

Innovación en modelos de solución para la empresa: la metodología de C. Otto Scharmer en la práctica

Juan David Ocampo Vásquez
Nelson Flórez Ramírez
María Camila Escobar Acevedo
Manuel Fernando Agudelo Jaramillo
David Alejandro Lenis Vega
Sandra Patricia Castaño Saldarriaga
María Isabel Morales

Semillero de Investigación TPM
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid



Resumen

El profesor C. Otto Scharmer, a partir de 2013 ha realizado varias publicaciones del modelo de la teoría U compuesto por la mecánica de interrelación en siete pasos que inician con la toma de conciencia y cierra con el desplegar de un producto o servicio real, con la intensión de aplicación en niveles de conversación en donde el movimiento hacia abajo compromete a sumergirse pasando por el observar y descargar el objeto de mayor relevancia con el que se está tratando; luego en la inflexión de la U se expresa todo lo aprendido para buscar la transformación a la solución que necesita la empresa y finalmente en posición hacia arriba evolucionar en objetivos, prototipos, propósitos y resultados.

Este resultado de investigación realizado por el semillero TPM nombrado “Innovación en modelo de solución para la empresa: la metodología de C. Otto Scharmer en la práctica”, es un producto que permite ser empleado en muchos casos donde se necesita llegar a avances concretos. El cual ha sido validado con apoyo de las empresas INDESA y Patacones P&V para objetos aplicados de uso específico en industrias de servicio y manufactura.

Palabras clave: empresas, C. Otto Scharmer, Teoría U, bienes, servicios.

Introducción

La innovación como objeto aplicado por la gerencia, crea importante valor empresarial (Hamel, 2006; Barsh, 2008) y el uso de la teoría U como tecnología social de la presentación se aplican en desafíos reales del programa latinoamericano para líderes de cambio Welukan (2020), en el Instituto de Facilitación y Cambio, Diseño de Planes de Intervención Comunitaria (2015) y por parte del semillero TPM en solución a necesidades de mejoramiento de la comunicación interna y planteamiento estratégico para salir adelante después de la pandemia del Covid-19.

Entre marzo y julio de 2020, las organizaciones que facilitan su apoyo para realizar las pruebas que permitan validar el modelo de solución se encontraban en un escenario latente de resolver la necesidad para continuar, situación que se ve orientada a la continuidad y comprobar por talleres de acompañamiento virtual que da encause hacia resultados en el contexto de obtener logros de posición a situaciones de necesidad sentidas.

Ajustados al marco de cooperación empresarial, universidad y Estado firmado entre INDESA y Patacones P&V con Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid se encontró pertinente emplear el modelo de la teoría U para validar este con resultados gerenciales de orden empresarial.

Metodología detallada

El semillero en su ejercicio periódico semanal, programa una reunión con la entidad que acompaña; esto ha permitido compartir las circunstancias de valor sobre las cuales se solicita el acompañamiento y a partir del escenario encontrado se aplica el modelo que en una etapa experimental es nombrado como Canvas de la teoría U formulado con preguntas que encuadren y formalicen, las cuales son susceptibles de ser enriquecidas por el entrevistador para obtener mejor la información con la cual se proponga obtener resultados.

Aquí se socializa el modelo de la teoría U con objeto para obtener un plan de proyecto que resume la madurez y validez del recurso como aporte significativo en una fase de la cooperación conjunta.

Al poder aplicar el modelo de solución para la empresa basado en la teoría U, se pueden comparar los resultados entre la empresa A y B, dando validez a los recursos con los que se ha contado. Se permite de esta manera tener un instrumento que agiliza el diagnóstico a partir de la disposición de recursos siendo así un estudio de caso aplicado individualmente a cada empresa y que al compararse entre ellos da situaciones correlacionales.

Discusión y resultados

Al empezar la revisión documental de la teoría U, se concreta una alternativa asociada a la presentación de identificación (tabla 1) con nombre de los integrantes, tema de disertación y fecha de realización; estas partes se expresan y escriben de forma espontánea para dar confianza y facilidad. Las declaraciones se realizan en términos de falta, no hay expresiones de informalidad que ayudan a entender de lo que se va a tratar.

Como situación particular se reconoce que cada grupo es característico y diferencial; por esto, se recomienda a quien haga las veces de entrevistador intervenir poco a la expresión verbal del equipo en donde por demás se escriba en los términos e interés de los participantes. A su vez el moderador debe incitar a completar lo mejor posible cada parte del modelo.

En la tabla 2, se integran los elementos que varios autores e inclusive el mismo Otto Scharmer han explicado para permitir el entendimiento de uso de la teoría U. Los cuales se han agrupado para nivel de conversación, escucha, movimiento, liderazgo, pasos y proceso.

Según la tabla 2, de 1 a 3, se tiene el momento de bajada en donde para 1 se expresa el interés de descargar o “desahogar” la situación de cada participante respecto al tema de disertación, que en una declaración personal se diría comente lo que usted ve, siente o escucha. En el numeral 2 el entrevistador busca persuadir para obtener elementos específicos que lleven a interiorizar y traer al caso lo que verdaderamente hay. Ya en un momento 3 quien entrevista deberá pretender unificar las circunstancias en términos que compartan y aporten todos los entrevistados.

Tabla 1. Encabezado de modelos de solución para la empresa

Nombre de los integrantes de grupo	Tema de disertación	Fecha de realización:
------------------------------------	---------------------	-----------------------

Fuente: Semillero TPM. Medellín

Tabla 2. Componentes preliminares de modelos de solución para la empresa

NIVELES DE CONVERSACIÓN	1. FASE DE DESCARGA	2. FASE DE DEBATE	3. ETAPA DE DIÁLOGO	4. FASE DE PRESENCIACIÓN	3. ETAPA DE DIÁLOGO	2. FASE DE DEBATE	1. FASE DE DESCARGA
NIVELES DE ESCUCHA	1. JUICIOS PERSONALES	2. DIFERENCIAS	3. CON LOS OTROS	4. ¿QUÉ QUIERE EMERGER?	3. CON LOS OTROS	2. DIFERENCIAS UNIDAS	2. JUICIOS DE CONCENSO
EN MOVIMIENTO	1. CO - INICIAR	2. CO-PERCIBIR	2. CO-PERCIBIR	3. ESTAR PRESENTE	4. CO - CREAM	4. CO-CREAR	5. CO-EVOLUCIONAR
LIDERAZGO	1. CONTENER EL ESPACIO	2. OBSERVAR	3. SENTIR	4. PRESENCIAR	5. CRISTALIZAR	6. CREAR PROTORIPO	7. REALIZAR - ACTUAR
PASOS DE LA TEORÍA U	3. DESCARGAR	4. VER	5. EMPATIZAR	6. TRANSFORMAR	7. CRISTALIZAR	8. PROTOTIPAR	9. DESPLEGAR
Proceso de la Teoría U	¡Observe! Haga una inmersión en los lugares con mayor potencial que sean relevantes para la situación que está tratando.		Retráigase, reflexione y permita que su conocimiento interior emerja. Comparta y reflexione.		Actúe en un instante. Explore el futuro haciendo y desarrollando prototipos.		

Fuente: Semillero TPM. Medellín. La tabla se lee de forma horizontal.

Tabla 3. Modelo de solución para la empresa

	1. DESCARGAR	2. VER	3. EMPATIZAR	4. TRANSFORMAR	5. CRISTALIZAR	6. PROTOTIPAR	7. DESPLEGAR
PASOS DE LA TEORÍA U CONTEXTO							
Por cada participante de grupo o consenso de grupo, por favor inicie en esta columna haciendo una descripción espontáneo de educación, formación, habilidades y experiencia para con un foco de trabajo o tema de disertación.	¿Qué conocimientos aplicamos?	¿Cómo aplicamos los conocimientos? ¿Dónde aplicamos el conocimiento?	¿Qué resultados de éxito se han obtenido con el conocimiento que aplicamos?	Del conocimiento que aplicamos ¿Qué prácticas se deben depurar? ¿Para qué? ¿Cuáles prácticas deben prevalecer? ¿Para qué?	De las prácticas a prevalecer ¿Cuál objetivo nos podemos proponer? 1. General y 3. Específicos	Del conocimiento a prevalecer y haciendo ¿Qué? ¿Cómo podemos incrementar nuestros casos de éxito?	Del conocimiento que aplicamos ¿Cómo convertimos el conocimiento de éxito en algo de todos? ¿Cómo medimos el resultado?

Fuente: Semillero TPM. Medellín.

Tabla 4. Innovación en modelos de solución para la empresa INDESA

Nombre de los integrantes de grupo	Sandra Patricia Castaño Saldarriaga María Camila Escobar Acevedo María Isabel Morales	Tema de disertación	Comunicación entre las áreas a través de email, página web, Facebook, Instagram, YouTube, Outlook (intranet), spark y teléfono de oficina.	Fecha de realización:	2020-05-14 2020-05-21		
LIDERAZGO	CONTENER EL ESPACIO	OBSERVAR	SENTIR	PRESENCIAR	CRISTALIZAR	CREAR PRO-TIPO	REALIZAR -ACTUAR
PASOS DE LA TEORÍA U	DESCARGAR	VER	EMPATIZAR	TRANSFORMAR	CRISTALIZAR	PROTOTIPAR	DESPLEGAR
Sandra: Contadora pública, Tecnóloga en Costos y auditoría, experiencia de protocolo y atención al cliente en juegos departamentales, tiene habilidad para comunicarse con las personas en la tonalidad, escucha, tiene conocimiento sobre el manual de atención al ciudadano, cargo actual jefe de control Interno y el aporte que puede dar es mejorar los canales de comunicación, garantizarlo que el receptor	Atención al cliente. Comunicación asertiva. Manual de atención al ciudadano. Utilización de herramientas tecnológicas. Captación de las necesidades del usuario y facilidad de proponer ideas de mejora.	Realizar planeación estratégica de comunicación para todos. Que todos entiendan como comunicarse entre áreas y personalmente. Generar campañas y capacitaciones para fortalecer las dificultades de la comunicación. No hay conexión emotiva independiente de la condición contractual. El compromiso de los contratistas para	Saber escuchar, analizar situaciones y conocer la causa raíz, proponiendo ideas de mejoramiento. Identificar las necesidades de la comunicación y realizar plan de acción para fortalecer el mejoramiento en la misma. Se resuelven inquietudes por parte al usuario	Revisar los procedimientos y metodología del Instituto para fortalecer la comunicación asertiva. Identificar y eliminar los reprocesos persona a persona. Fortalecer los canales de comunicación a través de email, página web, Facebook, Instagram, YouTube,	OBJETIVO GENERAL. Implementar una estrategia para mejorar la comunicación asertiva entre áreas del Instituto. Generar registros de seguimiento y control sobre la mejora continua de la comunicación asertiva y perseverar la información en el tiempo. Fortalecer los comités de calidad y seguimiento a la matriz de	Ajustar los indicadores de gestión. Realizar auditorías cruzadas entre áreas. Realizar seguimiento y control a planes de mejoramiento de los planes de las auditorías. Realizar seguimiento y control a la comunicación asertiva y planes de mejoramiento de los planes de las auditorías. Fortalecer los comités de calidad y seguimiento a la matriz de	

reciba la información asertiva.	establecer las actividades contractuales y aportar un mejoramiento al sistema.	cumpliendo con los requisitos de la norma (1755 del 2015) y en el tiempo estipulado.	Outlook (intranet), spark y teléfono de oficina. Falta actualizar el documento del plan institucional de comunicaciones	pedagógicas para fortalecer la comunicación asertiva -Capacitar en el uso adecuado sobre el manejo de la información tecnológica o físico. -Organizar los procedimientos adecuados acorde a la necesidad de las áreas del Instituto. -Realizar campañas para mejorar la cultura de la comunicación.	sobre el manejo de la utilización de la información y comunicación asertiva, para generar planes de acciones. Realizar instructivos sobre el manejo de la información y comunicación asertiva.	riesgos de las áreas.
María Camila: Tecnóloga de Instrumentación industrial, actualizando curso el noveno semestre de Ingeniería de productividad y calidad. Ha realizado cursos y capacitaciones sobre atención al cliente, ha trabajado como asesora comercial, tiene experiencia en abrir nuevos mercados, tiene conocimiento sobre el manual de atención al ciudadano, tiene habilidades para socializar, establecer comunicación asertiva, adaptable al cambio, está en INDESA apoyando calidad, proyectos y control interno y el aporte que puede dar es la utilización de herramientas	Falta de involucrar el direccionamiento estratégico para la implementación de la mejora. Resistencia al cambio y a la mejora continua.					

para realizar campaña de comunicación, metodologías, seguimiento y mejora continua sobre el proceso.

María Isabel:

Profesional en comunicaciones y relaciones corporativas, tecnóloga en gobierno local, habilidades: fácil para trabajar en equipo, adaptación de los cambios, comprometida y diligente, **experiencia:** asesora de comunicaciones en el concejo municipal y Secretaría general, **cargo:** coordinadora de comunicaciones en INDESA, y el aporte sobre el tema es crear una cultura que se sostenga en el tiempo en las administraciones, aunque el 99% es contratista.

Fuente: Semillero TPM, Medellín.

En la inflexión de la U (ver tabla 2, numeral 4), se observa un sentido de cambio en donde se enfatizan circunstancias para proponer lo que se puede hacer para una mejora. Podría comentarse a partir de la lluvia de ideas; sin embargo, siempre validando y aprovechando lo expresado en el numeral 1, 2 y 3 de la tabla; con esta manera de realizar el ítem 4 se llegan a puntos factibles de continuidad que posteriormente deberán ser concretados o especificados para que se denote la limitación y delimitación en un interés de cristalizar o materializar la propuesta y prototipar, es decir, expresar lo que se quiere y desplegar es expresar las actividades a realizar.

Con el punto de partida antes presentado se adiciona (tabla 3) una primera columna donde los entrevistados son consultados para denotar su afinidad en formación, habilidades y experiencia con el tema de disertación, esto se toma como una lectura de personas en oportunidad de aprovechar y aportar para hacer o provocar resultados más pronto.

Al llegar a la pregunta “¿qué conocimientos aplicamos?”, a cada persona se le permite expresar lo que aporta de sus cualidades personales al tema de disertación, asociado esto con el punto de vista que es su fortaleza y así es como el orientador del instrumento debe procurar hacer el encuadre a cada participante.

Con las preguntas “¿qué nos frena para aplicarlo?, ¿qué nos falta para aplicarlo? Y ¿qué obstáculo tenemos al aplicarlo?” se crea el contexto que aporta a identificar aquellos por menores presentados como delimitantes en el avance y aprovechamiento de las fortalezas presentes para enriquecer soluciones aplicadas del tema.

A partir de las inquietudes “¿cómo aplicamos los conocimientos?, ¿dónde aplicamos el conocimiento?”, se indagan circunstancias de lo que se puede hacer y no se ha hecho o que se ha hecho y fracasó; el moderador en este caso persuade y busca que quede anotado a profundidad todo lo que expresen en el equipo entrevistado.

Del conocimiento que aplicamos “¿qué prácticas se deben depurar?, ¿para qué? o ¿cuáles prácticas deben prevalecer?, ¿para qué?”. Estas declaraciones se emplean para poner en limpio el verdadero estado deseado, el sentido querido y lo que se espera a ciencia cierta.

Cuando el entrevistador llega a 5 se inicia la etapa de subida correspondiente a materializar, apóyate en los asistentes y crea con ellos, expresa el resultado material como prototipo y características con valores y expresiones diferenciales y distinguidas que permitirán las partes por donde se deberá realizar el proyecto para satisfacer las necesidades expresadas y valoradas cuando el ejercicio era hacia abajo como se expone en la teoría U.

Al llegar a “¿qué resultados de éxito se han obtenido con el conocimiento que aplicamos?”, se insiste para mejorar lo obtenido anteriormente como soluciones y a su vez dejar aquí solo lo que es verdaderamente aportante para el tema.

Con la expresión “De las prácticas a prevalecer, ¿cuál objetivo nos podemos proponer? 1. General y 3. Específicos” se hace un encuadre a un solo objetivo general con una palabra en acción, un para y un indicador que lo compongan en la redacción; modelo que se replica en los tres objetivos específicos con la posibilidad en la cual existan dos o hasta tres palabras de acción para uno específico.

Para la declaración “Del conocimiento a prevalecer y haciendo ¿qué?, y ¿cómo podemos incrementar nuestros casos de éxito?” se pretende que los participantes expresen las actividades que tendrán que realizar en favor de dar cumplimiento a los objetivos.

Finalmente, se pide “Del conocimiento que aplicamos, ¿cómo convertimos el conocimiento de éxito en algo de todos?, ¿cómo medimos el resultado?” se solicita definir un margen de medición con asignación de recursos y revisiones periódicas que lleven a concretar de forma unívoca lo postulado en el objetivo general afín con el tema de disertación que necesita solución.

El resultado de la aplicación del instrumento presentado en la tabla 3 con las preguntas de cada columna está presentado como ejemplo de aplicación en la tabla 4.

Conclusiones

Al terminar la aplicación del modelo de solución para la empresa se identifica cómo el aporte individual orienta y ofrece a la definición de actividades en el despliegue de solución a una necesidad que se identifica mejor en la inflexión de la U.

Los ejercicios de prueba elaborados para ambas empresas permitieron dar diagnóstico y dirección en un planteamiento claro de un diagrama de Gantt que se incluyó como objeto complemento a partir del prototipar realizado en el ejercicio que para ambos casos dispuso de una formulación en trabajo de equipo de dos horas de sesión, siendo esto representativo para un resultado ágil.

Referencias

- Barsh, J. (2008). Innovative Management: A conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan. *The McKinsey Quarterly*, (1). <https://socialknowledge.files.wordpress.com/2007/10/hamel-future-of-management.pdf>
- Hamel, G. (2006). Why, what, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*. <https://hbsp.harvard.edu/product/R0602C-PDF-ENG?R=R0602C-PDF-ENG&conversationId=431827&E=72129>
- Programa para la Convivencia Ciudadana [PCC]. (2015). *Guía para el diseño de planes de intervención comunitaria. Diagnóstico y gestión*. USAID. https://generaconocimiento.segob.gob.mx/sites/default/files/document/digital_library/58/20191024-027-guia-diseno-planes-intervencion-comunitaria.pdf