



Diseño de dinámicas de cocreación¹, instrumentos para la mejora de los niveles de participación y modos de relacionarse en grupos de trabajo con voluntarios. Experiencia piloto en GoiEner Coop. cooperativa de consumo energético².

Palabras clave: cocreación, empoderamiento del voluntariado, diseño participativo, cooperativa de consumo energético, colaboración universidad-empresa

Ester Val

Escuela Politécnica Superior de
Mondragon Unibertsitatea
eval@mondragon.edu

Aritz Aranburu

Escuela Politécnica Superior de
Mondragon Unibertsitatea
aaranburug@mondragon.edu

Manex Bilbao

Escuela Politécnica Superior de
Mondragon Unibertsitatea
manex.bilbao@alumni.mondragon.edu

Santiago Ochoa de Eribe

GoiEner Coop.
s.ochoa@goiener.com

Alfonso García

GoiEner Elkartea
alfonso.garcia@goienerelkartea.org

ABSTRACT

El voluntariado juega un papel fundamental en el funcionamiento de GoiEner, y es por ello, que se quiere dotar a dichos voluntarios de poder de decisión dentro de la empresa. Los problemas recurrentes son la poca disponibilidad de los voluntarios para sesiones presenciales, el tiempo mal invertido y el no saber de qué manera encajar en los grupos sin sentirse abrumado. Por lo que, no pueden mantener dinámicas constantes. En este trabajo, realizado en colaboración entre Mondragon Unibertsitatea y GoiEner, se afronta el problema con unas sesiones presenciales y on-line mediante el diseño de una dinámica de cocreación para crear un ambiente de trabajo grupal donde fluyan las ideas y estén libres de coacción. Para empoderar al voluntariado no experto en el tema y surjan soluciones válidas y concretas frente a una variedad de retos se sigue un esquema de diamante, donde en las fases divergentes como en las convergentes se utilizarán varias herramientas de diseño y cocreación como *Serious Play*, *Mind Maps*, *Stream Mapping*... En el estudio realizado se consigue mejorar la percepción de los voluntarios en cuatro ámbitos: la participación, el tiempo, el resultado y las expectativas, por lo que, esta experiencia abre una vía de trabajo muy interesante para ir respondiendo a las necesidades de GoiEner respecto a su voluntariado y seguir mejorando el diseño de la dinámica propuesta.

¹ Contribución creativa que potenciales usuarios, clientes y otros agentes pueden hacer en el desarrollo de productos, sistemas o servicios. Los procesos de cocreación se refieren a una gama de enfoques de diseño que tienen como objetivo incentivar la creatividad colectiva de personas que, a priori, carecen de formación específica para el desarrollo de dichos productos, sistemas o servicios.

² Las cooperativas energéticas son una modalidad concreta del cooperativismo de consumo de energía eléctrica que nacieron en Europa en las primeras décadas del siglo XX, principalmente en Dinamarca, Alemania y Reino Unido. El propósito fundamental de estas cooperativas era abastecer a los pueblos apartados de los núcleos urbanos donde era difícil hacer llegar el suministro eléctrico.

1. INTRODUCCIÓN

La cooperativa de consumo sin ánimo de lucro, GoiEner Coop. nace en el año 2012, arranca con treinta y tres personas promotoras. Con el objetivo de que las personas socias realicen inversiones para la transición del modelo energético, invirtiendo tiempo y dinero para abandonar energías de origen no renovable como el carbón o la energía nuclear. Y así, cambiar a fuentes de origen cien por cien renovables y tecnologías de alta eficiencia. Este proyecto busca la democratización del mercado energético mediante el modo cooperativo, fomentando la participación ciudadana en la generación y el consumo y demanda el cambio de modelo energético a uno adaptado a los recursos del lugar, con energía cercana y compartida. El éxito en la generación y aumento de su comunidad es arrollador pues en para el año 2017 han conseguido aglutinar a más de siete mil personas en los territorios de Bizkaia, Gipuzkoa, Araba/Álava y Navarra. Este rápido incremento se ha producido gracias a la participación activa de los voluntarios de GoiEner, que en la actualidad son aproximadamente unos 130.

Los órganos de decisión de la cooperativa son el Consejo Rector, Consejo de Dirección y Asambleas. Buscan desde el inicio la mayor participación posible de las personas socias, dificultada esta por la alta complejidad de los temas que se abordan en la vida diaria y la propia complejidad del sistema eléctrico y su gestión que hace que sea necesario que las opiniones que se vierten en los grupos de trabajo sean opiniones formadas. Con el fin de facilitar la mayor participación de las personas socias y una toma de decisiones y generación de ideas lo más horizontal posible se inicia la reflexión de cómo hacerlo, encontrando la respuesta en los voluntarios, que tienen un gran arraigo en GoiEner, pero carece de los aspectos formales de reconocimiento dentro de la organización. A la vez que se inicia esta reflexión se detecta que la organización creada hasta el momento es insuficiente para satisfacer la misión de GoiEner en el contexto actual. El voluntariado juega un papel fundamental en el funcionamiento de la cooperativa, y es por ello, que se quiere dotar a dichos voluntarios de poder de decisión dentro de empresa.

Actualmente, el mayor problema es la poca disponibilidad y la dispersión geográfica de los voluntarios para sesiones presenciales. Por lo que, el no poder mantener dinámicas constantes es el punto crítico que se encuentra. Junto con esta clave, los propios voluntarios comentan que otros puntos a tener en cuenta son, el tiempo mal invertido, el nivel de integración en el grupo (no saber de qué manera encajar en los grupos sin sentirse abrumado), el nivel de motivación y trabajar por un objetivo común.

Este artículo se sitúa en este contexto, con el objetivo principal de fomentar la participación de los voluntarios en base a procesos de cocreación. Por ello, se ha considerado que la opción de informatizar y virtualizar parte de ellas, en aras de facilitar la participación y amenizar el proceso. Así. El proceso se compondrá de fases presenciales y otras on-line para que desde un inicio se trate de abordar el problema de la disponibilidad.

Puesto que, GoiEner ya realiza ejercicios internos para tratar de dotar a los voluntarios de poder de decisión, se han realizado dos encuestas con el objetivo de contrastar la percepción previa y posterior a la prueba piloto que tenían los voluntarios. La encuesta se ha centrado en recoger las percepciones de los participantes en los siguientes ámbitos:

- a) Participación: la involucración, sentirse valorado, la libertad de expresión, no sentirse coaccionado y la motivación
- b) Tiempo: si han tenido suficiente tiempo, si ha sido eficaz y la planificación
- c) Resultado: nivel de consenso, la aportación de la dinámica a la solución, adecuación al tema, concreción y creatividad.
- d) Expectativas: semejanza entre expectativa y resultado, si ha ampliado las expectativas durante el proceso y nivel de aportación al alcance de las expectativas.

2. DISEÑO DEL PROCESO DE COCREACIÓN

El diseño del proceso está basado prácticamente en herramientas de cocreación y de creatividad que tienen como objetivo incentivar la creatividad colectiva de los voluntarios que, a priori, carecen de formación específica para el desarrollo o resolución de ciertos problemas. Pero también al no pertenecer a un mundo tan especializado en los temas pueden pensar de una forma más flexible e innovadora. Esto puede aportar nuevas ideas que ayuden a llegar a este objetivo de una manera mejor e incluso de superar las expectativas existentes. Y es que con ella se puede llegar más allá de lo que se espera, permite analizar mejor las cosas y crear iniciativas interesantes para la mejora de la empresa.

El esquema de la dinámica trata de completar un ejercicio de diamante, donde se inicia con una fase divergente y se finaliza con otra convergente. Con la primera fase se explora la generación de ideas y ampliación del campo de estudio, en cambio y, por lo contrario, con la segunda parte se consigue un filtrado, una toma de decisiones donde depurar y obtener ideas concretas, afines y optimizadas en base al problema o reto propuestos en la dinámica como se representa en la ilustración 1. Este rombo se realiza dos veces durante la dinámica. La dinámica dura en su totalidad un mes, para que en las etapas virtuales los participantes puedan aportar a su ritmo.

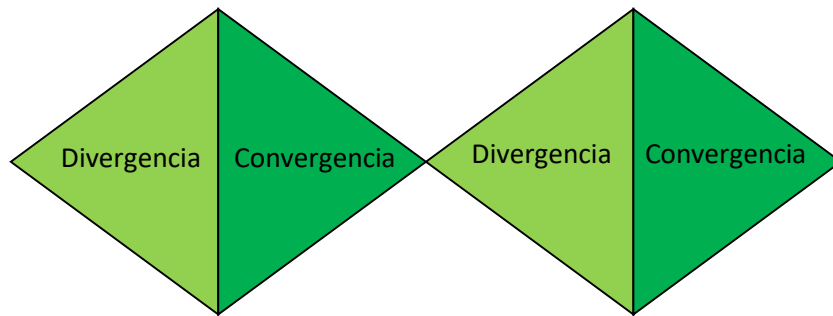


Ilustración 1: representación de las fases del proceso de diseño que se realiza en la dinámica

Tras los diferentes testeos e iteraciones realizados con diferentes grupos de trabajo en aras de conseguir diferentes *feedbacks* que ayuden a la concreción y optimización del proceso propuesto, se ha concluido una dinámica final que se representa en la tabla 1.

Teniendo en cuenta el potencial que propone cada apartado de la dinámica en lo que a los apartados virtual y presencial se refiere, se ha propuesto realizar el primer diamante de manera virtual, mediante una encuesta y una votación, con el objetivo de aclarar el reto y buscar partes que sean más fáciles de atacar y conseguir temas más compartidos, certeros y definidos.

Tabla 1: fases de la dinámica en general y detalles que se realizan en cada una de ellas.

Fase	Modo de trabajo	Detalles
0. Introducción (Divergencia)	Virtual	<ul style="list-style-type: none"> · Se informa sobre el proyecto y el proceso a seguir para agregar voluntarios a la plataforma online. · Se recibe la primera encuesta en aras de conocer el sistema y las opiniones sobre el sistema actual. <p style="text-align: right;"><i>Tiempo estimado: 5min</i></p>
1. Recogida de info. (Divergencia)	Virtual	<ul style="list-style-type: none"> · Se inicia la dinámica · Se recibe una encuesta para recoger diferentes puntos de vista y opiniones sobre el tema trabajar. <p style="text-align: right;"><i>Tiempo estimado: 5min</i></p>
2. Selección del reto (Convergencia)	Virtual	<ul style="list-style-type: none"> · Publicación de los datos recibidos y propuestas para la selección del tema a trabajar en la sesión presencial. · Se hace una votación rápida sobre la idea a desarrollar. · Publicación del resultado de la votación y presentación del reto concreto <p style="text-align: right;"><i>Tiempo estimado: 10min</i></p>
3. Generación de ideas (Divergencia)	Presencial	<ul style="list-style-type: none"> · Comienzo de la sesión presencial. Explicación de los metodos y del funcionamiento de la sesión de cocreación al inicio. <p style="text-align: right;"><i>Tiempo estimado: 2h 30min</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Publicación de la solución, idea o prototipo conseguido tras la sesión de cocreación. Y recibir últimos feedbacks de los participantes.
4. Toma de Decisiones (Convergencia)	Presencial	
5. Representación (Convergencia)	Presencial/Virtual	
6. Valoración (Convergencia)	Virtual	<ul style="list-style-type: none"> · Rellenar la encuesta final de valoración sobre la dinámica. · Recibir el resultado de las encuestas. <p style="text-align: right;"><i>Tiempo estimado: 5min</i></p>

Para la parte presencial en cambio, se propone un conjunto de herramientas para poder realizar la cocreación realizando también el diamante. Se puede seguir el flujo del diseño de la dinámica de cocreación presencial en la tabla 2:

Tabla 2: fases y herramientas de la dinámica de cocreación presencial

(Tiempo)	Herramientas/ejercicios
Introducción (5 min)	Explicar el reto que se va a afrontar y cuál será la dinámica que se va a seguir, mediante un esquema de la línea temporal.
Activación (3min)	Juegos creativos ajenos al tema relativamente sencillos de solucionar que ayudan a generar buen ambiente de trabajo y arrancar la parte creativa de nuestro cerebro”
Pre Calentamiento (5min)	Realizar una ronda de opiniones en el que la gente toma apuntes de lo que proponen los demás sobre el tema.
Calentamiento con Value Stream Mapping (20 min)	Se reparten post-its a cada participante, para que anote sus ideas en ellas, una idea por post-it. Se colocan en la pizarra o pared, cada idea es leída en alto, ya que esto puede ayudar a los compañeros a tener ideas relacionadas. No se rechaza ninguna idea, todas son válidas.
Mind map (20 min)	Una vez todas las ideas escritas en post-its y colocadas en la pizarra o pared, mediante todo el grupo y el dinamizador, se intentan agrupar las ideas en columnas. Tras agrupar las ideas se trata de colocar un título en lo alto de la columna que las agrupe en un post-it de diferente color. Tras organizar las ideas y de crear un Mind map, se construye una frase que resuma los títulos, y se escribe en una hoja que se colocará a la vista de todos.
Serious Play (30 min)	En esta parte de la dinámica mediante las plantillas y las piezas de Lego del kit personal de cada voluntario, crean su propuesta de solución visualizando una escena. Tras esto, cada uno explicará brevemente su idea. Tras escuchar y anotar todas las ideas se tratará de agruparlas mediante todos los participantes.
SWOT (30 min)	Los integrantes de cada grupo con las ideas parecidas se juntarán y crearán una única idea basándose en las partes positivas y negativas de cada propuesta. Tomando como base la plantilla del cual disponen. Cada grupo expondrá sus partes positivas y negativas mientras el dinamizador las anota en la pizarra.
Síntesis (30 min)	Por último, se colocarán varias bases en el centro de la mesa. Entre todos los participantes se creará una idea consensuada que recoja todas las partes positivas anotadas en la pizarra y afrontará las negativas Para mayor concreción de la idea, se vuelve a utilizar la plantilla inicial del <i>Serious Play</i> , para acotar la idea, de manera que se responda a las preguntas ¿qué? ¿quien? ¿cómo? ¿cuando?

La primera tarea, que corresponde a la parte divergente del primer diamante trata de rellenar una encuesta que propone ampliar el campo del reto, creando nuevos puntos de vista y planteando posibles raíces de la solución. Continuando con el primer diamante, toca dar paso a la parte convergente, con el objetivo de conseguir una variante del reto principal que sea más concreto o más fácil de atacar, mediante la herramienta del *Secret Voting*, también se hace uso de la plataforma virtual, ya que permite realizar la votación de manera limpia y transparente, sin que los participantes sospechen de manipulación desde la dirección, todo ello con el objetivo de intentar crear un ambiente grupal y participativo que de paso a una buena dinámica.

El primer ejercicio es ajeno al reto el objetivo de este es activar la parte creativa del cerebro, para ello se ha planteado retar la mente con la necesidad de crear un listado bajo un tiempo limitado, este ejercicio permite visualizar la complejidad de atacar un reto individualmente y como en grupo surgen más posibilidades. Entrando en materia, el ejercicio que se propone para romper el hielo es cada participante comente y explique su punto de vista desde su situación la relación con el reto que se plantea, mientras tanto los demás participantes apuntar palabras o frases que a su parecer son de interés.

Haciendo uso de los apuntes recogidos en el apartado anterior se da comienzo a la parte divergente del primer diamante de la dinámica presencial, para ello se hace uso del *Value Stream Mapping*, *VSM*, donde el objetivo es escribir el mayor número de palabras, frases, acciones... Que tengan relación con el reto, surgen y fluyen ideas de ámbitos variados de esta manera se facilita la interiorización de la pertenencia grupal de la idea, ya que el precursor de esta no es un individuo sino el grupo que a coincido o ampliado el tema. El *Mindmap* propone reorganizar las ideas sueltas que han surgido en el anterior apartado, colocando las similares bajo un mismo título, con el objetivo de crear un ejercicio de convergencia ayuda a crear un mapa mental señalando las palabras clave, los títulos de los grupos, y la relación que existe entre ellas. se construye un mapa con la colaboración de todos los participantes. Así se consigue crear una toma de decisiones de manera visual, acotando los inicios mediante palabras clave que han sido fijados por todos los participantes del grupo.

La mayor parte de generación de ideas surge con la aplicación del *Serious Play* de la dinámica, esta parte individual se basa en la creación de un escenario físico donde se representa la solución de cada uno para el reto planteado, este ejercicio permite conseguir ideas de gran variedad y con un punto fijo al que atacar, se trata de hacerse con la relación neuronal de las manos y lamente, ya que a la hora de exponer ante otros compañeros puede existir un sentimiento de reproche o de coacción, incluso de infravaloración, pero cuando se crea algo con mediante las manos, se construye un vínculo con la idea, que facilita la creación y la explicación de la misma así como su defensa. Con la firme intención de acotar, y concretar las ideas individuales, en aras de identificar los actores y acciones que deben cumplir los mismos se ha desarrollado una plantilla que propone responder a cuatro preguntas que ayudan a la posterior explicación de la idea. Tras la explicación de cada idea personal se trata de agrupar las ideas que comparten tanto frases similares como acciones, los participantes de cada grupo vuelven a crear un escenario haciendo uso de la colaboración y relleno la platilla preparada para este ejercicio, que surge de una modificación de la herramienta *S.W.O.T*. Que consiste en visualizar las partes positivas y negativas de la idea, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que representa la idea propuesta.

La síntesis es el ejercicio final de la dinámica presencial, es el ejercicio de convergencia con el que finalizar y cerrar la dinámica se trata de con la ayuda de los apuntes tras la aplicación del *S.W.O.T*, consensuar una idea final de manera grupal, conseguir un escenario global que de pie a la una nueva solución creativa aceptada por todos y que tenga sentido de pertenencia. Para poner el punto final a la dinámica se propone rellenar de nuevo la plantilla inicial del *Serious Play* en la que se han de responder las cuatro preguntas de manera que se consiga acotar y concretar la solución final.

Como dicha síntesis surge de cada grupo que se ha sometido a la dinámica, en aras de consensuar y compartir información se publica en la plataforma virtual *ClassRoom*, con el objetivo de conseguir aportaciones o elecciones de ideas a implantar en un futuro.

3. RESULTADOS

Durante toda la dinámica han participado 12 personas en total. En la encuesta inicial han votado 12 y en la final 9. En la reducción de la participación el factor clave es que en la segunda vuelta han votado mayoritariamente los que han participado en las dinámicas presenciales.

Aun así, los resultados son claros como se poden ver en la tabla 3, la percepción de la dinámica ha sido positiva. Y aunque los datos puedan hacer pensar que la percepción de mejora ha sido muy sutil, hay que tener en cuenta que el perfil del voluntariado en este caso es muy exigente y con expectativas altas.

Tabla 3: resultados de la encuesta mostrando las medias de cada ámbito analizado, comparando el resultado previo con el posterior.

Ámbito analizado	Previo	Posterior
Participación	4/5	4,2/5
Tiempo	3,5/5	3,7/5
Resultado	3,6/5	3,8/5
Expectativas	3,5/5	3,7/5

4. CONCLUSIONES

Se ha de mencionar que, durante el diseño y la elección de las herramientas, así como del tiempo y el número de participantes han surgido varios puntos de inflexión, reflexión y rediseño. Primeramente, la dificultad de crear una dinámica con las que los usuarios se sientan libre de exponer sin ser coaccionados o la posibilidad de eliminar las posibles ideas preestablecidas previas a las exposiciones de los compañeros. El mayor logro de la dinámica sin duda es que se consigue una idea que crea un sentido de pertenencia de cada uno de los participantes, esto es, que todos los participantes tienen un sentimiento de aceptación y aportación hacia la solución final. Además de todo ello es interesante mencionar que se han utilizado técnicas del mundo del diseño para implantarlas en participantes completamente ajenos a este mundo, por lo que tanto la terminología como las explicaciones han sido adaptadas para que el uso de las herramientas haya sido y sea completamente el adecuado.

A todo esto, hay que añadir que la división virtual presencial de la dinámica es completamente innovadora, adaptándose así a las nuevas generaciones informatizadas, y creando una dinámica que no exige tanta presencia física por parte de los voluntarios. Esta parte de virtual le da un valor añadido a la dinámica ya que es posible tener tantos participantes como se requieran y posteriormente dividir a los participantes en diferentes grupos para sesiones presenciales trabajando al unísono el mismo tema consiguiendo así soluciones más creativas y de mayor variedad. Y sobre todo que no se sientan descolgados de la dinámica.

En cuanto a la veracidad de la dinámica, se ha testeado en tres ocasiones diferentes teniendo como reto un objetivo amplio y de una dificultad alta, ya que se ha determinado que superando este, la dinámica se aplicara sin problemas en retos de menor exigencia. Tras observar que las soluciones obtenidas son viables, acordes de una concreción alta se ha determinado que la dinámica funciona sin problemas en retos de cualquier índole planteados.

Se ha de mencionar que es necesario entrenar tanto la parte creativa de los participantes, como su interacción con la dinámica y las herramientas y ejercicios propuestos en la misma, ya que la calidad de las sesiones puede depender en parte de ello. Se debe tener en cuenta que hasta la fecha no se han implantado ninguna dinámica parecida en cooperativas del sector de las energías renovables, por lo que ello mismo conlleva dificultades para los escépticos al tema de la inclusión de técnicas creativas y el diseño en empresas. Se debe tener en cuenta que pasar de un proceso de diseño indiferente a un proceso de diseño creativo e innovador supone un cambio de cultura enorme.

Con el tiempo y el conocimiento que adquiera el equipo el nivel de maduración aumentará junto con las capacidades y esto se verá reflejado en los resultados futuros en el área. Estos resultados serán claves para que en un futuro GoiEner apueste por la integración de las dinámicas de cocreación a nivel corporativo y realmente la cocreación y la creatividad puedan empezar a ser utilizados en su máxima expresión, a nivel estratégico y cultural.