o *stakeholders* del proyecto. Un actividad que cuenta siempre con dos variables con las que cualquier facilitador tiene que batallar: la complejidad del problema y la limitación del tiempo. Pero si cuentas con los conocimientos y herramientas adecuadas, podrás facilitar una sesión de *design thinking* con éxito y lograr una cultura colaborativa, creativa e innovadora en los equipos en poco tiempo. Este libro te ayudará a conseguirlo.

¿Qué aprenderás?

- Las tipologías de las dinámicas.
- En qué consiste una sesión de trabajo y cómo estructurarla.
- Dirigir a un grupo y evitar posibles dificultades.
- Mejorar en la gestión del tiempo con los equipos de trabajo.
- Roles y claves de la facilitación.
- Nuevas herramientas de trabajo en equipo.
- Consejos y visiones alternativas de la facilitación.

¿CÓMO APROVECHAR AL MÁXIMO EL LIBRO?

Al igual que los anteriores libros de la colección de *Designpedia*, hemos querido hacer un libro 100 % práctico donde de forma esquemática y visual te iremos guiando en este proceso para ser un buen facilitador y potenciar tus sesiones de trabajo.

Facilitar no es un acto teórico, sino sumamente experiencial. Por tanto, muchos de los consejos y guías que te proponemos no los vas a interiorizar hasta que no los practiques en varias ocasiones. Pero si quieres conseguir tu objetivo y aprovechar al máximo este libro te pedimos paciencia y constancia.

Queremos mostrarte todo lo que hemos aprendido durante estos años facilitando procesos de *desing thinking* en diferentes clientes, desde grandes corporaciones hasta pymes de diversos tamaños. Nosotros ponemos los fundamentos, pero el resto lo debes poner tú.

Por último, recuerda que este libro complementa a los dos anteriores. Es importante que los conozcas porque te ayudarán a profundizar mejor en los términos que vamos a contarte a continuación, siempre desde la perspectiva del dinamizador. Pero si aún no los conoces, a lo largo del libro definiremos los conceptos y bases fundamentales, de forma que no te sientas perdido.

«Cuanto más
ingredientes
tengas, más podrás
improvisar».

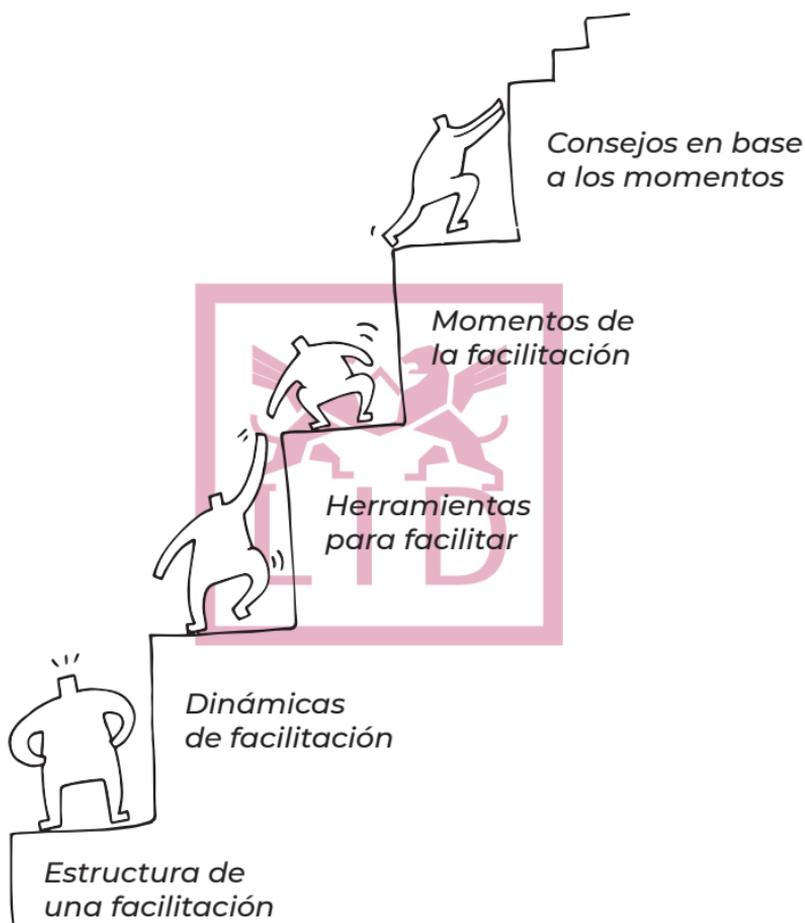


¿QUÉ TE VAS A ENCONTRAR EN ESTE LIBRO?

El *actionbook de Designpedia* está pensado para todas las personas que quieran aprender o mejorar como facilitador, independientemente de si ya tienen conocimientos o experiencia. En los primeros libros de la colección presentamos y explicamos una serie de herramientas y tipos de dinámicas y, con esa base, entraremos en temáticas más abstractas, como consejos y *tips* de facilitación.

Los temas que vamos a recorrer juntos son los siguientes:

- **Bases:** qué es un facilitador, los elementos y las estructuras de una facilitación.
- **Dinámicas:** tipologías y guías a modo de receta para ir seleccionando la dinámica perfecta en base a las variables que tengas que acometer (por ejemplo: el foco está abierto o cerrado, el equipo está alineado o no).
- **Herramientas:** explicación paso a paso de las diferentes herramientas para usarlas en las dinámicas de forma práctica.
- **Estados de un facilitador** según el momento en que te encuentres de la dinámica.
- **Consejos y tips** que surgen en cada estado de la facilitación.





LAS CLAVES DE LA FACILITACIÓN

- ¿Qué es un facilitador?
- Elementos y estructura clave de una facilitación
- Diferencia entre reto y desafío

¿QUÉ ES UN FACILITADOR?

El pensamiento de diseño o *design thinking*, más allá de la metodología, es una actitud, es la forma en la que los diseñadores abordan los problemas. Dado el origen y la naturaleza de la metodología podrías pensar que es una praxis ingenieril, ya que existe un proceso, y mediante unas pautas más o menos claras podemos abordar el problema y alcanzar un buen resultado. Pero hay una trampa. La disciplina del diseño juega con esa parte analítica y tangible, donde todos nos sentimos seguros, y a la vez juega con otra más intangible y reflexiva, que es la intuición.

Los contextos son cada vez más cambiantes y complejos; lo que conocíamos en muchas ocasiones ya ha desaparecido, está en ello o ha cambiado radicalmente. En este entorno, la intuición es vital, clave para ir un paso más allá, encontrar el camino de la solución al reto y no caer en soluciones banales, lo que incentiva el uso del *design thinking*.

La pregunta es: ¿cómo puedo aprender a ser más intuitivo? La respuesta en ocasiones es frustrante: con el tiempo y la práctica. La intuición es la habilidad para conocer, comprender o percibir algo de manera clara e inmediata sin la intervención de la razón. Aunque a la intuición se le da una connotación de misterio, en realidad funciona a través del análisis de detección de patrones. A través de la información almacenada en el inconsciente, el cerebro consciente reacciona de manera ágil, sin un análisis racional de la situación: es el «olfato» creativo. Una habilidad que adquieres a lo largo de tu vida, retando a tu razón, no queriendo explicarlo todo, sino comprenderlo, para encontrar la luz en base a ese primer impulso.

¿Y si juntamos a más gente para ganar en intuición? Ganamos a su vez en complejidad y riqueza, basadas en la perspectiva, vivencias y áreas de conocimiento de cada uno. A contextos y retos más complejos, mayor necesidad de más visiones y mayor necesidad de encauzarse correctamente.

Creo que lo vamos viendo ya, ¿no? Cuando planteamos la posibilidad de reunir a más gente para disponer de información sobre el problema a abordar, comprenderlo mejor y por tanto ser más intuitivos en la búsqueda de la solución, es cuando aparece la figura clave: el facilitador.

El facilitador es el que guía el conocimiento del grupo, concentra la intuición de los participantes y prepara todo los medios a su alcance para crear esas conversaciones poderosas de las que tanto hablamos mediante dinámicas. Por tanto, cuando acudimos al facilitador en busca de respuestas no es él quien las tiene; no es un consultor. El facilitador juega con el conocimiento que tienen los participantes y lo transforma en intuición colectiva para acelerar los procesos, siendo a su vez el que reta a la razón cuando se intenta justificar en exceso.



ELEMENTOS Y ESTRUCTURA CLAVE DE UNA FACILITACIÓN

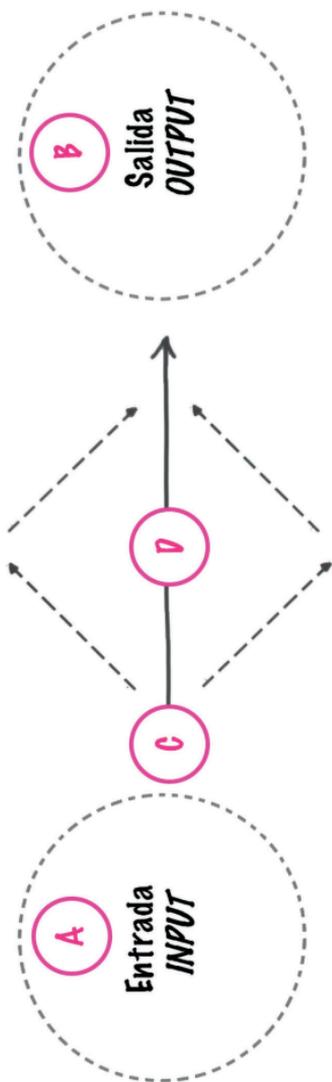
Entendido el rol del facilitador, debemos comprender la estructura básica y los elementos clave a tener en cuenta a la hora de realizar una sesión de trabajo facilitada.

Así mismo, cabe mencionar que entendemos la sesión de trabajo facilitada como un «taller» de trabajo o *workshop*.

Los elementos que establecen una estructura tipo correcta son los siguientes:

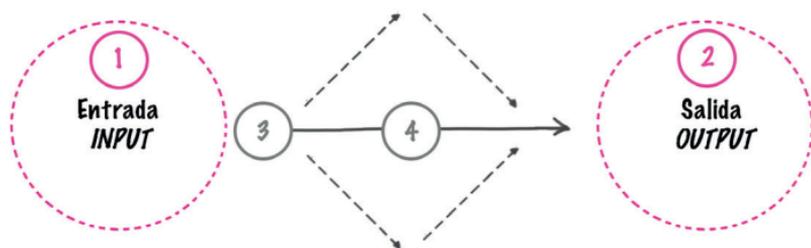
- A. **La entrada** o punto de dónde partimos.
- B. **La salida** o resultados a desarrollar.
- C. **El calentamiento** o preparación de las personas para el trabajo.
- D. **La dinámica de trabajo** o el flujo de trabajo del taller con las correspondientes tareas, herramientas o acciones a acometer.

A continuación vamos a entenderlos y verlos en profundidad.



TALLER

**«Define a la vez
la entrada y la salida».**



TALLER

El éxito de una facilitación se equilibra entre dos ejes clave: de dónde partimos y adónde queremos llegar. Estos elementos son la llave para entender el tiempo del que necesitamos disponer y la dinámica (herramientas) a desarrollar durante la sesión. Ambos deben ser analizados como preparación previa, y su buena comprensión y determinación será clave para tener un buen resultado. El posible fracaso de la sesión se incrementa si no hacemos un buen análisis de partida y/o establecemos un objetivo demasiado ambicioso. La combinación entre ambos nos debería determinar una visión realista de qué hacer y no hacer, siendo nuestra responsabilidad como facilitador hacérselo entender al *sponsor* (dueño del proyecto) o al equipo de trabajo.

La entrada (*input*)

Los datos o conocimientos, y el trabajo previo realizado sobre ellos, nos ayudarán a definir totalmente la dinámica, determinando la necesidad de tiempo o procesos de reflexión que precisamos para desarrollarla.

Estos datos de inicio nos van a condicionar toda la dinámica o sesión de trabajo. Según la información que tengamos como punto de partida articulamos una dinámica u otra.

Por ejemplo: si queremos resolver un problema, pero no está muy concreto, activaremos una sesión de definición de retos; si, por el contrario, tenemos un problema bien definido podemos realizar una sesión de ideación.

Ten presente que es vital para definir una dinámica el sentarte con la persona que quiere activar esta sesión de trabajo, que puede ser un responsable de equipo, el *sponsor* o un compañero que quiere solucionar un problema.

- ¿De qué datos o información disponemos antes de entrar al taller?
- ¿Cuánta de esta información ha sido compartida con otros? ¿Han podido reflexionar sobre ella?

La salida (*output*)

Tener claro qué esperamos de la salida del taller es tener claro los objetivos de resultados del mismo. La claridad en lo que esperamos de la salida nos ayudará a tener un control de las expectativas, o bien a establecer un ajuste de estas en base a las capacidades.

Así como es importante entender de qué datos disponemos como entrada, también es vital consensuar qué datos de salida esperamos del taller o sesión de trabajo, porque esto también nos va a afectar en la definición de la dinámica.

Por ejemplo: si queremos resolver un problema, pero no está bien definido, no esperemos desarrollar una idea de su posible solución con una dinámica simple y de corta duración; posiblemente estaremos pecando de ser muy ambiciosos.

- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿Hasta dónde podemos llegar?
- ¿Qué resultado queremos obtener tras la sesión?