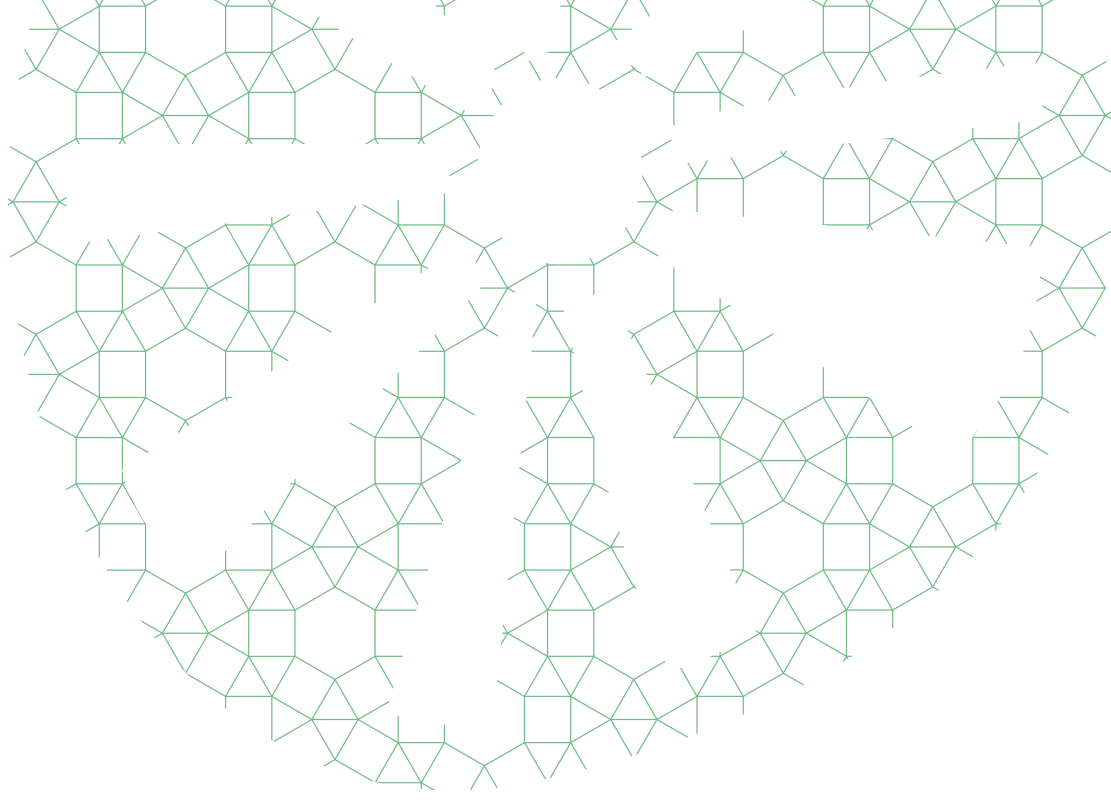
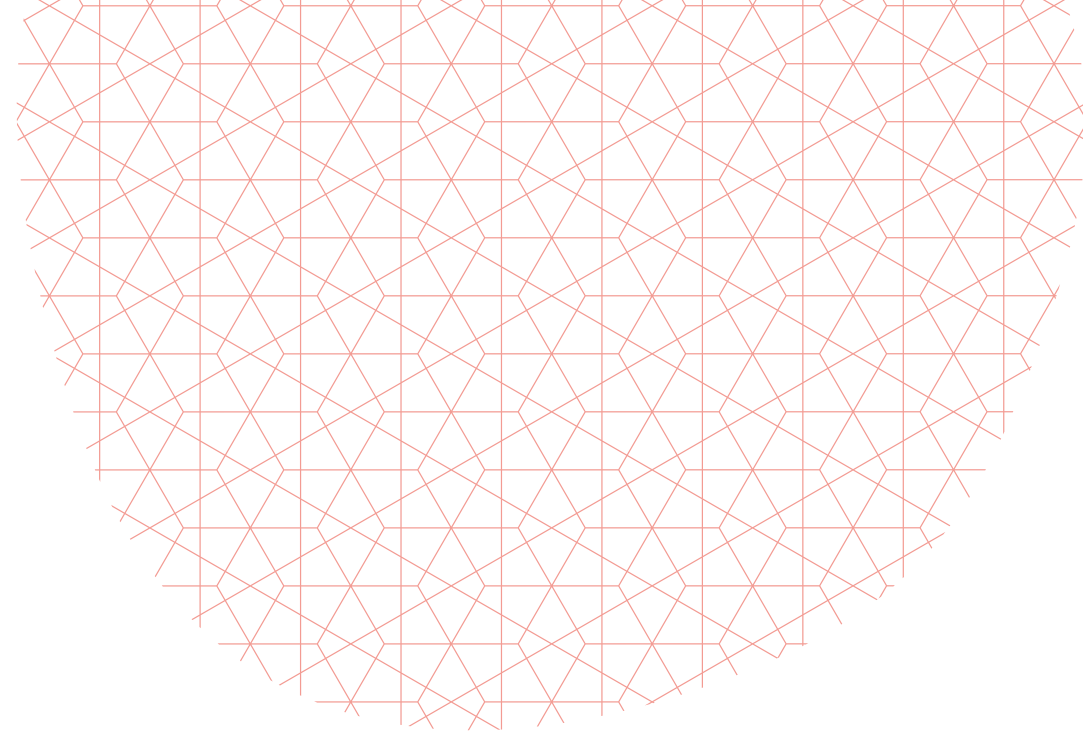


CO·NECTA



La guía para equipos
de emprendedores
creativos en América Latina
y el Caribe

Construir un equipo creativo



Clasificaciones JEL: L26, M13, Z11

Palabras clave: emprendimiento, industrias creativas, América Latina y el Caribe

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo.
Esta obra se encuentra sujeta a una licencia

y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

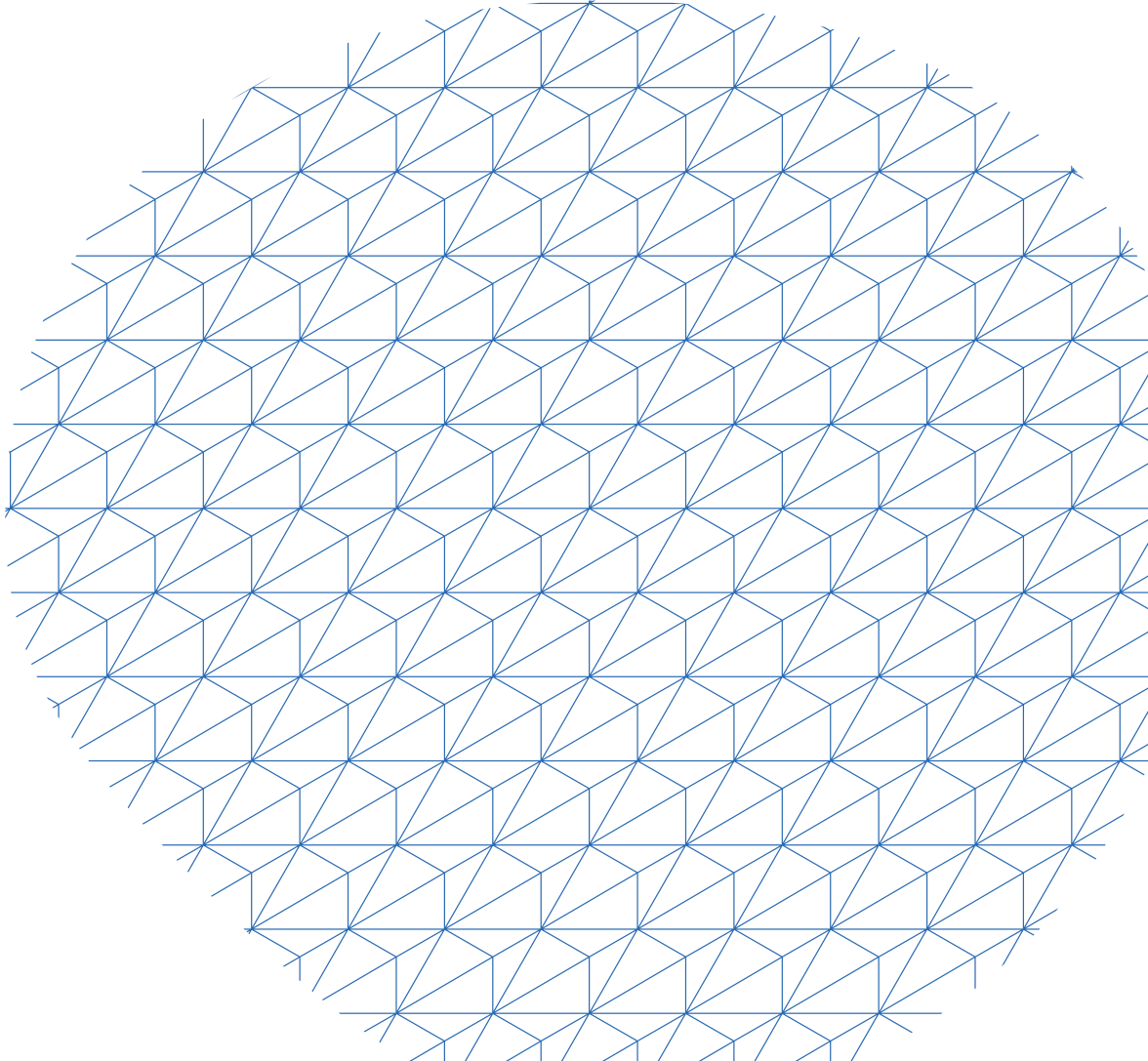
Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia cc-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

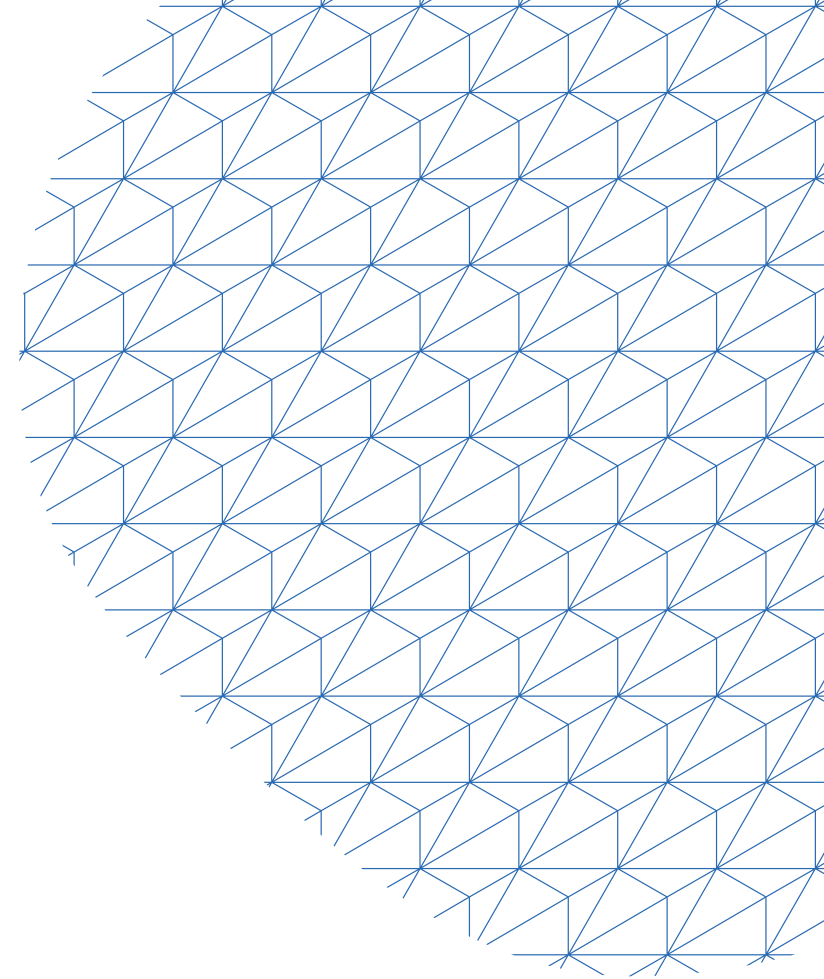
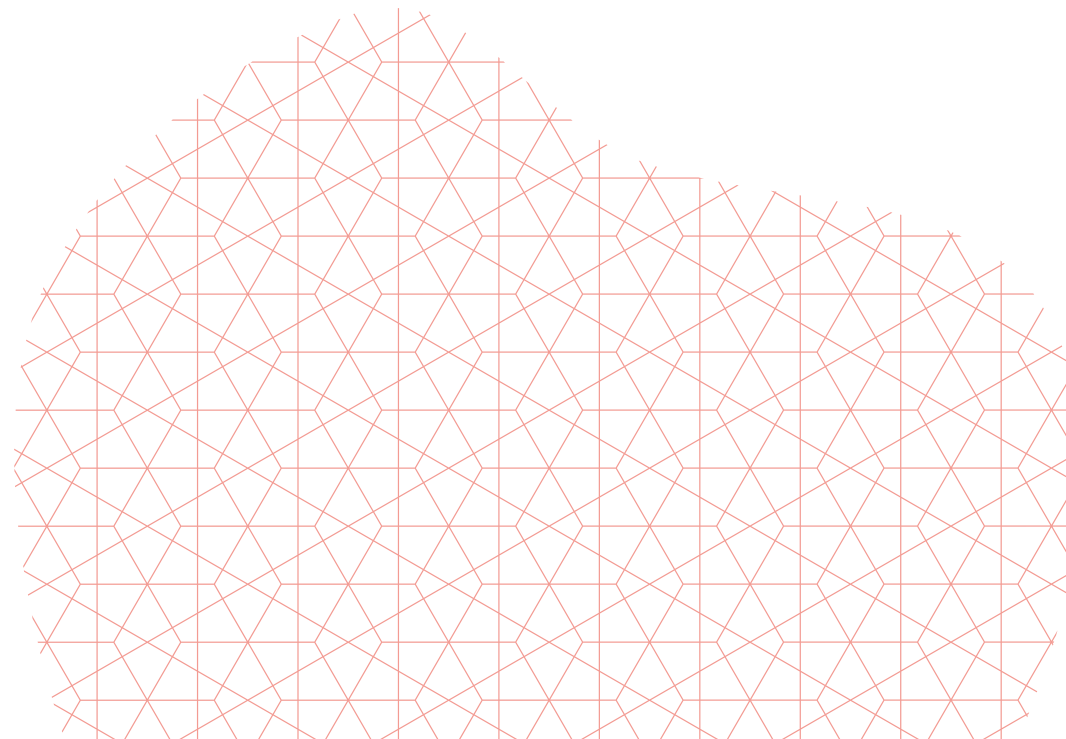
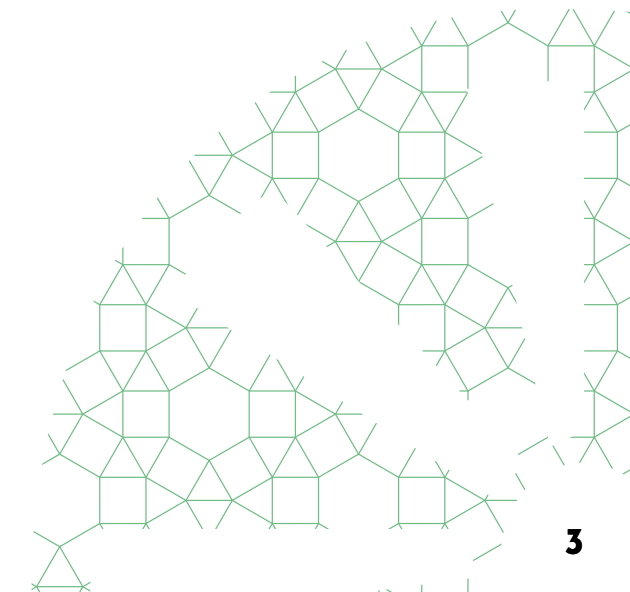


Bienvenido a **CO·NECTA**

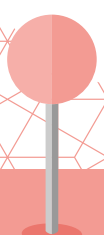
Los equipos emprendedores más originales y más eficaces son variados, pues reúnen diferentes perspectivas, fortalezas y disciplinas. Un equipo creativo no es la excepción.

Los equipos creativos pueden tomar distintas formas: podrían ser un grupo informal de trabajadores autónomos que a menudo unen esfuerzos para colaborar en proyectos, como un colectivo de artistas y productores, un equipo de empleados dentro de un estudio o agencia convencional, o algo intermedio. No importa la forma, como equipo creativo, se necesitan estructuras claras, procesos colaborativos y un enfoque laboral reiterativo para asegurar su adaptabilidad y resiliencia.

CO·NECTA es una guía de autoaprendizaje desarrollada por Nesta y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el fin de que los equipos de emprendedores creativos de América Latina y el Caribe (ALC) puedan alinear ideas, fijar una estrategia y trabajar en conjunto hacia un futuro sostenible.



Vista panorámica de **CO·NECTA**



Construir un equipo creativo

Alinear a su equipo

- Mapear y reconocer sus competencias
- Definir sus valores personales y de equipo
- Comprender el comportamiento de su equipo

Construir una cultura de equipo

- Identificar y mejorar las interacciones de su equipo
- Diseñar su cultura de equipo
- Poner en práctica la reflexión en su trabajo

Trabajar en equipo

- Definir el propósito de su equipo
- Estructurar sus formas de trabajo



Construir relaciones

Comprender a sus clientes

- Identificar sus clientes y comprender sus necesidades
- Mapear la experiencia de sus clientes

Comprender su ecosistema

- Entablar relaciones en su industria

Personalizar sus comunicaciones

- Articular su promesa de marca
- Desarrollar su estrategia de comunicación
- Dirigirse a su público
- Crear su estrategia de marketing



Construir un emprendimiento sostenible

Definir su propósito

- Identificar los valores de su emprendimiento
- Establecer su visión y misión

Mapear sus procesos

- Diseñar un plan de proyecto
- Mapear una secuencia de flujo de trabajo
- Mapear sus puntos de entrega

Sostener un emprendimiento saludable

- Consolidar los elementos fundamentales de su emprendimiento
- Comprender los elementos básicos de las finanzas y el financiamiento
- Prepararse para lo esperado (y lo inesperado)
- Gestionar su propiedad intelectual

Explorar nuevas oportunidades

- Practicar la creación de prototipos
- Diversificar o escalar su emprendimiento

Qué es CO·NECTA

CO·NECTA es una guía de autoaprendizaje para equipos de emprendedores creativos que hayan trabajado juntos durante al menos dos años.

CO·NECTA tiene tres módulos:



Construir un equipo creativo

Reconectarse entre sí. Sin importar que sean un equipo relativamente nuevo o hayan trabajado juntos durante años, este módulo los ayudará a reencontrarse como individuos, a crear una cultura de equipo sana y a diseñar mejores hábitos de trabajo.



Construir relaciones

Considerar su emprendimiento desde un punto de vista externo. Este módulo los ayudará a dirigirse a su público, comprender cómo sus clientes perciben su emprendimiento y conocer a los actores en su ecosistema.



Construir un emprendimiento sostenible

Explorar debajo de la superficie de su emprendimiento y su funcionamiento interno. Este módulo los ayudará a crear procesos internos para llevar su producto o servicio al mercado, mitigar riesgos y prepararse para el futuro.

Cada módulo incluye tres o cuatro secciones que abarcan de uno a cuatro objetivos de aprendizaje cada una. Estos se alcanzarán a través de actividades programadas, instrucciones y una serie de:



PLANTILLAS

Para formular y registrar sus ideas.

HOJAS DE INFORMACIÓN

Para una mayor comprensión sobre el tema.

NOTAS DE DEBATE

Para llevar a cabo una conversación que analice su situación actual.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

Para acordar los próximos pasos y asumirlos como compromiso.

RECURSOS ADICIONALES

Para señalar otros ejemplos y lecturas complementarias.

También incluye historias inspiradoras de emprendimientos creativos reales en ALC que demuestran los beneficios de estas metodologías.

CO·NECTA ha sido diseñado para ir y venir según sea necesario. Cada módulo, sección e incluso objetivo de aprendizaje ha sido ideado para funcionar de manera independiente. Sin embargo, **CO·NECTA** también puede utilizarse en forma de aprendizaje secuencial, si así lo prefieren. En la página 8 se sugieren algunas opciones de aprendizaje para que puedan comenzar.

De cualquier manera, **CO·NECTA** es un recurso que los ayudará a navegar hacia las próximas etapas de crecimiento o desarrollo de negocio.

Cómo utilizar CO·NECTA

El propósito de la guía de autoaprendizaje **CO·NECTA** es que trabajen como equipo según los tiempos y el ritmo que necesiten. Las actividades están diseñadas teniendo en cuenta el trabajo en equipo y colaborativo, para asegurar el compromiso y participación de cada individuo. Algunas de las actividades pueden ser completamente nuevas para ustedes, otras pueden resultarles conocidas o incluso pudieron haberlas hecho antes; si bien no todas las actividades tendrán relevancia inmediata, aprovechen la oportunidad para probar nuevas ideas y también para revisar prácticas preestablecidas.

Para comenzar, revisen en equipo los tres módulos –y los objetivos de aprendizaje– y determinen cuáles son más urgentes.

NECESITARÁN

- Si están trabajando juntos en el mismo lugar, necesitarán bolígrafos, hojas de papel pequeñas o notas *Post-it*, un cronómetro y una hoja grande de papel o pizarra para ilustrar las plantillas en donde sea necesario. Si utilizan una pizarra, tomen fotografías de su trabajo por si se llega a borrar accidentalmente. En caso de no tener cómo hacerlo, en el anexo hay versiones de las plantillas que pueden imprimirse (estas deberán ser de tamaño A2 o más grandes para que puedan trabajar todos juntos). Idealmente, desplegarán toda su creatividad, llenarán las plantillas y utilizarán **CO·NECTA** de acuerdo a sus necesidades.
- Si están trabajando de forma remota, deberán tomarse el tiempo con anticipación para recrear las plantillas en formato digital a través de la herramienta de colaboración que prefieran, como Miro, Mural o Venngage.

Los objetivos y las actividades de aprendizaje sugieren cierta duración para un grupo de aproximadamente cinco personas. Estos marcos temporales son únicamente una guía; hagan uso de su discreción según el tamaño y la experiencia del equipo. Establezcan plazos concretos para cada actividad, de tal forma que se logren mantener activos y concentrados en la tarea. Tomen en cuenta que será poco probable completar las plantillas dentro del plazo marcado, entonces utilicen dicha duración para familiarizarse con el concepto, llevar a cabo un debate y reunir algunas ideas iniciales.

Los resultados nunca son inamovibles, por lo que es importante que se tomen el tiempo necesario para implementar sus ideas y reflexionar sobre el producto final. Retomen **CO·NECTA** de forma habitual –cada año, mes o más seguido–. La visión que obtengan y la dirección a tomar cambiarán con el tiempo.

¿Es usted facilitador de talleres?

CO·NECTA se dirige a equipos de emprendedores creativos como sus principales lectores. No obstante, en caso de ser facilitador de talleres, líder de un *hub* o asesor de negocios, puede utilizar o adaptar **CO·NECTA** a su público objetivo (conforme a la licencia Creative Commons). A diferencia del soporte comercial tradicional, **CO·NECTA** ha sido diseñado teniendo a los creativos y las creativas en mente. Su enfoque es flexible, involucra a los equipos a nivel personal mediante la exploración de valores y motivaciones, y estimula la apertura y el trabajo en equipo.

CONSEJOS PARA INSTRUIR SOBRE EL USO DE PLANTILLAS A LOS EQUIPOS DE EMPRENDEDORES CREATIVOS

- Como amplia sugerencia, tome de cinco a diez minutos para introducir el concepto de forma breve y explicar las instrucciones de la actividad. Luego, permita que los equipos trabajen juntos en la plantilla durante unos 30-45 minutos. A continuación, reúna a los equipos para reflexionar durante otros 15 minutos.
- Mientras los equipos estén trabajando en la plantilla, camine alrededor de las mesas para prestar asistencia únicamente en caso de que sea necesario. Repita una pregunta y su respuesta al resto del salón si resulta relevante para todos los equipos. Este enfoque permite a los equipos aprender por sí mismos y apoyarse entre sí (dentro de sus propios equipos o en otros). De esta forma, se verán fortalecidos al notar cuánto pueden resolver de forma autónoma y desarrollarán facultades sobre las herramientas, su propio aprendizaje y emprendimiento. También desarrolla la confianza entre pares y demuestra la confianza entre ellos.
- Si lleva a cabo una sesión de ideas, recuerde dejar unos minutos de silencio para que los individuos escriban sus pensamientos e ideas iniciales para luego empezar con la conversación.
- El objetivo de su rol es mantener una actitud curiosa y prestar apoyo: haga preguntas, dé ejemplos –y a veces consejos– relevantes, pero recuerde que nunca ha estado exactamente en donde ellos están.
- Los equipos deben sentirse cómodos con el nivel de información que eligen compartir con los demás.
- Recuérdeles a los equipos que es poco probable finalizar la plantilla dentro del plazo establecido: están aprendiendo el concepto y familiarizándose con él mediante el bosquejo de ideas (con la intención de terminar más adelante).
- Cambie la manera en que los equipos deben completar las plantillas y ofrezca una reflexión, por ejemplo, de forma individual, en equipos, grupos, plenarios, etc.
- Presente el contenido de tal forma de que se adapte a su estilo propio de instrucción y a los estilos de aprendizaje de los equipos. Quizás desee incorporar el conocimiento integral, la narración, estimuladores, videos, ejemplos reales o personales, música, etc.
- Refiérase nuevamente a **CO·NECTA** en la medida de lo posible.

Dónde comenzar con CO·NECTA

CO·NECTA ha sido diseñado para ir y venir según sea necesario. Cada módulo, sección e incluso objetivo de aprendizaje ha sido ideado para que funcione de manera independiente. Los caminos de aprendizaje que se sugieren son solamente un punto de partida, no son exhaustivos. Los objetivos de aprendizaje pueden encajar de diversas formas y ustedes podrán encontrar sus propias combinaciones también; no hay manera correcta o incorrecta de utilizar **CO·NECTA**. Desplieguen su creatividad y exploten recursos provistos para satisfacer sus necesidades.

Si desean crear un producto nuevo...

8 HORAS APROXIMADAMENTE

Identificar a sus clientes
y sus necesidades

145 min.

Estructurar sus formas de trabajo

100 min.

Mapear sus puntos de entrega

90 min.

Practicar la creación de prototipos

100 min.

Poner en práctica la reflexión
en su trabajo

60 min.

Si desean explorar nuevas asociaciones...

8 HORAS APROXIMADAMENTE

Diseñar su cultura del equipo

45 min.

Establecer su visión y misión

120 min.

Entablar relaciones en su industria

105 min.

Diversificar o escalar su emprendimiento

90 min.

Desarrollar su estrategia de comunicación

60 min.

Poner en práctica la reflexión
en su trabajo

60 min.

Si desean solicitar financiamiento...

7,5 HORAS APROXIMADAMENTE

Comprender los elementos básicos de
las finanzas y el financiamiento

45 min.

Entablar relaciones en su industria

105 min.

Articular su promesa de marca

45 min.

Prepararse para lo esperado
(y lo inesperado)

60 min.

Consolidar los elementos fundamentales
de su emprendimiento

60 min.

Dirigirse a su público

75 min.

Poner en práctica la reflexión
en su trabajo

60 min.

Construir un equipo creativo



Construir un equipo creativo

Sin importar que sean un equipo relativamente nuevo o que hayan trabajado juntos durante años, este módulo los ayudará a reencontrarse como individuos, a crear una cultura de equipo sana y a diseñar mejores hábitos de trabajo. Un emprendimiento exitoso comienza con la generación mutua de empatía, pues comprender las metas personales aportará longevidad a su trabajo.

Este módulo incluye tres secciones (cada una con una historia inspiradora de un equipo emprendedor creativo proveniente de ALC). Los ocho objetivos de aprendizaje contienen una serie de instrucciones sobre las plantillas a completar, hojas de información para consultar, notas de debate para llevar a cabo una conversación, preguntas de reflexión para ayudarlos a cumplir con sus compromisos y recursos adicionales que llevan a lecturas complementarias.

ALINEAR A SU EQUIPO

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Crear un equipo fuerte requiere que todos alineen sus visiones individuales y trabajen hacia un objetivo común. Identificar sus fortalezas, empatizar con las perspectivas de los demás y comprender lo que es importante como individuos, los podrá ayudar a encontrar maneras de complementarse como equipo.

RECUERDEN

- Ajusten los marcos de tiempo según el tamaño y la experiencia del equipo, pero también establezcan plazos concretos para mantener el foco.
- Es poco probable que se pueda finalizar con las plantillas dentro de los tiempos sugeridos. Estos tiempos les permiten familiarizarse con el concepto, llevar a cabo un debate y reunir algunas ideas iniciales. Completen la plantilla en conjunto más adelante, una vez que hayan recopilado más datos.
- Si están trabajando juntos en el mismo lugar, necesitarán bolígrafos, hojas de papel pequeñas o notas *Post-it*, un cronómetro y una hoja grande de papel o pizarra para ilustrar las plantillas en donde sea necesario.
- Si están trabajando de forma remota, deberán recrear con anticipación las plantillas en formato digital a través de la herramienta de colaboración que prefieran.
- Desplieguen su creatividad y utilicen **CO·NECTA** para satisfacer sus necesidades.
- Sus resultados no son inamovibles; implementen sus ideas y reflexionen sobre el producto final. Oportunamente, vuelvan a la actividad. La perspectiva que obtengan cambiará con el tiempo.

..... 105 min.

..... 60 min.

..... 45 min.



HISTORIA

INSPIRADORA

es un estudio de diseño en Uruguay fundado en 2012, con un amplio conjunto de aptitudes para la ilustración, animación, diseño gráfico y comunicaciones visuales. Desde el inicio, el equipo se ha esforzado para asegurarse que cada cliente alcance su máximo potencial a través de la interacción personal y el intercambio creativo directo, sin intermediarios. Para lograr esta visión, han permanecido como un equipo pequeño, maximizando sus fortalezas individuales y alineándolas siempre a la identidad de Mundial. Cada miembro del equipo tiene su preferencia en cuanto a cómo comunicar o expresar sus ideas, a menudo con un enfoque distinto, ya sea a través de un estilo geométrico minimalista, uno más relajado y orgánico o mediante el dibujo. El equipo maximiza su bagaje de habilidades y de conocimiento, de tal forma que se complementan entre sí para lograr plasmar la pasión que comparten por la ilustración, la tipografía y el diseño, garantizando que la experiencia de cada cliente alcance su máximo potencial.

**Mapear y reconocer
sus competencias**



60 min.

Sus competencias

INTRODUCCIÓN

Trabajar con personas similares puede resultar tentador, pero no siempre es lo mejor; un equipo fuerte se basa en una serie de conocimientos, habilidades y experiencias. Puesto que cada uno aporta fortalezas únicas, identificarlas los ayudará a aprovecharlas mejor para el beneficio de su trabajo.

INSTRUCCIONES

De forma individual y en silencio, piensen en sus competencias actuales.

- **CONOCIMIENTO:** ¿Qué es lo que sabe? ¿Qué especialidad aporta al equipo? Puede haberlo adquirido mediante sus estudios, intereses personales, experiencia, etc.
- **HABILIDADES:** ¿Qué puede hacer? ¿Qué habilidades únicas aporta al equipo? Puede tratarse de una disciplina creativa específica o de otra cosa.
- **ACTITUDES:** ¿Qué atributos aporta al equipo? Puede ser su conducta, formas de trabajo predilectas, rasgos de la personalidad o algo más.

Dibujen la plantilla de las “tarjetas de competencia” (página 15) en una hoja de papel y utilícenlas para registrar su conocimiento, habilidades y actitudes. Intenten pensar en al menos cinco a siete ejemplos para cada área.

En grupo y por turnos, presenten sus tarjetas de competencia. Examinen los conocimientos, habilidades y actitudes que cada uno podría aportar a las tarjetas de los demás. Piensen en cómo estas se han desarrollado durante el tiempo que han trabajado juntos y en qué otras competencias agregarían a las tarjetas de su equipo.



CONOCIMIENTO

¿Qué áreas de conocimiento especializado aporte al equipo?

DESIGN THINKING

PENSAMIENTO SISTÉMICO

PATRIMONIO CULTURAL

HABILIDADES

¿Qué habilidades únicas aporte al equipo?

GRAN COMUNICADOR

VISIÓN ESTRATÉGICA

GENERADOR DE REDES

ACTITUDES

¿Qué atributos aporte al equipo?

ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN

CURIOSIDAD

RESILIENCIA

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Qué tipo de conocimiento les gustaría desarrollar o qué brechas de habilidades quisieran acortar en el futuro?

¿Cómo se pueden compartir las áreas de conocimiento dentro del equipo?

¿Cómo pueden algunos miembros del equipo ayudar a mejorar las habilidades de otros integrantes?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?



45 min.

Sus zonas de confort

INTRODUCCIÓN

Una zona de confort es donde las personas se sienten más seguras; puede verse influenciada por factores tales como la personalidad, los intereses y las fortalezas; y cada individuo tiene la suya. Es importante expandir estas zonas para aprender, pero también es necesario reconocer en dónde se posiciona cada uno de ustedes para identificar cómo complementarse.

INSTRUCCIONES

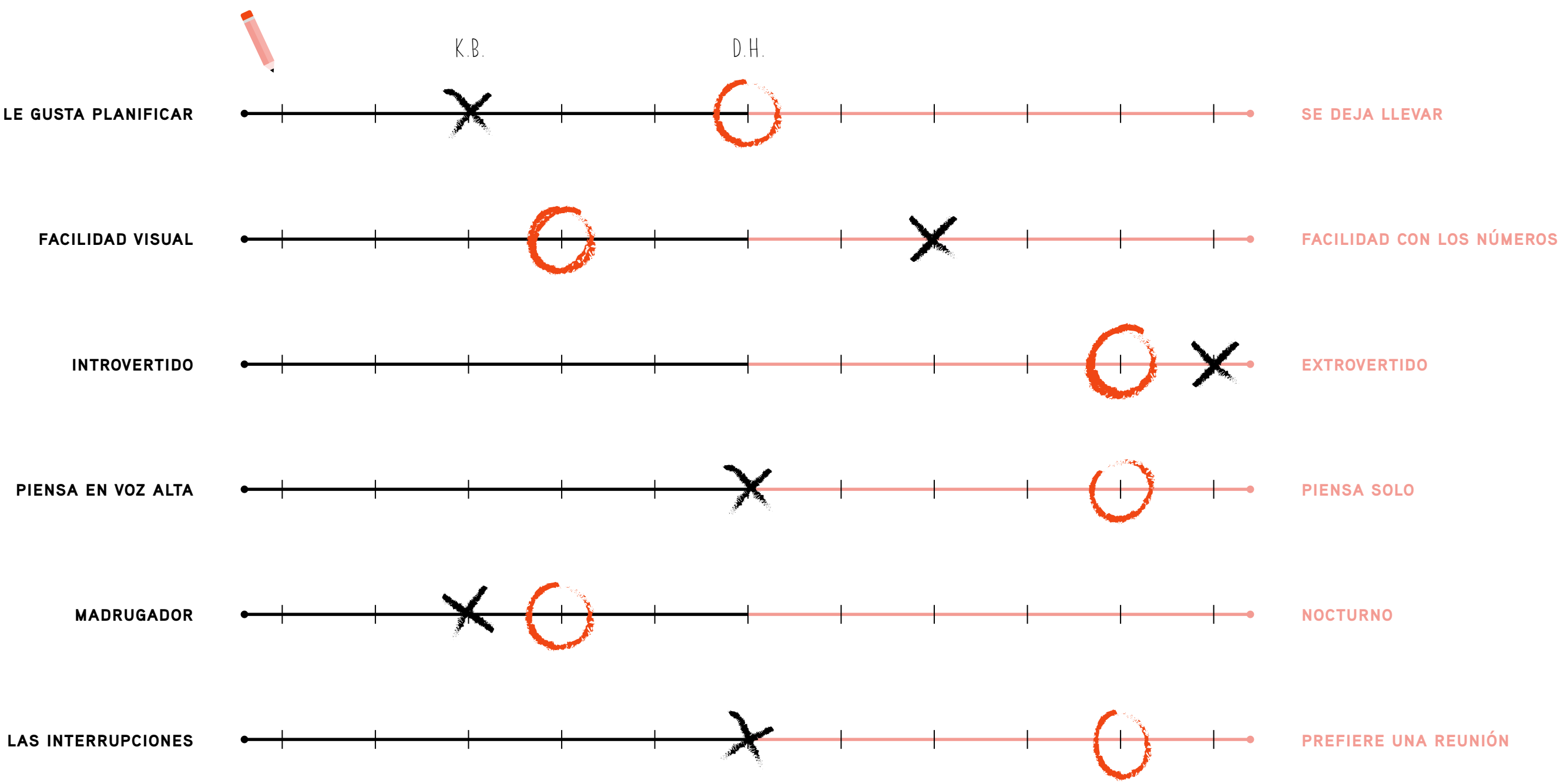
Dibujen la plantilla “zonas de confort” (página 18) bastante grande, ya que trabajarán en ella en conjunto.

De forma individual, observen las notas y piensen en su propia zona de confort. ¿Son extrovertidos? ¿Se sienten cómodos con los números?

Dibujen un círculo con sus iniciales en el nivel de la escala donde sienten que se ubican.

En grupo, analicen las secciones donde haya muchos círculos y donde no. ¿Qué dice esto sobre su equipo? ¿Alguna sorpresa?

SUS ZONAS
DE CONFORT



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Cómo pueden aprovechar las fortalezas naturales en su equipo?

¿Cómo pueden sus zonas de confort ayudarlos a comprender de qué forma trabaja cada uno?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

**Definir sus valores personales
y de equipo**



60 min.

Valores personales y de equipo

INTRODUCCIÓN

Los valores pueden ser difíciles de definir, pero comprenderlos puede hacer la diferencia entre un equipo que está prosperando o uno que apenas está sobreviviendo.

Piensen en los valores como principios, sus motivaciones y su ética. Los valores del equipo pueden determinar la dirección de su trabajo y también la forma de trabajar en conjunto, funcionan como punto central a la hora de tomar decisiones –como con quién trabajar y qué proyectos elegir–, además de marcar cómo son percibidos por sus clientes actuales o futuros.

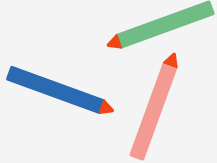
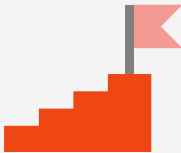
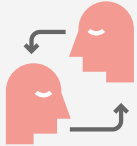
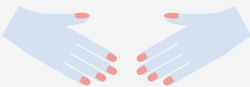
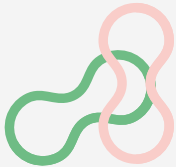
VALORES PERSONALES

Los valores personales son así: profundamente personales. Pueden conectarse a sus pasiones y son típicamente inamovibles o no negociables. Por ejemplo, si ser “ambientalmente consciente” es un valor para usted como individuo, puede optar por no trabajar con una empresa petrolera controversial.

De forma individual y en silencio, anoten en hojas de papel separadas tantos valores personales como sea posible (intenten hasta quince). Piensen en qué los motiva e impulsa, en sus convicciones y pasiones. Luego, también en silencio, prioricen sus valores. Al priorizar sus valores, es posible que algunos sean similares y por lo tanto, podrán ser remplazados por un valor único. También es posible que deseen comparar dos valores y determinar cuál es más importante. Hagan esto hasta que tengan de tres a cinco valores personales principales.

En grupo y por turnos, compartan sus cinco valores personales principales. Identifiquen cuáles se comparten y cuáles son los menos comunes.

EJEMPLOS
DE VALORES

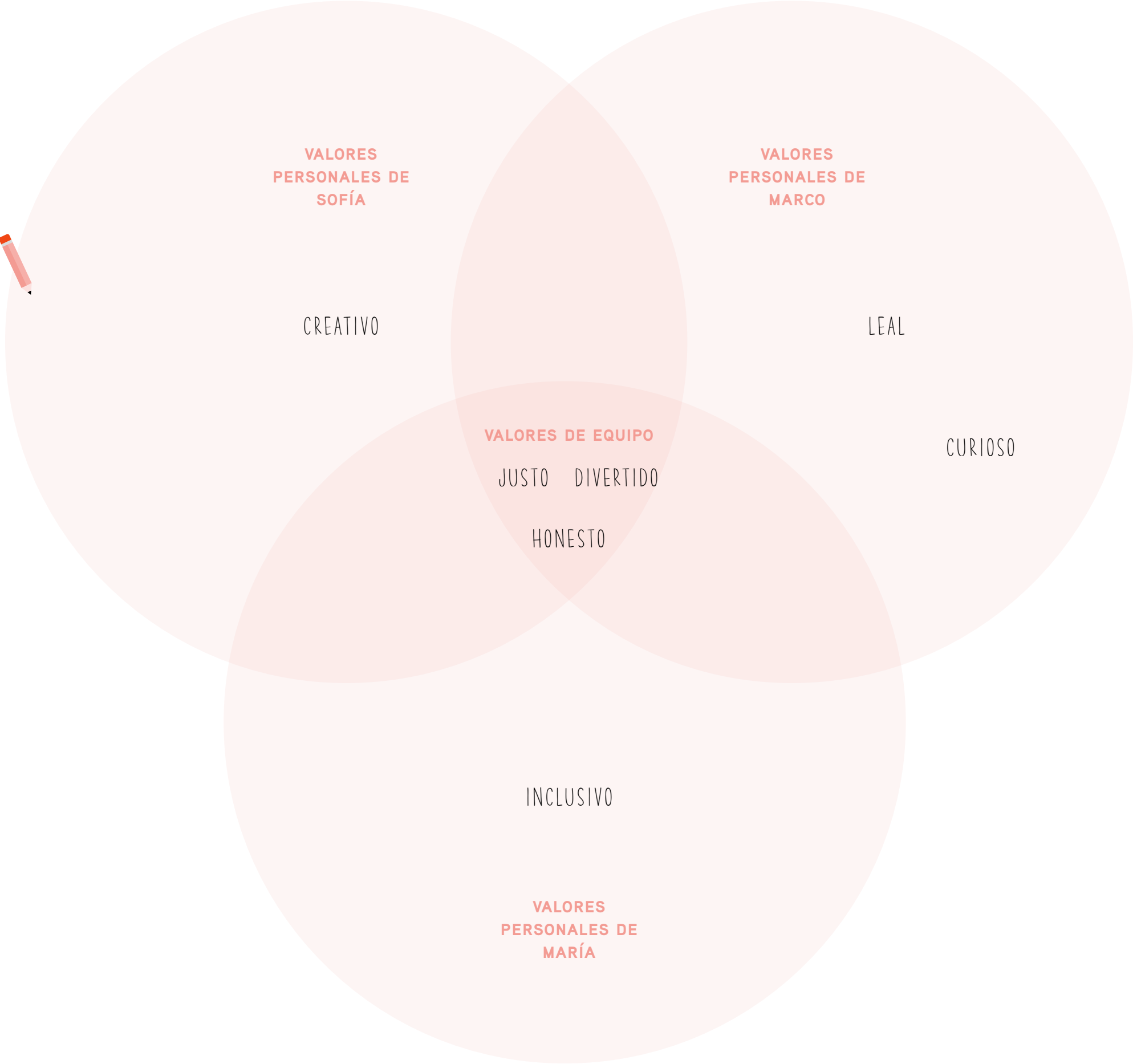
CONFIABLE 	ARTÍSTICO 	CENTRADO EN LAS PERSONAS 	CÓMICO 	HONESTO 
SENSIBLE 	SEGURO 	DIVERTIDO 	PERSEVERANTE 	JUSTO 
CREATIVO 	EMPÁTICO 	VALIENTE 	RESPONSABLE 	ÉTICO 
INCLUSIVO 	COMPASIVO 	LEAL 	CURIOSO 	FLEXIBLE 

VALORES DE EQUIPO

Regirse por los valores que convengan de forma colectiva los ayudará a moldear la cultura del equipo, la manera de abordar su trabajo, y los estándares y los principios que respalden sus esfuerzos.

De la discusión en grupo, determinen si algunos valores personales podrían convertirse en valores de equipo. Analicen si el equipo necesita valores adicionales que los individuos no hayan abarcado. Por ejemplo, “confiable” o “receptivo” pueden considerarse valores importantes a los cuales comprometerse como equipo, pero pueden no estar en los valores individuales. Definir los valores de equipo puede ser difícil, así que no se preocupen por tenerlos de primera. Este es un punto de partida para comenzar con la conversación.

VALORES PERSONALES
Y DE EQUIPO



PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Dónde guardarán sus valores?

¿Cómo se asegurarán de ceñirse a sus valores?

¿Cómo sería si no se apegan a sus valores?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

RECURSOS ADICIONALES

**Comprender el comportamiento
de su equipo**



45 min.

Formar para disolver

INTRODUCCIÓN

Crear un equipo toma tiempo: este atraviesa varias etapas que van desde la transición de individuos que intentan trabajar juntos hasta su conversión en una unidad cohesiva con metas compartidas.

Comprender estas etapas los ayudará como equipo a reflexionar sobre su experiencia, a articular los desafíos que están viviendo, a identificar cómo superarlos y a ver el camino por delante.

INSTRUCCIONES

En grupo, repasen el marco “Formar para disolver” (página 27) y analicen en qué etapa creen que se encuentran –es normal notar que pueden abarcar dos etapas–. Una vez que hayan llegado a un consenso general, miren las preguntas de la etapa correspondiente en la página 28. Estas los ayudarán a abrir la discusión, encontrar sentido, alinear ideas y descubrir maneras de progresar en sus formas de trabajo.

Estas son las etapas del modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman, originalmente desarrollado en 1965. La formación, el enfrentamiento, la normalización, el desempeño y la disolución describen las etapas que un equipo atraviesa a medida que crece y se desarrolla.



FORMACIÓN

Comprenden qué es lo que hacen y quiénes son como equipo.

USTEDES:

- Se conocerán unos a otros.
- Definirán roles y responsabilidades.
- Establecerán objetivos en equipo.
- Identificarán brechas de conocimiento o de habilidades y traerán a otros a bordo.



ENFRENTAMIENTO

Desafían los límites establecidos en la fase de formación.

USTEDES:

- Construirán relaciones de confianza entre sí.
- Resolverán los desafíos y conflictos como equipo y se apoyarán mutuamente.
- Establecerán procesos y estructuras básicas o informales.
- ¡Permanecerán positivos!

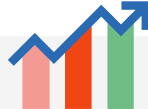


NORMALIZACIÓN

Resuelven desafíos y diferencias e identifican fortalezas y rasgos de liderazgo.

USTEDES:

- Se adaptarán a una cultura de equipo y a ciertas formas de trabajo.
- Establecerán canales de comunicación fuertes.
- Acordarán las metas del equipo.
- Identificarán lo que el equipo necesita para superar desafíos.
- Establecerán procesos y estructuras formales fuertes.



DESEMPEÑO

Trabajan de forma eficiente hacia una meta como equipo establecido.

USTEDES:

- Trabajarán en sintonía.
- Aprenderán y desarrollarán nuevas habilidades como individuos.
- Pondrán procesos y estructuras en práctica.
- Reflexionarán, supervisarán y evaluarán su trabajo.
- Desarrollarán la resiliencia ante la incertidumbre.



DISOLUCIÓN

Alcanzan las metas, capturan los aprendizajes y determinan el futuro.

USTEDES:

- Convendrán el momento oportuno para dejar de trabajar en conjunto.
- Desarrollarán una estrategia de salida.
- Identificarán qué desescalar y cómo.
- Planificarán los pasos a seguir.



FORMACIÓN

Comprenden qué es lo que hacen y quiénes son como equipo.

- ¿Cuáles son los diferentes roles y responsabilidades dentro de su equipo?
- ¿Por qué existe su equipo?
- ¿Qué tan bien se conocen entre ustedes?
- ¿A quién más podrían involucrar para fortalecer su conocimiento o habilidades colectivas?



ENFRENTAMIENTO

Desafían los límites establecidos en la fase de formación.

- ¿Cómo aseguran la confianza dentro del equipo?
- ¿Cómo se apoyan entre sí?
- ¿Cómo mantienen una moral de equipo positiva?
- ¿Cómo resuelven los conflictos?
- ¿Cuáles son sus formas de trabajo?



NORMALIZACIÓN

Resuelven desafíos y diferencias e identifican fortalezas y rasgos de liderazgo.

- ¿Cómo piden ayuda unos a los otros?
- ¿Cómo se dan retroalimentación?
- ¿Cómo describirían su cultura?
- ¿Cuáles son sus procesos y estructuras?
- ¿Cuál es su meta como equipo?
- ¿Cómo se comunican?



DESEMPEÑO

Trabajan de forma eficiente hacia una meta como equipo establecido.

- ¿Cómo reconoce el equipo sus responsabilidades individuales?
- ¿Cómo integran a nuevos miembros del equipo?
- ¿Cómo mantienen procesos y estructuras?
- ¿Cómo supervisan y evalúan su trabajo?
- ¿Cómo escalan su trabajo?
- ¿Cómo capturan los aprendizajes como equipo?
- ¿Cómo es el éxito y qué harán si no lo están alcanzando?



DISOLUCIÓN

Alcanzan las metas, capturan los aprendizajes y determinan el futuro.

- ¿Cómo se apoyan entre sí en momentos de incertidumbre?
- ¿Cómo comparten lo aprendido?
- ¿Cuál es su estrategia de salida?

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Cuáles son las acciones o los acuerdos que llevarán adelante en función de algunas de estas preguntas?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

RECURSOS ADICIONALES

CONSTRUIR UNA CULTURA DE EQUIPO

Definir su dinámica, rutinas y formas de trabajo los mantendrá enfocados y en camino hacia la misma meta. No importa en dónde trabajen –si es de manera remota, en un estudio compartido o en la oficina de un cliente–, los principios de colaboración, la etiqueta, los ritmos y los rituales los ayudarán a trabajar mejor como equipo.

RECUERDEN

- Ajusten los marcos de tiempo según el tamaño y la experiencia del equipo, pero también establezcan plazos concretos para mantener el foco.
- Es poco probable que se pueda finalizar con las plantillas dentro de los tiempos sugeridos. Estos tiempos les permiten familiarizarse con el concepto, llevar a cabo un debate y reunir algunas ideas iniciales. Completen la plantilla en conjunto más adelante, una vez que hayan recopilado más datos.
- Si están trabajando juntos en el mismo lugar, necesitarán bolígrafos, hojas de papel pequeñas o notas *Post-it*, un cronómetro y una hoja grande de papel o pizarra para ilustrar las plantillas en donde sea necesario.
- Si están trabajando de forma remota, deberán recrear con anticipación las plantillas en formato digital a través de la herramienta de colaboración que prefieran.
- Desplieguen su creatividad y utilicen **CO·NECTA** para satisfacer sus necesidades.
- Sus resultados no son inamovibles; implementen sus ideas y reflexionen sobre el producto final. Oportunamente, vuelvan a la actividad. La perspectiva que obtengan cambiará con el tiempo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Identificar los principios de colaboración y los ritmos de trabajo que favorecen la productividad en un equipo ..... 105 min.

Identificar los principios de colaboración y los ritmos de trabajo que favorecen la productividad en un equipo ..... 45 min.

Poner en práctica la reflexión en su trabajo ..... 60 min.



HISTORIA

INSPIRADORA

es un estudio de diseño de producto en Ecuador. El equipo multidisciplinario colabora con artesanos y mujeres de la selva amazónica a través de un acuerdo de comercio justo. Desarrollar una cultura de equipo fuerte enfocada en una comunicación inclusiva simple ha sido clave para su éxito. Mediante la eliminación de las barreras lingüísticas entre el estudio en Quito y los talleres en la selva, se han asegurado de que todos los miembros del equipo puedan entenderse claramente y se sientan parte del equipo.

El concepto de “cambio” también es parte integral de su cultura de equipo y se lo toma como oportunidad en lugar de barrera. Cuando la pandemia de la COVID-19 llegó en 2020, aceptar el cambio le permitió a Amalgama adaptarse y responder a un buen ritmo. Dentro del primer mes del brote en Ecuador, diseñaron y lanzaron

una nueva línea de productos de oficina en casa para ayudar a sus clientes a adaptarse al trabajo desde el hogar. También incorporaron nuevas formas de trabajo para asistir al equipo en la selva en el uso de tecnología, en lugar de depender de reuniones cara a cara; esto permitió una mejor comunicación con mayor rapidez, asegurando que aún se sintieran parte del equipo a pesar de trabajar de forma remota.

**Identificar y mejorar las
interacciones de su equipo**



60 min.

Ritmos y rituales

INTRODUCCIÓN

Cuando los equipos se forman de manera orgánica, establecen rápidamente hábitos en función de una necesidad inmediata. A medida que los equipos crecen, estos hábitos pueden ya no adecuarse a los objetivos y obstaculizan el desempeño y la cultura. Los hábitos eficientes son esenciales para equipos de alto rendimiento y es importante que todos los comprendan y los pongan en práctica, para mejorar y apoyar continuamente la forma de trabajar en equipo.

Todo, desde las reuniones a las que se asisten habitualmente (y cómo se dirigen) hasta las conversaciones informales, contribuye a la dinámica y a la cultura del equipo. Sus hábitos deben ayudarlos a maximizar su tiempo, comunicación y formas de trabajo.

Cada vez que se reúnan, deberían considerar establecer una estructura que todos conozcan y sepan cómo seguir para todas las reuniones, registros, planificaciones, ideas, reflexiones y valoraciones.

INSTRUCCIONES

De forma individual y en silencio, tómense un momento para pensar en las reuniones en las que comúnmente participan y consideren qué tan eficientes son o cuánto las disfrutan. Consideren cómo estas reuniones respaldan u obstaculizan su trabajo.

En grupo, enumeren las reuniones que actualmente tiene el equipo de forma habitual. Luego, consideren el propósito, la regularidad y la eficiencia de cada una. Pueden notar patrones, duplicaciones o las incoherencias que los ayuden a identificar qué reuniones están funcionando, cuáles necesitan reajustarse, cuáles deben cancelarse y cuáles son las que pueden estar faltando.

Una vez que hayan resuelto los detalles de logística, piensen en las ocasiones que celebran o las que quisieran celebrar en equipo. Pueden ser puramente sociales o asociadas a su trabajo. Buscar la oportunidad de divertirse y crear una cultura de equipo que sea inclusiva los ayudará a sentirse respaldados para alcanzar grandes logros en su trabajo.

SUS REUNIONES



TIPOS DE REUNIONES Enumeren la variedad de reuniones a las que asisten	REGULARIDAD ¿Con qué regularidad tiene lugar esta reunión, es diaria, semanal, mensual, anual?	PROPÓSITO ¿Para qué se convoca esta reunión?	EFICIENCIA ¿Cumple esta reunión con el objetivo previsto? ¿Cómo se podría mejorar? ¿Es necesaria?	ESTADO ¿Qué deberían comenzar a incluir, continuar haciendo, cambiar o eliminar de esta reunión?
REUNIÓN DE TODO EL EQUIPO.	CADA LUNES EN LA MAÑANA.	RECONECTAR DESPUÉS DEL FIN DE SEMANA Y COMPARTIR LAS PRIORIDADES PARA LA SEMANA.	A VECES ES UNA CHARLA BREVE. A VECES PUEDE PARECER MÁS UN MONÓLOGO QUE UNA DISCUSIÓN COMPARTIDA.	ASEGURARSE DE QUE HAY TIEMPO SUFICIENTE PARA QUE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO SOLICITEN LA AYUDA QUE NECESITAN PARA QUE TODOS PUEDAN PLANIFICAR SU VOLUMEN DE TRABAJO.
REUNIÓN DE DISEÑADORES.	MENSUAL.	COMPARTIR LOS DESAFÍOS DE LOS PROYECTOS Y APOYARSE ENTRE SÍ CON NUEVAS IDEAS Y RECOMENDACIONES.	PUEDE MEJORARSE SI SE EXTIENDEN LOS TIEMPOS PARA PERMITIR UNA MAYOR PROFUNDIDAD, ADEMÁS DE UNA REUNIÓN DE SEGUIMIENTO PARA MOSTRAR LOS AVANCES.	EL COMPROMISO Y LA PASIÓN DEL EQUIPO ES CLAVE PARA CONTINUAR CON ESTAS REUNIONES.

SU TABLERO

DE DIVERSIÓN



OCASIÓN	ACTIVIDAD
CUMPLEAÑOS	COMEMOS PASTEL
GANAR UN CLIENTE NUEVO	DESAYUNAMOS JUNTOS
SEGUNDO MARTES DEL MES	JUGAMOS JUEGOS DE MESA
CARNAVAL	VENIMOS A TRABAJAR CON PRENDAS DIVERTIDAS

Aquí se presentan algunas ideas que podrían adoptar para llevar a cabo algunas reuniones comunes.

AGENDA: ALINEACIÓN DEL EQUIPO

ÍTEM DE AGENDA	PROPÓSITO
CHEQUEO INICIAL ¿Cómo se sienten? ¿En qué están pensando?	Para entender qué los mantiene motivados, preocupados o distraídos (podrían tener demasiados proyectos entre manos, problemas en casa, algo relacionado con el trabajo o algo personal). Este punto es para asegurarse de que cada uno tenga un espacio para ser honesto y para compartir lo que más les importa en un entorno seguro.
PRIORIDADES ¿En qué están trabajando?	Para entender e informar en lo que cada uno está trabajando a corto plazo; por ejemplo, qué los mantiene ocupados esta semana. Podría ayudar a trazar conexiones entre las diversas tareas y actividades, notar conexiones en las que se pueda requerir ayuda adicional, o marcar las tareas cuya prioridad se deba revisar.
ASISTENCIA ¿Necesitan ayuda?	Para comprender cómo pueden ayudarse entre ustedes a cumplir con las tareas prioritarias. Esto contribuye a asegurar que todo se cumpla a tiempo, pero más importante aún, fomenta una cultura colaborativa en la que está bien pedir ayuda.
ACTUALIZACIONES ¿Tienen actualizaciones?	Para compartir más información sobre su emprendimiento o ecosistema más amplio y para mantener informados a todos los miembros del equipo. Pueden ser asuntos como avisos operativos, eventos o charlas que pueden resultar de interés, o destacar logros clave. Asegúrense de destinar tiempo suficiente para las preguntas y el debate.

AGENDA: REUNIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO

ÍTEM DE AGENDA	PROPÓSITO
CHEQUEO INICIAL ¿Cómo se sienten? ¿En qué están pensando?	Para entender qué los mantiene motivados, preocupados o distraídos (podrían tener demasiados proyectos entre manos, problemas en casa, algo relacionado con el trabajo o algo personal). Este punto es para asegurarse de que cada uno tenga un espacio para ser honesto y para compartir lo que más les importa en un entorno seguro.
REPASO DE LAS ACCIONES DE LA REUNIÓN ANTERIOR ¿Completaron lo que se dijo que se haría?	Para no perder de vista los procesos y los plazos del proyecto. Al mismo tiempo, comprender si los plazos y los entregables son realistas y realizables, si algunas expectativas necesitan ajustarse o si el plan del proyecto necesita revisarse.
LOGROS DEL PROYECTO ¿Qué hemos completado?	¡Para celebrar los logros del equipo!
PRIORIDADES DEL PROYECTO ¿Qué tareas requieren nuestra atención o acción inmediata?	Para entender e informar qué tareas necesitan ser realizarse o considerarse en primer lugar. Puede apoyar a definir roles y responsabilidades dentro del equipo, y a establecer marcos temporales y plazos clave.
ASISTENCIA ¿Necesitan ayuda?	Para comprender cómo pueden ayudarse entre ustedes a cumplir con las tareas prioritarias. Esto contribuye a asegurar que todo se cumpla a tiempo, pero más importante aún, fomenta una cultura colaborativa en la que está bien pedir ayuda.
REPASAR LAS ACCIONES Y LOS PRÓXIMOS PASOS ¿Quién hará qué y para cuándo?	Cerciorarse de que cada uno está en la misma sintonía y no haberse saltado ningún punto importante.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Tienen sus reuniones un propósito claro?

¿Cómo presentarán ritmos y rituales nuevos o cómo reforzarán los existentes?

¿Cómo crearán ritmos y rituales que funcionen de forma remota?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?



45 min.

Etiqueta de colaboración

INTRODUCCIÓN

La colaboración es, en esencia, el trabajo en equipo organizado; se trata de establecer procesos y pautas para asegurar que las personas se sientan respaldadas a la hora de trabajar en conjunto para tomar decisiones. La colaboración ayuda a aumentar el éxito del proyecto o a alcanzar un objetivo común, al aprovechar al máximo las habilidades y al fomentar la comunicación abierta entre todos los miembros del equipo.

Tener una cultura de comunicación saludable lleva práctica. No hay duda de que todos tienen una gran variedad de habilidades y experiencias, y como individuos también tienen ideas válidas para compartir. Creen su propia etiqueta de colaboración e intégrenla a su cultura de equipo.

Aquí se presentan algunas ideas para que creen sus propias pautas de colaboración. Consideren cómo estas y otras podrían funcionar en su contexto.

IDEAS DE ETIQUETA
DE COLABORACIÓN



ACEPTAR TODOS LOS
PUNTOS DE VISTA

No se apresuren en descartar puntos de vista o ideas diferentes. Al considerar distintas visiones, podrán enriquecer sus ideas y visualizar su desafío desde diversas perspectivas. ¡Las soluciones pueden venir de lugares inesperados!



PEDIR Y OFRECER AYUDA

No hay nada malo en pedir ayuda. De hecho, puede ayudarlos a contestar preguntas más rápido y a aprender de otros. No todos se sienten cómodos con pedir ayuda, así que ofrezcan apoyo, aunque parezca que otros no lo necesitan.



APORTAR A LAS IDEAS
DE LOS DEMÁS

Animen al equipo a realizar aportes a las ideas de los demás. Analicen cómo promover esto en su estilo de comunicación. Por ejemplo, en vez de decir “no, pero...”, pueden decir “sí, y...”.



NO SUPONER

Las suposiciones pueden afectar la manera en que se relacionan con otros y pueden eliminar oportunidades. Eviten hacer suposiciones sobre los miembros de su equipo. En su lugar, mantengan una mente abierta, animen a las personas a compartir y hagan preguntas para descubrir más.



ESCUCHA ACTIVA

Presten atención a lo que otros están diciendo. Intenten entender cuidadosamente qué se está diciendo y no interrumpan. Asegúrense de estar escuchando activamente y de no estar pensando en cómo responder. Esperen antes de intervenir en la conversación, el orador puede necesitar más tiempo para procesar sus pensamientos. Demuestren que están escuchando a través de técnicas no verbales, asentir, sonreír y mantener un lenguaje corporal abierto.



HABLAR CLARO

Emplear jerga, acrónimos o lenguaje complejo puede excluir a otros. Intenten hablar claro y simple para asegurarse de que todos entiendan lo que están diciendo. Sean honestos y den una retroalimentación constructiva, pero no olviden ser amables. Esto permitirá que otros reciban sus sugerencias de manera positiva y los anime a mejorar.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Cómo trabajan juntos?

¿Qué incluirán en sus pautas de colaboración?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

RECURSOS ADICIONALES

Diseñar su cultura de equipo



45 min.

Cultura de equipo

INTRODUCCIÓN

La cultura es lo que mantiene a un equipo unido. Una buena cultura se basa en las creencias y los comportamientos compartidos que hacen que las personas se sientan seguras e incluidas sin importar su género, edad, procedencia, religión u otros factores; suele desarrollarse de forma orgánica y hará que los momentos duros sean más fáciles de sobrellevar, puede incluso ayudar a atraer a nuevos miembros. Crear de manera activa la mejor cultura y ambiente de trabajo posible aumentará su éxito como equipo.

INSTRUCCIONES

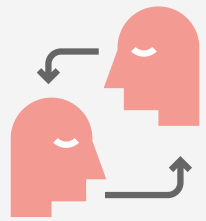
En grupo, utilicen las notas de debate para considerar las bases de una cultura de equipo positiva. Analicen la cultura actual y cómo pueden implementar mejoras.

Utilicen la plantilla “estatutos del equipo” (página 44) para comenzar a crear algunos principios guía que marquen su cultura y valores de equipo. Luego, pueden redactar unos estatutos de equipo con mayor detalle para colocar todo en un solo lugar: esto contribuirá a que los miembros actuales del equipo estén en la misma sintonía y los nuevos vean qué se espera de ellos. Ya sea que trabajen de forma remota o en el mismo espacio, piensen cómo pueden hacer para que sus principios guía sean más visuales y cobren vida en el equipo.



REFORZAR LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA

La “seguridad psicológica” es la creencia a través de la cual las personas se sienten incluidas, seguras para aprender, para cometer errores, para contribuir y para enfrentar desafíos –sin miedo a la vergüenza, a la marginación o al castigo–. El término fue introducido por primera vez en 1965, y en 2014 la científica social Amy Edmondson sugirió ciertos aspectos para ayudar a los equipos a alcanzarla: enmarcar el trabajo como un problema de aprendizaje en lugar de un problema de ejecución, reconocer la propia falibilidad e impulsar la curiosidad. El impacto de tener la seguridad psicológica como base de su cultura será positivo a nivel individual, de equipo y de trabajo.



CREAR EMPATÍA Y CONFIANZA

Ser un equipo se trata de construir y mantener relaciones, de esta manera tanto la empatía como la confianza las consolidan. Ponerse, como individuos, en los zapatos del otro los ayudará a comprender otras perspectivas y a superar diferencias personales.



ESTIMULAR LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Reconocer la diversidad y la inclusión constituye un aspecto importante de la cultura moderna del lugar de trabajo. La diversidad se trata de reconocer las diferencias entre las personas, y la inclusión se trata de valorar las diferencias entre las personas. Una cultura inclusiva significa que todos sienten que pertenecen, que sus contribuciones importan y que pueden dar su máximo potencial, más allá de su trasfondo o identidad.



ADAPTARSE AL CAMBIO

El cambio es inevitable pero no todos lo disfrutan. Un equipo que puede adaptarse será más sostenible, por lo que el apoyo mutuo es importante en tiempos de cambio. Aprender a ser más resilientes ayudará a mantener una dinámica de equipo saludable.

PARA DEBATIR:

- ¿Qué tan seguros se sienten para expresar lo que están sintiendo?
- ¿Cómo puede cada uno sentirse confiado para usar su voz?
- ¿Cómo pueden conocerse entre ustedes?
- **¿Qué medidas tomarán para crear empatía y confianza en su equipo?**

PARA DEBATIR:

- ¿Cómo trabajan juntos?
- ¿Cómo estimulan la diversidad de puntos de vista?
- ¿Cómo evitan los sesgos?
- ¿Cómo aseguran el trato igualitario?
- **¿Qué medidas tomarán para promover la diversidad y la inclusión?**

PARA DEBATIR:

- ¿Cómo enfrentan la incertidumbre?
- ¿Con qué tipo de apoyo emocional cuentan?
- ¿Cómo pueden todos sentirse cómodos con el cambio?
- ¿De qué maneras hacen frente al cambio?
- **¿Qué medidas tomarán para adaptarse al cambio?**

CULTURA

DE EQUIPO



NUESTRA CULTURA DE EQUIPO	TRABAJAMOS JUNTOS Y APRENDEMOS DE LOS DEMÁS.	NOS IMPORTAN LAS OPINIONES DE TODOS Y LAS RESPETAMOS.	APRECIAMOS EL TIEMPO DE CADA UNO Y VALORAMOS SU TRABAJO.	NOS IMPORTA EL EQUIPO FUERA DE NUESTRO AMBIENTE DE TRABAJO.
NUESTROS VALORES DE EQUIPO	CREATIVIDAD MAXIMIZAMOS NUESTRAS MENTES CREATIVAS.	COLABORACIÓN NUNCA TRABAJAMOS SOLOS.	AUTENTICIDAD SOMOS AUTÉNTICOS Y NOS IMPORTA LO QUE LO HACEMOS.	

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Qué es importante para su cultura de equipo?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

RECURSOS ADICIONALES

**Poner en práctica la
reflexión en su trabajo**



60 min.

Reflexionar

INTRODUCCIÓN

Ser más reflexivos ayuda a comprender mejor qué funciona, qué no, por qué y qué podemos hacer al respecto. Si establecen rutinas de cómo y cuándo reflexionar, rápidamente lo adoptarán como hábito y podrán aprender continuamente. Recuerden que la reflexión es tanto individual como en equipo, y es importante ponerla en práctica en ambos ámbitos.

“No alcanza con vivir una experiencia para aprender. Si no reflexionamos sobre ella, podemos olvidarla rápidamente o perder su potencial de aprendizaje”.

Graham Gibbs, *Learning by Doing* (1988)

INSTRUCCIONES

En grupo, busquen alguna situación o proyecto reciente sobre los que les gustaría reflexionar; si la práctica de reflexión es algo nuevo para ustedes, para el propósito de esta actividad, pueden elegir algo que salió bien. Esto los ayudará a sentirse cómodos con la reflexión como concepto y con la plantilla. La plantilla “hoja de reflexión” (página 49) contiene una serie de preguntas relacionadas con fuerzas impulsoras internas y externas, y los ayudará a ver qué podrían cambiar para la próxima vez que quieran volver a realizar la situación o proyecto.

Comiencen describiendo la situación y sigan las flechas para contestar las preguntas de reflexión.



QUÉ ES LA REFLEXIÓN

Mirarse en un espejo metafórico y reflexionar sobre acciones no siempre es fácil. También puede parecer un lujo para un equipo ocupado que no tiene tiempo. Entonces, ¿para qué hacerlo?

**La reflexión es
una parte esencial
del aprendizaje.**

Ser más reflexivos nos ayuda a comprender nuestras respuestas a determinadas situaciones y a mejorar nuestras futuras acciones.



CUÁNDO REFLEXIONAR

Es importante reflexionar cuando las cosas salen bien y no tan bien. Ambas situaciones presentan oportunidades de aprendizaje para ustedes y para su trabajo.

Reflexionar sobre sus acciones es solo el primer paso, también necesitan considerar las fuerzas impulsoras detrás de sus acciones (internas y externas) y descubrir cómo pueden aprender del proceso.

La reflexión no siempre tiene que ser una actividad formal, ¡podrían incorporarla como práctica diaria personal camino a casa de regreso del trabajo!

Incorporen algunas actividades de reflexión individual y de equipo a su rutina. El objetivo es que “ser reflexivos” se convierta en un hábito automático para poner en práctica en todas las áreas de su trabajo.



CONSEJOS DE REFLEXIÓN

- Háganse el tiempo y el espacio.
- Reflexionen tanto en equipo como de forma individual.
- Lleven un diario físico de aprendizaje sobre la reflexión.



¿CUÁL ERA LA SITUACIÓN?
DESARROLLAR UNA MARCA PARA UN CLIENTE NUEVO

¿QUÉ HICIERON?

FORMAMOS UN EQUIPO PARA DESARROLLAR LA MARCA. CREAMOS UN PLAN DE PROYECTO Y DEFINIMOS NUESTRO ENFOQUE DE DISEÑO.

¿QUÉ CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA PREVIA INFLUENCIARON SUS ACCIONES? ¿Y POR QUÉ?

PLANTEAMOS PREGUNTAS SOBRE LAS INSTRUCCIONES DEL CLIENTE DESDE EL PRINCIPIO. ESTO NOS PERMITIÓ ALINEARNOS CON EL CLIENTE Y COMENZAR NUESTRO PROCESO DE DISEÑO SIN DUDAS.



¿QUÉ PERSPECTIVAS LOGRARON OBTENER?

LOGRAMOS ENTENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE DESDE EL PRINCIPIO DEL PROYECTO. CONTESTAMOS PREGUNTAS CLAVE QUE TENÍAMOS DE LAS INSTRUCCIONES ORIGINALES. ESTO MOLDEÓ NUESTRO PLAN DE PROYECTO.

¿CÓMO SE SINTIERON DURANTE ESTA SITUACIÓN? ¿Y POR QUÉ?

EL TIEMPO ERA SIEMPRE UNA PREOCUPACIÓN PARA TODOS EN EL EQUIPO. NO ASIGNAMOS TIEMPO SUFICIENTE PARA ALGUNAS FASES DEL PROYECTO Y TRABAJAMOS DE MÁS EN OTRAS. SUBESTIMAMOS EL TIEMPO QUE LAS COSAS TOMAN.



¿QUÉ PUEDEN HACER PARA SENTIRSE MEJOR LA PRÓXIMA VEZ?

ANALIZAR NUESTROS PLANES DE PROYECTO ANTERIORES. ASIGNAR EL TIEMPO CORRECTO A CADA FASE DEL PROYECTO.

¿QUIÉN O QUÉ FACTORES EXTERNOS INFORMARON O APOYARON SUS ACCIONES?

AL TENER OCUPADOS A DOS DISEÑADORES DENTRO DEL EQUIPO, DEBIMOS CONTRATAR A UN DISEÑADOR AUTÓNOMO PARA ASEGURARNOS DE ENTREGAR EL PROYECTO A TIEMPO.



¿QUÉ AYUDA PODRÍAN NECESITAR LA PRÓXIMA VEZ?

ASIGNAR TIEMPO A UN TERCER DISEÑADOR Y OBTENER APOYO DE UN EXPERTO AUDIOVISUAL O EN ANIMACIÓN.

SI SE ENCONTRARAN EN ESTA SITUACIÓN OTRA VEZ, ¿QUÉ HARÍAN DIFERENTE?

REVISAR LOS PLAZOS, LOS RECURSOS Y PRESUPUESTOS EN DETALLE.

¿QUÉ HARÍAN IGUAL? ¿QUÉ LECCIONES HAN APRENDIDO PARA FUTURAS SITUACIONES?

TRABAJAR EN CONJUNTO CON EL CLIENTE. INVOLUCRARLO EN CADA ETAPA. SER TRANSPARENTES ACERCA DE NUESTROS DESAFÍOS Y TRABAJO.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Cómo incorporarán la reflexión como práctica personal y de equipo?

¿Cómo pueden adaptar esta plantilla para uso habitual?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

RECURSOS ADICIONALES

TRABAJAR EN EQUIPO

Para operar en equipo de manera eficiente, es importante que todos los miembros estén alineados con su propósito: todos deben comprender y acordar qué hacen, cómo lo hacen y por qué. Ese propósito puede derivar de motivaciones personales que se unen a los intereses colectivos de todos los miembros del equipo. Es vital que cada uno comprenda su papel. Planifiquen de modo que todos comprendan las acciones que necesitan tomar para hacer el trabajo.

RECUERDEN

- Ajusten los marcos de tiempo según el tamaño y la experiencia del equipo, pero también establezcan plazos concretos para mantener el foco.
- Es poco probable que se pueda finalizar con las plantillas dentro de los tiempos sugeridos. Estos tiempos les permiten familiarizarse con el concepto, llevar a cabo un debate y reunir algunas ideas iniciales. Completen la plantilla en conjunto más adelante, una vez que hayan recopilado más datos.
- Si están trabajando juntos en el mismo lugar, necesitarán bolígrafos, hojas de papel pequeñas o notas *Post-it*, un cronómetro y una hoja grande de papel o pizarra para ilustrar las plantillas en donde sea necesario.
- Si están trabajando de forma remota, deberán recrear con anticipación las plantillas en formato digital a través de la herramienta de colaboración que prefieran.
- Desplieguen su creatividad y utilicen **CO·NECTA** para satisfacer sus necesidades.
- Sus resultados no son inamovibles; implementen sus ideas y reflexionen sobre el producto final. Oportunamente, vuelvan a la actividad. La perspectiva que obtengan cambiará con el tiempo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Los participantes podrán explicar el concepto de trabajo en equipo y su importancia en el entorno laboral.
..... 60 min.
- Los participantes podrán identificar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo y su importancia en el entorno laboral.
..... 100 min.



HISTORIA

INSPIRADORA

es un emprendimiento mexicano de bordadoras apasionadas, creado con el fin de contribuir y retribuir a sus comunidades. El equipo se ve impulsado por el empoderamiento femenino y la creación de vínculos afectivos, tanto entre las bordadoras como con sus redes. Su objetivo es crear un trabajo que vaya más allá de la fabricación de un producto: todas sus creaciones están hechas con materiales naturales y duraderos y necesitan tener un propósito.

Su estilo de bordado contemporáneo es impulsado por la fundadora. Sin embargo, el trabajo individual y colaborativo les permite desarrollar creaciones con toques personales y únicos que se complementan entre sí cuando se combinan en una única prenda. Se unen como equipo con roles definidos. Para cada pieza designan a una líder, quien crea los diseños y luego da instrucciones a otras bordadoras. Para cada elemento del diseño, siempre hay alguien que es responsable, consultada e informada. Esto ayuda al equipo a trabajar de manera ágil,

a complementar las habilidades de cada uno, al tiempo que genera confianza y compromiso en el equipo.

Es vital que sus productos hechos a mano sean un medio de expresión artística individual. El tiempo es fundamental: el equipo trabaja a un ritmo lento que permite que el bordado tome el tiempo necesario, marcando el paso de sus estilos de vida. Aunque cada miembro del equipo tiene distintas motivaciones, todos recurren al bordado como una cura terapéutica, para apoyar su salud mental.

**Definir el propósito
de su equipo**



60 min.

Su propósito

INTRODUCCIÓN

Como equipo, es crucial que acuerden el motivo de haberse agrupado: piensen en lo que hacen en equipo, cómo lo hacen y, sobre todo, en el por qué. Este último aspecto puede ser considerado el propósito del equipo. Entender todo lo anterior le ayudará al equipo a avanzar en una dirección clara.

INSTRUCCIONES

De forma individual y en silencio, reflexionen sobre tres preguntas asociadas al equipo: qué, cómo y por qué.

En grupo, revisen cada pregunta, compartan y analicen lo que hayan escrito en su reflexión individual y acuerden una respuesta para cada una. Las siguientes preguntas pueden tener más de una respuesta y eso está bien, pero asegúrense de ponerse de acuerdo en algunas de las motivaciones y razones de haberse unido.

SU PROPÓSITO



QUÉ

¿Qué hacen?

COMO EQUIPO, NOSOTROS...

REUNIMOS UNA MEZCLA DE DISCIPLINAS PARA TRANSFORMAR LAS MANERAS TRADICIONALES DE CREAR REPRESENTACIONES TEATRALES.

CÓMO

¿Cómo lo hacen?

A TRAVÉS DE..

LA COMBINACIÓN DE TÉCNICAS TEATRALES CON NUEVAS TECNOLOGÍAS COMO REALIDAD VIRTUAL PARA INNOVAR DENTRO DE LAS ARTES ESCÉNICAS.

POR QUÉ

¿Por qué hacen lo que hacen? ¿Por qué es importante?

PORQUE...

QUEREMOS QUE LAS ARTES ESCÉNICAS SE MANTENGAN COMO ALGO RELEVANTE DENTRO DE NUESTRO ECOSISTEMA.

QUEREMOS REINVENTAR LA MANERA EN QUE LAS REPRESENTACIONES TEATRALES SE HAN PRODUCIDO EN EL PASADO E INCORPORAR UN DISCURSO SOCIAL A NUESTRO TRABAJO.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

RECURSOS ADICIONALES

Estructurar sus formas de trabajo



100 min.

Planificación de recursos y de acciones

INTRODUCCIÓN

Para finalizar exitosamente su trabajo en conjunto, necesitan saber cómo hacer las cosas. Esto significa ser claros en las acciones que necesitan tomar, quién es el responsable de hacer qué y cuándo. Planificar detalladamente cómo sostenerse los ayudará a alcanzar sus metas y a entregar sus proyectos.

INSTRUCCIONES

En grupo, repasen la matriz RACI. Responsable, Aprobador, Consultado e Informado son definiciones simples para aclarar los roles dentro de cada proyecto de su emprendimiento.

Completen la plantilla de “planificación de acción” (página 60) basándose en un proyecto en curso o uno futuro. Identifiquen cómo las tareas y las acciones se interconectan, detecten dependencias y asígñenles una prioridad de acuerdo con los plazos de tiempo. Utilicen la columna de “estacionamiento” para registrar otras ideas que surjan pero que no se ajustan a esta plantilla específica. Una vez que hayan acordado las acciones, utilicen la plantilla de “roles y responsabilidades” (página 61) para asignar tareas a los miembros del equipo utilizando la matriz RACI.

Prueben la matriz RACI para acordar más fácilmente los roles para sus prioridades.

MATRIZ RACI



RESPONSABLE

Es la persona que hace y completa el entregable.

Cada entregable debe tener solo una persona asignada como “R”. Si tienen más de una persona asignada, dividan el entregable en tareas más pequeñas y más manejables. Esto asegurará que cada uno sepa quién es responsable de qué.



APROBADOR

Es la persona dueña del trabajo. De nuevo, solo una persona debe ser asignada como “A” por acción. Pueden solicitarle autorizaciones y aprobaciones a esta persona. Típicamente, “R” informará sus tareas a “A”.



CONSULTADO

Es la persona que posee el conocimiento experto en la materia. Puede haber un número de personas asignadas como “C” que podrían ser consultadas sobre cada acción. Es importante recordar que esta comunicación es bidireccional.



INFORMADO

Es la persona que necesita saber el estado de la acción y su progreso. Puede haber varias personas asignadas como “I”, a las que se requiera informar por cada acción. A diferencia de “C”, esta comunicación es unidireccional.

PLANIFICACIÓN

DE ACCIÓN



ENTREGABLE: PREPARAR UN PEDIDO A GRANEL DE VESTIDOS NEGROS

QUÉ NECESITAMOS HACER... MAÑANA	QUÉ NECESITAMOS HACER... LA SEMANA PRÓXIMA	QUÉ NECESITAMOS HACER... EL MES PRÓXIMO	RECURSOS NECESARIOS ¿Qué recursos necesitan (p.ej., personas, financiamiento, tiempo, espacio, etc.)?	ESTACIONAMIENTO ¿Qué más surge?
INVESTIGAR TENDENCIAS DE MODA PARA LA PRÓXIMA TEMPORADA	DISEÑAR NUEVOS ESTAMPADOS PARA EL NUEVO DISEÑO DE VESTIDO INFORMAR A LOS MAQUINISTAS SOBRE LAS NUEVAS PRENDAS CONSEGUIR LA TELA	CORTAR LA TELA CONFECCIONAR LAS PRENDAS DISTRIBUIR LAS PRENDAS	· TELA, CIERRES, ETIQUETAS, HILO, ETC. · MÁQUINAS DE COSER Y PLANCHAS DE VAPOR · DISEÑADOR, GESTOR DE PROYECTO, MAQUINISTA, LÍDER DE EQUIPO	COMPRAR UNA PLANCHA A VAPOR NUEVA REALIZAR MANTENIMIENTO A LAS MÁQUINAS DE COSER INTENTAR VENDER EL DISEÑO DEL VESTIDO A OTROS CLIENTES

ROLES Y RESPONSABILIDADES

	ENTREGABLE: PREPARAR UN PEDIDO A GRANEL DE VESTIDOS NEGROS	EVIDENCIA DEL ÉXITO: 1. EL CLIENTE RECIBE EL PEDIDO FINAL DEL VESTIDO A TIEMPO Y QUEDA SATISFECHO. 2. NO SE DEVUELVE NINGÚN VESTIDO CON DEFECTOS.	EQUIPO: DISEÑADORA: SOFÍA GESTORA DE PROYECTO: MARÍA LÍDER DE EQUIPO: DANIEL MAQUINISTA: PEDRO		
ACCIONES	PLAZO	PLAZO	APRUEBA	CONSULTAR	INFORMAR
INVESTIGAR TENDENCIAS DE MODA	MAÑANA	SOFÍA	DANIEL	CLIENTE Y PEDRO	MARÍA
DISEÑO DE ESTAMPADO	LA SEMANA PRÓXIMA	SOFÍA	DANIEL	CLIENTE	MARÍA Y PEDRO
CONSEGUIR LA TELA	LA SEMANA PRÓXIMA	MARÍA	DANIEL	CLIENTE Y SOFÍA	PEDRO
INFORMAR A LOS MAQUINISTAS	EL MES PRÓXIMO	MARÍA	DANIEL	PEDRO	SOFÍA
CORTAR LA TELA	EL MES PRÓXIMO	PEDRO	DANIEL	PEDRO Y SOFÍA	MARÍA
CONFECCIONAR LOS VESTIDOS	EL MES PRÓXIMO	PEDRO	DANIEL	SOFIA	MARÍA
PLANCHAR A VAPOR LOS VESTIDOS	EL MES PRÓXIMO	PEDRO	DANIEL	PEDRO Y SOFÍA	MARÍA
APROBACIÓN DEL CLIENTE	EL MES PRÓXIMO	MARÍA	DANIEL	CLIENTE	PEDRO Y SOFÍA

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Cómo pueden adaptar estas plantillas para uso habitual?

¿Cómo pueden utilizar estas plantillas para crear un plan de equipo para el año que sigue?

¿Qué harán con esta información?

¿Cuándo retomarán esta actividad?

RECURSOS ADICIONALES

Anexo:

PLANTILLAS IMPRIMIBLES

ALINEAR A SU EQUIPO	CONSTRUIR UNA CULTURA DE EQUIPO	TRABAJAR EN EQUIPO
Mapear y reconocer sus competencias	Identificar y mejorar las interacciones de su equipo	Definir el propósito de su equipo
Definir sus valores personales y de equipo	Diseñar su cultura de equipo	Estructurar sus formas de trabajo
	Poner en práctica la reflexión en su trabajo	



CONOCIMIENTO

¿Qué áreas de conocimiento especializado
aporto al equipo?

HABILIDADES

¿Qué habilidades únicas aporto
al equipo?

ACTITUDES

¿Qué atributos aporto
al equipo?

SUS ZONAS
DE CONFORT



LE GUSTA PLANIFICAR



SE DEJA LLEVAR

FACILIDAD VISUAL



FACILIDAD CON LOS NÚMEROS

INTROVERTIDO



EXTROVERTIDO

PIENSA EN VOZ ALTA



PIENSA SOLO

MADRUGADOR



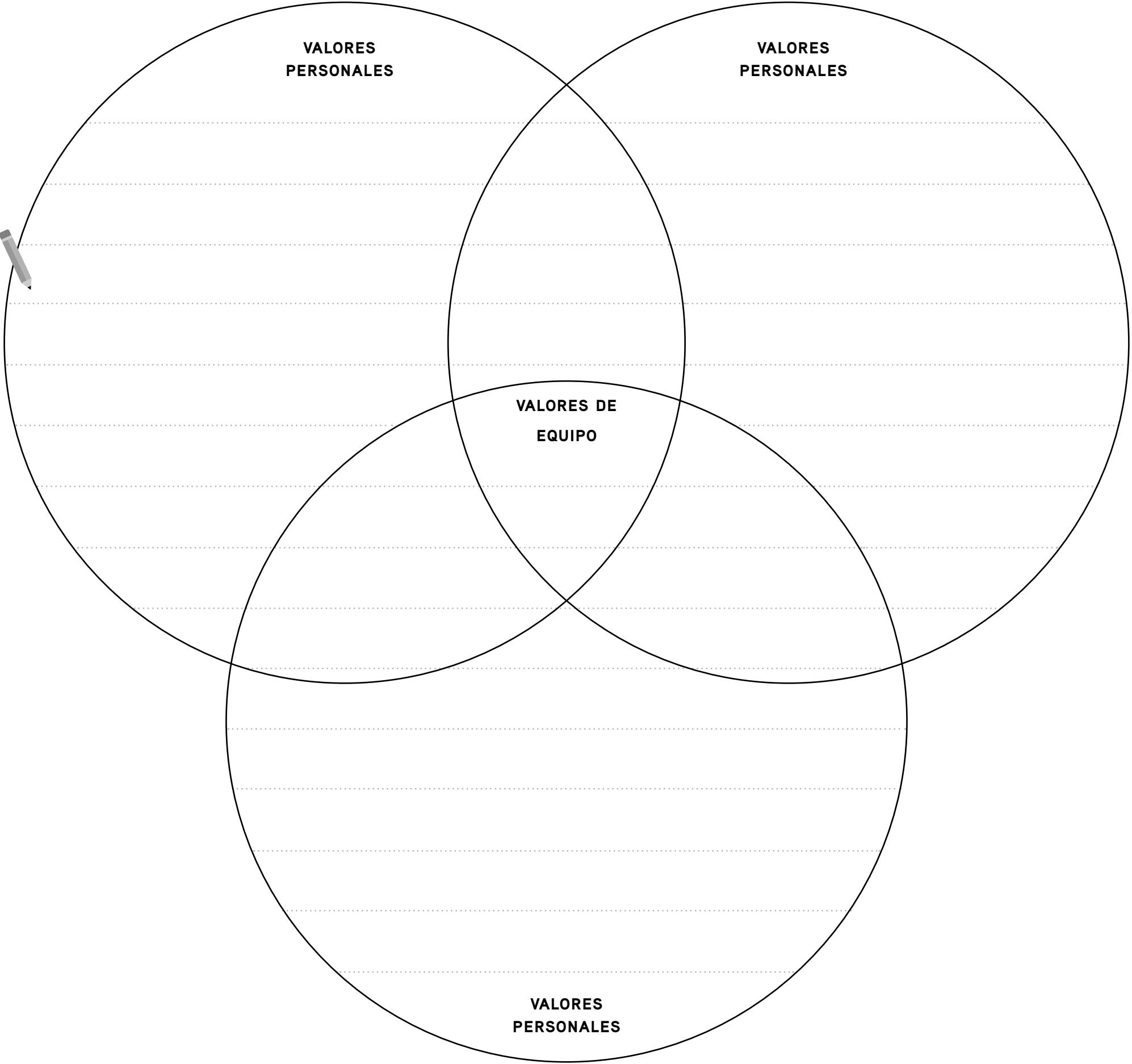
NOCTURNO

NO LE MOLESTAN LAS INTERRUPCIONES



PREFIERE UNA REUNIÓN

VALORES PERSONALES
Y DE EQUIPO

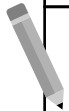


SUS REUNIONES

TIPOS DE REUNIONES Enumeren la variedad de reuniones a las que asisten.	REGULARIDAD ¿Con qué regularidad tiene lugar esta reunión, es diaria, semanal, mensual, anual?	PROPÓSITO ¿Para qué se convoca esta reunión?	EFICIENCIA ¿Cumple esta reunión con el objetivo previsto? ¿Cómo se podría mejorar? ¿Es necesaria?	ESTADO ¿Qué deberían comenzar a incluir, continuar haciendo, cambiar o eliminar de esta reunión?

SU TABLERO

DE DIVERSIÓN



OCASIÓN	ACTIVIDAD

CULTURA

DE EQUIPO



NUESTRA CULTURA DE EQUIPO				
NUESTROS VALORES DE EQUIPO				



¿CUÁL ERA LA SITUACIÓN?				
¿QUÉ HICIERON?	¿QUÉ CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIA PREVIA INFLUENCIARON SUS ACCIONES? ¿Y POR QUÉ?	¿CÓMO SE SINTIERON DURANTE ESTA SITUACIÓN? ¿Y POR QUÉ?	¿QUIÉN O QUÉ FACTORES EXTERNOS INFORMARON O APOYARON SUS ACCIONES?	
	↓	↓	↓	SI SE ENCONTRARAN EN ESTA SITUACIÓN OTRA VEZ, ¿QUÉ HARÍAN DIFERENTE?
	¿QUÉ PERSPECTIVAS LOGRARON OBTENER?	¿QUÉ PUEDEN HACER PARA SENTIRSE MEJOR LA PRÓXIMA VEZ?	¿QUÉ AYUDA PODRÍAN NECESITAR LA PRÓXIMA VEZ?	¿QUÉ HARÍAN IGUAL? ¿QUÉ LECCIONES HAN APRENDIDO PARA FUTURAS SITUACIONES?

[illegible]

PLANIFICACIÓN

DE ACCIÓN



ENTREGABLE:				
QUÉ NECESITAMOS HACER... MAÑANA	QUÉ NECESITAMOS HACER... LA SEMANA PRÓXIMA	QUÉ NECESITAMOS HACER... EL MES PRÓXIMO	RECURSOS NECESARIOS ¿Qué recursos necesitan (p.ej., personas, financiamiento, tiempo, espacio, etc.)?	ESTACIONAMIENTO ¿Qué más surge?

ROLES Y RESPONSABILIDADES



ENTREGABLE:		EVIDENCIA DEL ÉXITO:		EQUIPO:	
ACCIONES	PLAZO	RESPONSABLE	APRUEBA	CONSULTAR	INFORMAR

Por qué se creó **CO·NECTA**

El BID y Nesta llevaron a cabo una investigación sobre el sector creativo en ALC, y encontraron que los equipos de emprendedores creativos a menudo se disuelven después tres años. Estos equipos tenían las habilidades y la motivación para lanzar sus emprendimientos pero no les era posible escalar o sostenerse a largo plazo.

CO·NECTA es resultado de la evolución de algunas actividades orientadas a equipos de emprendedores creativos que Nesta diseñó para el BID y que fueron puestas a prueba en un taller con más de 25 participantes del clúster audiovisual Film Andes en Argentina en 2019.

Sin embargo, dado que en 2020 el mundo cambió de forma inesperada, el BID y Nesta han trabajado en conjunto para adaptar el contenido de este taller a una guía de autoaprendizaje. Nuestro objetivo es llegar a tantos equipos de emprendedores creativos como sea posible en una época en que la entrega personalizada se encuentra limitada, pero también en la que los equipos creativos necesitan más apoyo que nunca.

El BID ha trabajado durante mucho tiempo para abogar por la economía creativa en ALC. La economía naranja es un término acuñado por el BID que describe la economía creativa y cultural en la región. El término encapsula tanto disciplinas tradicionales como contemporáneas, así como una amplia gama de actividades económicas como el área audiovisual, el diseño, el contenido digital, las artes visuales, las artes escénicas, la edición, el turismo y patrimonio cultural, y muchas más. Abarca todos los actores de la industria, desde pequeños artistas independientes hasta equipos de emprendedores creativos, departamentos de marketing en grandes organizaciones (no creativas), o campeones de la industria como inversores y prestadores de servicios de apoyo comercial. La economía naranja es un importante motor de crecimiento para ALC, al haber generado casi dos millones de empleos en la región en 2017 (Benavente y Grazzi, 2017).



Reconocimientos

Banco Interamericano de Desarrollo

Matteo Grazzi — Simone Sasso

Nesta

Autoras: Diana Hidalgo y Kimberley Ballantyne

Agradecemos especialmente a

Bernado Maza Stern, Brooke Stuckey, Emma Dickson, Isobel Roberts y Juan Casasbuenas

Diseñadora gráfica: Priscila Vanneuville,
en México

Consultor: Luis David Araiza en México

Cuidado de los textos de la versión

de CO-NECTA en inglés: Mary Wessel en el Reino Unido

Agradecemos a todos por sus generosos aportes a CO-NECTA:

- Alejandra Luzardo, Alex Paredes, Estrella Peinado-Vara, Felipe Mujica, Javier Pastorin, José Alonso, Mariana Delgado y Pablo Rosselló.
- y en Argentina; y en Chile; en Ecuador; en El Salvador; y en México; en Panamá; en Perú; y en Uruguay.

Créditos de imágenes y fotografías

	P.
Mundial	12
Juan Carlos Becerra en Unsplash	14
Dmitry Bayer en Unsplash	17
Nishta Sharma en Unsplash	21
Wrongtog en Unsplash	26
Amalgama	31
Max Kukurudziak en Unsplash	33
Tim Zankert en Unsplash	38
Leon Contreras en Unsplash	42
Brian Fegter en Unsplash	47
Ofelia & Antelmo	52
Diego Carneiro en Unsplash	54
Jesse Echevarria en Unsplash.....	58

Referencia

El es la fuente principal de financiamiento para el desarrollo de ALC. Ofrecemos préstamos, subvenciones, productos de investigación y asistencia técnica para mejorar vidas en la región. En nuestro trabajo priorizamos la productividad y la innovación; la inclusión social, la igualdad y la integración económica regional, al tiempo que abordamos cuestiones intersectoriales de igualdad y diversidad de género, el cambio climático y sostenibilidad ambiental, así como la capacidad institucional.

es una fundación de innovación. Para nosotros, la innovación significa convertir ideas audaces en realidad y cambiar vidas para mejor. Utilizamos nuestro conocimiento experto, nuestras habilidades y financiamiento en áreas en las que los desafíos para la sociedad son grandes. Nesta está ubicada en Reino Unido y se apoya en una dotación financiera. Trabajamos con socios alrededor del mundo para convertir ideas audaces en realidad y cambiar el mundo para mejor.

CO-NECTA

Primera edición 2021



