



Técnicas y *herramientas*



Herramientas de Divergencia

Escala de Abstracción

Recomendada para : **Etapas 1 – Clarificar**
 Paso 2 – Definir el reto

Esta técnica se utiliza para generar preguntas reto que identifican el problema que se quiere trabajar utilizando el formato: ¿De qué manera..., Cómo, Cómo podría, cuáles son todas las formas? + dueño + verbo + objeto

La herramienta abre el pensamiento para tener una perspectiva más amplia del reto y lo estrecha para tener una perspectiva más específica.

¿Cómo utilizar “**Por qué / Qué te está parando**”?

1. Empiece cuando ya tenga un deseo
(Ej.: Sería ideal ahorrar plata)
2. Pregúntese ¿Por qué quiere resolver el problema?
(Ej.: ¿Por qué quiere ahorrar plata?)
3. Responda mentalmente Porque
- (Porque quiero dejar de trabajar a los 55 años)
4. Refrasee la respuesta en el formato de la pregunta reto: ¿De qué manera podría yo.....?
(Ej.: ¿De qué manera podría dejar de trabajar a los 50 años?)
5. Repita los pasos del 2 al 4 para la nueva pregunta reto que generó hasta que tenga una pregunta reto suficientemente amplia.
(Ej.: Paso 2: ¿Por qué quiere dejar de trabajar a los 55 años?
 Paso 3: (mental) : Porque quiero tener más tiempo con mi familia.
 Paso 4: ¿De qué manera puedo tener más tiempo con mi familia?).
6. Ahora repita el ejercicio preguntándose ¿Qué lo está deteniendo a...?
 Formule una nueva pregunta con esta respuesta:
(Ej.: Paso 1: ¿Qué lo está deteniendo para ahorrar plata?
 Paso 2: (mental): Que la cuota de mi apartamento es muy cara
 Paso 3: ¿De qué manera bajo la cuota de mi apartamento?).

Continúe con el ejercicio hasta que tenga suficientes preguntas retos que estén reflejando realmente el problema que usted quiere trabajar

¿Cuándo utilizar **Escala de abstracción**?

- Para generar mayor cantidad de *preguntas reto*.
- Cuando las *preguntas reto* que se han generado son muy específicas o muy generales.



Herramientas de Convergencia

HITS

Recomendada para : Todas las etapas

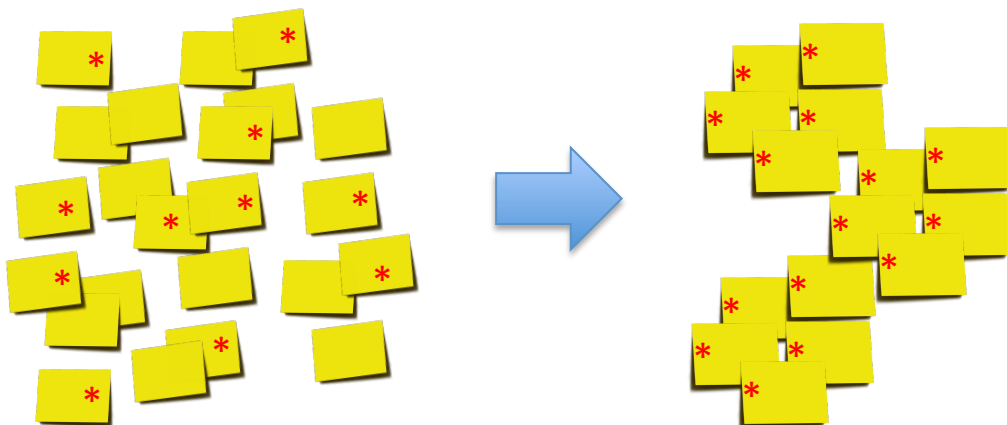
HITS es la herramienta ideal para converger rápidamente cuando tienes muchas opciones, ipoco importa si estas trabajando solo o con un grupo de 100 personas!

¿Cómo utilizar **HITS**?

1. Dele a cada persona un número específico de **votos**. Una guía general es reducir las opciones al 10% del total.
2. Hacer que los participantes revisen todas las opciones generadas (ideas, preguntas reto, deseos...)
3. Pedir a los participantes que utilicen sus **votos** señalando las opciones que en su opinión cumplen el criterio de convergencia
4. Separe las opciones escogidas y péguelas en una pared aparte para que el grupo siga trabajando con ellas.
5. Después de realizar **HITS**, usted puede seguir convergiendo utilizando otras herramientas como **Resaltar**, **I3** o **Matriz de evaluación**.

¿Cuándo hacer **HITS**?:

- Cuando usted tiene muchas opiniones divergentes.
- Para reducir un gran grupo de opciones a una fracción del total.
- Para concentrarse en los elementos que a usted le gustan más.





Herramientas de Divergencia

Resaltar

Recomendada para : Todas las etapas

Esta técnica de convergencia se utiliza cuando hay muchas opciones que necesitan ser agrupadas y sintetizadas.

¿Cómo utilizar **Resaltar**?

1. Haga **HITS**: El participante debe marcar las ideas/opciones que sugieren una dirección que vale la pena seguir.
2. Agrupar: Una vez se ha votado sobre las ideas/opciones, agrupe las ideas con conceptos similares. Las ideas que son exactamente iguales se pueden eliminar.
* Cada grupo debe ser de máximo cinco ideas. Si es necesario divida el grupo en dos.
3. Re-escribir: Revise las ideas/opciones de un grupo y reescriba el grupo en un solo frase o pregunta reto que capture la esencia de las ideas/preguntas retos
4. Re-escriba todos los grupos
5. Revíselos y puede aplicar otras medidas de convergencia como el **I3** o **organización de cartas** para escoger con la que seguirá trabajando.

¿Cuándo **Resaltar**?

1. Tiene muchas opciones y necesita descartar algunas para enfocarse en las que tienen mayor potencial.
2. Reagrupar y sintetizar las opciones

Resaltar en la Práctica:



Reescribir
Capturar la esencia del grupo

Lo que nos vemos haciendo es lanzando un nuevo concepto que aproveche movilidad

Lo que me veo haciendo es lanzando una nueva experiencia de marca por internet

Tips

- Revise la forma de utilizar la técnica **HITS** en este manual.
- Los grupos no deben más de cinco ideas. Los grupos muy grandes pierden la idea del concepto original.
- Para reescribir las ideas pregúntese: *¿Qué concepto representa este grupo?*
- Para reescribir preguntas reto, reescribálas en el formato *¿cómo, como podría, de qué manera podría? + dueño + verbo + sujeto*
- Para reescribir los grupos utilice la siguiente frase: Lo que me veo haciendo es.... la idea



Herramientas de Convergencia

I3

Recomendada para : **Etapas 1 – Explorar el reto**
 Pasos 1,3 – Explorar la visión
 Formular el reto

I3 es una excelente herramienta para evaluar si un problema u oportunidad es apropiada para que usted o su grupo la resuelvan a través de la metodología de SCP.

¿Cómo utilizar **I3**?

1. Revise los objetivos o *preguntas reto* y pregúntese:
 - a. ¿El problema/objetivo es **Importante** para usted o el equipo? ¿Está motivado a solucionarlo? ¿Tiene suficiente energía para asegurar que la solución se va a implementar?
 - b. ¿Tiene usted o el equipo **Influencia** sobre el problema/objetivo? Si el reto está completamente fuera de su control, usted no quiere poner sus esfuerzos en generar ideas para solucionarlo.
 - c. ¿El problema/objetivo requiere **Imaginación** para solucionarlo/lograrlo? ¿Necesita pensamiento diferente y una solución innovadora?
2. Si puede contestar **Sí** a las tres preguntas, lo más seguro es que usted se beneficiará de utilizar SCP. Si la respuesta es **No** para alguna de las preguntas, pregunte si hay alguna manera de modificar el reto o el objetivo para que cumpla el criterio indicado, si no, lo mejor es no trabajar en ese objetivo/reto.

¿Cuándo hacer **I3**?

- Cuando tiene numerosas opciones de problemas o objetivos y necesita definir con cual trabajar.



Detective

Recomendada para : Etapa I explorar el reto

Conociendo mejor el problema para la propuesta

- Cuénteme una breve historia de la situación.
- ¿Por qué este es una preocupación para usted?
- ¿Cuánto tiempo ha sido una preocupación?
- ¿Quién está involucrado en la situación? ¿Quiénes son los jugadores claves? ¿A quién más afecta esta situación?
- ¿Quiénes son las personas que toman las decisiones? ¿Quiénes son los dueños de la situación?
- ¿Por qué es esta situación un problema? ¿Por qué y cómo puede ser esto una oportunidad para usted, su departamento, sus colegas o su organización?
- ¿Qué tan importante o urgente es el reto? ¿para usted? ¿para los demás?
- ¿Cuáles son las cosas que lo han ayudado hasta ahora que le podrían servir en el futuro? (recursos, gente, etc..)
- ¿Quién ha promovido esas actividades?
- ¿Qué lo está deteniendo ahora? ¿Qué obstáculos ha encontrado? ¿Qué obstáculos prevee puedan aparecer? ¿Qué tipo de soluciones no han funcionado en el pasado?
- ¿Dónde ha encontrado ayuda?
- ¿Qué otras cosas han probado u otros pensamientos han tenido y que incluso ya hayan intentado implementar?
- ¿Qué otras cosas del entorno tienen un impacto en el reto? ¿Cuál es el contexto en que el reto existe?
- ¿Cuáles son las restricciones (tiempo, dinero, energía, recursos, compromiso) que pueden influir en la en la solución del problema?
- ¿Qué le dice su instinto sobre este problema?
- ¿Piensa que ya tiene lista alguna solución al problema? Si sí es así ¿por qué no ha funcionado? ¿se debe repensar cuál es el reto? ¿Por qué lo piensa?
- ¿Cuál sería el resultado ideal o la meta a alcanzar? Descríbalo lo más detallado posible.



Herramientas de Divergencia

Lluvia de ideas silenciosas

Recomendada para : **Todas las etapas del proceso**

Utilice esta herramienta para construir sobre ideas generadas.

¿Cómo hacer **Lluvia de Ideas silenciosa**?

1. Cada participante toma una hoja y coloca 9 Post-its, 3 en la parte superior de la hoja y 3 hacia abajo para crear una matriz de 3 filas * 3 columnas.
2. Cada uno escribe 3 ideas nuevas en los 3 Post-its de la primera fila horizontal.
3. Cuando terminen con las ideas, pasar la hoja a la persona de la derecha o al centro. La persona debe construir sobre la idea anterior o escribir ideas nuevas. Tener en cuenta el pensamiento "Sí, y...". Escribir 3 ideas más en la siguiente fila.
4. Volver a pasar la hoja a la persona de la derecha y repetir el ejercicio.

¿Cuándo hacer **Lluvia de Ideas silenciosa**?

- Para generar ideas con personas silenciosas, introvertidas.
- Cuando hay una persona intimidadora en el grupo.
- Se puede utilizar cuando no se tienen las personas en la misma ubicación.

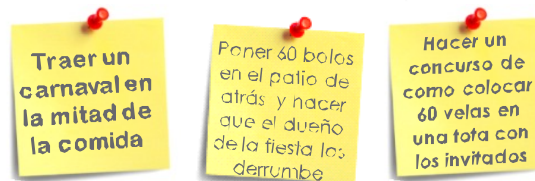
Lluvia de Ideas silenciosa en la práctica:

Reto: ¿De qué manera puedo hacer una fiesta de 60 años divertida?

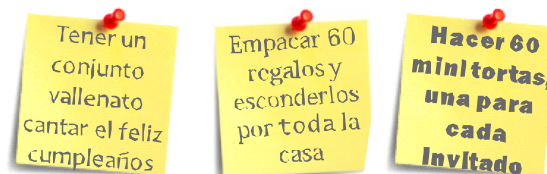
Fila 1



Fila 2



Fila 3





Herramientas de Divergencia

Perspectivas

Recomendada para : **Etapas 2 – Transformación**
 Paso 3 – Explorar ideas

Use diferentes **Perspectivas** para mirar el reto desde diferentes puntos de vista y generar docenas de nuevas y únicas opciones.

¿Cómo utilizar **Perspectivas**?

1. Pensando en el objetivo en cuestión, haga una lista de 5 a 8 personas. La lista debe tener personas que están relacionadas con la situación y otros que no, como gente famosa, dibujos animados, actores, etc.
2. Asígnele una perspectiva a cada persona.
3. Imagínense que son esa persona. Pensando como ellos pensarían, actuando como ellos actuarían y teniendo en cuenta su punto de vista, ¿Qué ideas se les viene a la mente? ¿Qué ideas darían ellos para solucionar el problema?
4. Registre las ideas, escoja una nueva perspectiva y repita el ejercicio hasta que tenga suficientes ideas.

¿Cuándo utilizar **Perspectivas**?

- Para encontrar frescas y nuevas perspectivas al reto que se está trabajando.
- Para salirse de la forma de pensar personal.
- Para tener en cuenta todas las personas relacionadas al reto.

Perspectivas en la práctica:

Reto: De qué manera podríamos aumentar ventas?

1. Considere posibles perspectivas como:

*El cliente	*Los vendedores	*Manufactura	*Empleados
*Su jefe	*El presidente de la república		*Mafalda
2. Escoja una perspectiva: *El cliente*
3. Genere ideas de soluciones al reto desde la perspectiva del Cliente:
¿De qué manera podríamos aumentar ventas desde la perspectiva del Cliente?
 - Aumentando el límite de crédito.
 - Despachando los productos más rápido.
 - Haciendo el proceso de compra más sencillo.

Nota: Para generar más ideas, transforme las nuevas ideas en *preguntas reto* y genere ideas/soluciones a estas preguntas:

- *¿De qué manera podríamos aumentar el crédito a los clientes?*
 - *¿De qué manera podemos despachar los productos más rápidamente?*
4. Escoja otra perspectiva y repita el ejercicio.



Herramientas de Divergencia

Conexiones Forzosas

Recomendada para : **Etapa 2 – Transformación**
 Paso 3 – Explorar ideas

¿Cómo utilizar **Conexiones Visuales?**:

1. Tener una colección de fotos, imágenes o revistas a disposición del grupo.
2. Relajarse y relajar al grupo. Imaginarse por un momento que están en sus vacaciones favoritas. Enfóquese en lo que ve, a qué huele, como se siente, qué colores se ven, que clima está haciendo.
3. Regresar de las vacaciones y ver el visual/imagen.
4. Cada participante debe escribir lo que siente viendo la imagen, lo que le recuerda, cómo huele, impresiones, pensamientos, reacciones, qué siente.
5. Para generar la lista (divergir) se pueden hacer preguntas como:
¿Qué ven? ¿Qué les hace sentir la imagen? ¿Cómo puede oler, sentir, sonar la imagen? ¿Qué les recuerda? ¿Qué les gusta de la imagen?
6. Revisar la *pregunta reto* que se está trabajando.
7. Tomar cada una de las 4 palabras que escribió sobre la imagen, haga relaciones entre estas palabras y el reto escrito.
8. Esta relación, ¿ En qué ideas les hace pensar? Escribir las ideas en un post it.

¿Cuándo utilizar **Conexiones Visuales?**:

- Para desbloquearse.
- Ayuda a tomar un descanso mental sacando su mente del reto.
- Para llevar el pensamiento en nuevas direcciones.



Herramientas de Divergencia

Conexiones Visuales

Recomendada para : Todas las etapas

¡Esta es una poderosa herramienta creativa que ayuda a generar novedosas ideas!

¿Cómo utilizar **Conexiones Forzosas**?

1. Revise y lea la *pregunta reto*.
2. Escoja un estímulo al azar que no esté relacionado con el reto – Un objeto, un juguete, una foto.
3. Muestre el estímulo al grupo y pregunte ¿Qué idea se les viene a la mente viendo?
4. Registre las ideas

¿Cuándo utilizar **Conexiones Forzosas**?

- Para desbloquearse.
- Para llevar el pensamiento en nuevas direcciones.
- Cuando está buscando ideas realmente inusuales.

Conexiones forzosas en la práctica:

Reto: *¿De qué manera introducir un concepto novedoso de restaurante?*

Estímulo: Un resorte de metal

Atributos

Flexible

Ideas para mejorar el restaurante

Restaurante exclusivo con horas aleatorias de apertura y cierre.

Pequeño

Restaurante que solamente sirve 5 personas.
Restaurante con las mesas dentro de la cocina, donde se sirve mientras cocina.

Rebota

Restaurante con aros de basketball donde se puede jugar mientras se espera.
Restaurante con muebles realmente confortables.

En espiral

Restaurante con muchos niveles interconectados.
Restaurante con mesas de diferentes alturas



Herramientas de Convergencia

Organización de cartas

Recomendada para : Todas las etapas

Esta es una poderosa herramienta diseñada para escoger entre varias opciones (máximo 6) de una manera concienzuda o para priorizar el orden en que se implementan soluciones, se resuelven problemas reto, etc.

¿Cómo utilizar **Organización de cartas**?

1. Escoja sus opciones asegurándose que cada una es muy diferente de la otra
2. Haga una columna imaginaria
3. De las opciones que tiene escoja la que más le gusta y póngala de primera en la columna
4. De las que le restan, escoja la que menos le gusta y póngala de ultima en la columna
5. De las ideas que le quedan, escoja la que más le gusta y póngala de segunda
6. De las que le quedan escoja la que menos le gusta y póngala de penúltima en la columna

Así sucesivamente hasta que tiene una lista priorizada de actividades.

Si se trabaja en grupos, al final se realiza una matriz con las ideas en el eje vertical y los nombres de los participantes en el eje horizontal. Cada uno comparte el orden que le dio a las ideas. La suma de las filas da el orden del equipo. Este se puede tomar tal cual o se pueden ver los números para generar discusión

¿Cuándo utilizar **Organización de cartas**?

- Cuando se tienen pocas opciones y se quiere escoger la ganadora.
- Cuando se tienen pocas opciones y se quiere priorizar para decir orden de implementación
- Cuando se quiere revisar cada idea de manera concienzuda contra las otras opciones y tener una visión de grupo sobre en cual actuar.

Organización de cartas en la práctica

Organización individual



Matriz de grupo				
Opción	Ana	Roberto	Juan	TOTAL
Establecer una oficina en Europa	1	2	1	4
Invertir en investigación y desarrollo	3	1	2	6
Actualizar la tecnología	4	5	4	13
Tercerizar la asistencia al cliente	2	3	5	10
Adquirir otra empresa	5	4	3	12



Herramientas de Convergencia PPPs

Recomendada para : **Etapas 2 – Transformación**
 Paso 4 – Formular Soluciones

Esta herramienta ayuda a fortalecer las ideas y convertirlas de ideas en soluciones que pueden ser implementadas.

¿Cómo utilizar **PPPs**?:

- 1. Positivos:** Hacer una lista de por lo menos 5 elementos positivos o fortalezas específicas de la idea. ¿Qué es lo bueno de idea ahora? ¿Qué más?
- 2. Potenciales:** Hacer una lista de por lo menos 5 usos potenciales de la idea o mejoras que se le puedan hacer, ¿Qué oportunidades pueden resultar si se implementa esta idea? Hacer la lista de los potenciales empezando con la frase: "La idea puede....."
- 3. Problemas:** Diverja para hacer una lista de todos los problemas, preocupaciones que se tienen sobre la idea. Al escribir los problemas o preocupaciones hacerlo en la forma en que se escriben los retos: ¿De que manera podríamos nosotros....?, ¿Cómo podríamos nosotros....?. Escribiendo los problemas de esta manera estamos invitando a buscar soluciones para estos problemas y así desarrollar un plan de acción para superarlos.
- 4. Soluciones:**
 - Converja y escoja el problema o preocupación que se tiene que solucionar a como se de lugar para lograr que la idea escogida se pueda implementar o sea exitosa.
 - Diverja para hacer una lista de las soluciones al problema o preocupación.
 - Revise los elementos positivos de la idea, los potenciales usos identificados y especialmente las soluciones dados a los problemas/preocupaciones que se tienen.
 - Converja y seleccione los puntos que pueden ser más valiosos para fortalecer su idea.
 - Incorpore los elementos en su idea y reescriba la idea ahora como una solución mejorada y fortalecida iniciando la solución diciendo: "Lo que me veo haciendo es.."

¿Cuándo hacer PPPs?:

Se tiene escogida la idea con potencial y se quiere fortalecer para garantizar su éxito.

PPPs en acción:

Idea escrita de la forma: "Lo que me veo haciendo es..."		Pregunta reto
P ositivos • Liste todos los elementos positivos de la idea si ésta se implementara.	P otenciales: • Liste todos los posibles usos futuros de esta idea si ésta se implementa. – La idea puede ...	
P roblemas: • Liste los posibles problemas o preocupaciones que tiene sobre la idea. • Escoja el problema o preocupación que más importante.		
S oluciones • Liste las soluciones al problema/preocupación identificados.		
• Revise los Positivos, los Potenciales y las oportunidades y seleccione las que mejor fortalecerían su idea. • Incorpore estos elementos a la idea y rescribala de la manera: "Lo que me veo haciendo ahora es.."		



Herramientas de Convergencia

Matriz de Evaluación

Recomendada para : **Etapas 2 – Transformación**
 Paso 4 – Formular soluciones

La matriz de evaluación es particularmente útil para evaluar y fortalecer opciones.

¿Cómo utilizar **Matriz de Evaluación**?

1. Haga una lista de los criterios que deben cumplir las potenciales ideas y bajo los cuales se van a evaluar.
2. Escoja 3 a 5 criterios: Los más importantes o los que tienen mayor influencia sobre su decisión.
3. Cree una matriz con los criterios en la parte superior y las ideas en la parte izquierda.
4. Use una escala simple para medir si la idea cumple con el criterio, por ejemplo:
“+” : Cumple, “-” : No cumple, “0” : Satisface parcialmente.
“5” : Cumple, “3” : Cumple parcialmente, “1” : No cumple. De ser con letras.
5. Llene la matriz columna por columna. La idea es ir identificando dónde las ideas son débiles y dónde son fuertes.
6. Revise la matriz y vea cómo están sus ideas.
7. Mire de nuevo columna por columna y analice si hay opciones de mejorar las ideas.
¿Hay algo que se pueda hacer para llevar una idea de “0” a “+” o de 3 a 5?
8. Cuando haya recorrido toda la matriz una segunda vez, escoja las ideas/idea que satisface los criterios seleccionados de mejor manera. Estas serán las ideas con las que se seguirá trabajando el proceso.

¿Cuándo utilizar **Matriz de Evaluación**?

Cuando tiene entre 2 y 8 ideas potenciales y necesita reducir el número.
Cuando quiere fortalecer las ideas antes de eliminarlas.

Matriz de Evaluación en la práctica:

Matriz de Evaluación: Potenciales Ideas para mejorar el servicio:

	Implementar en 90 días	No requiere nuevas contrataciones	Clientes más satisfechos
Outsourcing	+	0	+
Entrenar y capacitar	-	+	0
• Centralizar el Call Center	-	+	-



Herramientas de Divergencia

Ayudas y resistencias

Recomendada para : **Etapa 3 – Implementar**
Paso 5 – Explorar aceptación

La herramienta **Ayudas y Resistencias** permite anticipar la aceptación de una idea y pensar en acciones q potencien las ayudas y disminuyan las resistencias

¿Cómo utilizar **Ayudas y Resistencias**?

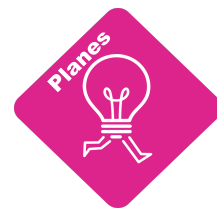
1. Genere una lista de las ayudas que se tienen para llevar a cabo este proyecto (personas, recursos, etc). Enliste como puede tener su apoyo.
Pregúntese: ¿Cuáles son los aspectos (personas, tiempo, espacios, acciones, cosas, razones) que nos van a ayudar a que el plan se lleve a cabo? ¿Qué pasos hay que hacer para que nos ayuden?
2. Genere un listado de todas las resistencias que tenga y haga un listado de cómo sobreponerlos.
Converja escogiendo las ayudas a potenciar y las resistencias y acciones para superarlas
¿Cuáles son los aspectos (personas, tiempo, espacios, acciones, cosas, razones) que se pueden resistir a este plan? ¿Cómo tenemos para que hayan estas resistencias? ¿Qué lo apoyen?
3. Seleccionar las principales ayudas para que la solución se implemente y las acciones de cómo se va a usar esas ayudas.
4. Seleccionar las principales resistencias que pueden afectar la implementación de la solución y tener las acciones de cómo se van a sobre poner las resistencias.

¿Cuándo utilizar **Ayudas y Resistencias**?

Cuando se tiene una solución definida que se quiere implementar y se quiere garantizar la mayor probabilidad de éxito de implementación de la idea

Ayudas y Resistencias en la práctica:

Ayudas		Resistencias	
Como potenciarlas		Como superarlas	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
.		.	
.		.	
.		.	



Herramientas de Divergencia

Plan de acción

Recomendada para : **Etapa 3 – Implementar**
Paso 6 – Formular planes

Llegó el momento de llevar la idea a la realidad. Antes, claro, se necesita un **Plan de acción** que sirva como brújula a medida que avanza hasta hacerse realidad.

¿Cómo utilizar **Plan de acción**?

1. Piense en la solución que desea implementar.
2. Genere una lista de todos los posibles pasos que se deben concretar para que esta solución se lleve a cabo (Tómese su tiempo para generar muchos pasos, entre más específico mejor)
Imaginarse de aquí al día en que la solución se implemente, ¿Qué es todo lo que tiene que pasar para que se implemente?
3. No olvide incluir todas las posibles ayudas y todas las posibles resistencias y las acciones que se tienen que tomar para aprovecharlas o solucionarlas.
4. Ahora realice un formato de plan de acción que incluya: actividad, responsable, fecha y a quién reportarle.
5. Organice las ideas por fecha de implementación y asigne los responsables, la fecha y a quién reportarle.

¡Listo el plan para implementar la solución!

¿Cuándo utilizar **Plan de acción**?

Siempre que se quiere implementar una solución

Ayudas y resistencias en la práctica:

Plan de Acción Proyecto:			
Actividad	Responsable	Fecha	Reportar ante
Corto Plazo			
Mediano Plazo			
Largo Plazo			