

# APROXIMACIÓN PRÁCTICA A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

## FASE CERO

Colección ruta de Innovación  
Volumen 1

1er. autor: Carlos Mario Rodríguez Rodríguez  
2do. autor: Marien Rocío Barrera Gómez

Cartilla producida para la sistematización de la experiencia de la fase de ideación en la Innovación para la generación de valor en las organizaciones.



**FASE CERO:**

# APROXIMACIÓN PRÁCTICA A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

RUTA DE INNOVACIÓN UNIVERSIDAD DE BOYACÁ

1er. autor: Carlos Mario Rodríguez Rodríguez

2do. autor: Marien Rocío Barrera Gómez



**Presidente Emérito de la Universidad de Boyacá**

Dr. Osmar Correal Cabral

**Presidenta**

Dra. Rosita Cuervo Payeras

**Rector**

Ing. MSc. Andrés Correal Cuervo

**Vicerrector Académico**

Ing. MSc. Rodrigo Correal Cuervo

**Vicerrectora Desarrollo Institucional**

C.S. Mg. Ethna Yanira Romero Garzón

**Vicerrectora de Investigación, Ciencia e Innovación**

Ing. Mg. Claudia Patricia Quevedo Vargas

**Vicerrectora de Educación Virtual**

Ing. Mg. Carmenza Montañez Torres

**Vicerrector Administrativo y de Infraestructura**

Dr. Camilo Correal C.

©

**Los Autores:**

Carlos Mario Rodríguez Rodríguez

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN XISQUA**

Marien Rocío Barrera Gómez

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN LOGYCA**

**Coordinadora Editorial**

Marien Rocío Barrera Gómez

**Diseño y diagramación:**

Karol Fernanda Ramos

Búhos Editores Ltda.

Calle 57 No. 9 - 36

Tunja - Boyacá - Colombia

**© Ediciones Universidad de Boyacá**

Carrera 2a. Este N° 64-169

Tels.: (8) 7452742 - 7450000 Ext. 3104

www.uniboyaca.edu.co

publicaciones@uniboyaca.edu.co

Tunja-Boyacá-Colombia

**División de Publicaciones**

Director

Ing. D.G. Mg. Johan Camilo Agudelo Solano

**ISBN:** 978-958-5120-05-1

Esta edición y sus características gráficas son propiedad de

 **Universidad de Boyacá®**

Vigilada Mineducación

©2020

Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro, por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, especialmente fotocopia, microfilme, offset o mimeógrafo (Ley 23 de 1982).



# CONTENIDO

	7		16
	7	Acerca del taller	16
	9	¿Qué necesitas?	16
	9	¿Cómo lo vamos a hacer?	17
Acerca de la encuesta	9	Materiales	17
¿Qué necesitas?	9	Duración	17
¿Cómo lo vamos a hacer?	10	Desarrollo del taller	17
Diseño de la encuesta	11		20
Análisis de las respuestas	12		21
			21





# PRESENTACIÓN

## CARTA AL LECTOR

Bienvenido a la carrera de la innovación, prepárate para un recorrido cargado de desafíos, exploración y retos que te llevarán a pensar al límite; pero recuerda, no estás solo y tienes una infinidad de recursos a tu disposición para hacer de esta la experiencia más gratificante de la vida. En estas páginas se encuentra una guía para que cada lector halle la ruta hacia su tesoro, ya que para llegar a la tan anhelada generación de valor en las organizaciones, el número de caminos es infinito y es justamente esa diferencia la que marca el sello en el resultado.

Antes de iniciar, el lector debe aceptar tres condiciones iniciales de juego:

1. Mi mente viene cargada de información y experiencias, mas me abro a la oportunidad de aprender y crear en formas diferentes.
2. Antes de criticar lo que no me gusta, me voy a preguntar ¿Qué tal si ...?
3. Este es el proceso menos lineal que se haya visto, así que iterar es la clave para que equivocarnos sea lo más barato posible.

Recuerda, si quisiéramos los mismos resultados no se necesitaría más que seguir como hasta ahora. Pero si tienes este libro en las manos es porque admities la posibilidad de mejorar, transformar, optimizar o crear; según sea el caso.

*Marien Rocío Barrera Gómez*

# INTRODUCCIÓN

## Para comenzar...

*Hola líder, antes de comenzar con el proceso de cultura de innovación, es importante tener un primer acercamiento a la realidad de tu empresa, para ello cuentas con esta herramienta, ¡Bienvenido!*

Bienvenido a la fase cero de la Ruta de Innovación para empresas, propuesta por la Universidad de Boyacá. Este proyecto está conformado por una serie de cuatro cartillas que tienen el propósito de guiar de manera didáctica la incorporación de procesos de innovación a las actividades y gestión que realiza diariamente en su organización. Estas cuatro fases le permitirán identificar problemáticas, proponer soluciones novedosas, plantear procesos más efectivos y capacitar al talento humano en el uso de metodologías para la ideación y solución de problemas. Cada cartilla puede ser utilizada de manera independiente según las necesidades identificadas, no obstante, el uso en conjunto será más efectivo ya que los temas abordados en cada tomo se complementan entre sí en las diferentes etapas.

Esta primera fase, denominada FASE 0, tiene que ver con una primera aproximación a la Cultura de Innovación de su contexto empresarial. Es importante considerar que, antes de realizar un proceso orientado hacia la innovación, se debe establecer un punto de partida relacionado con el estado actual de la organización. Determinar en qué grado existe una cultura de innovación, le permitirá tomar decisiones más efectivas en las siguientes fases y establecer acciones comunicativas relacionadas con la naturaleza de su empresa y el talento humano que la conforma.





Dado que hablar de cultura implica hablar de las personas, esta fase está especialmente relacionada con la gente que hace parte de su organización, con la manera en la que se sienten, la percepción que tienen de la empresa, del trabajo en equipo y de su propio desempeño. En ese sentido, las herramientas de esta cartilla le permitirán identificar entre su equipo de trabajo elementos como:

- La colaboración, relacionada con el trabajo colectivo apoyado en las habilidades y competencias del personal con resultados efectivos.
- La experimentación, relacionada con la posibilidad que tienen los trabajadores de proponer y desarrollar sus ideas dentro de la organización.
- La competencia, entendida desde las habilidades, conocimientos y experiencias de sus trabajadores y la aplicación efectiva de los mismos en la resolución de problemas.
- El aprendizaje, estrechamente relacionado con la innovación. Para innovar se debe estar abierto a la posibilidad de aprender nuevas maneras de hacer las cosas.

En todo caso, se revisará la percepción o imaginarios que tienen los integrantes de la organización acerca de conceptos como la creatividad en pro de los procesos de la empresa; el conocimiento y la posibilidad de aprender de los demás y enseñar a otros dentro de la empresa; la confianza en el equipo de trabajo, en los empleados a cargo y en los jefes; la apertura al cambio y la disposición para tomar riesgos.

De acuerdo a lo anterior, esta cartilla ha sido dividida en dos partes: La primera parte se ha titulado “Guía para medir la

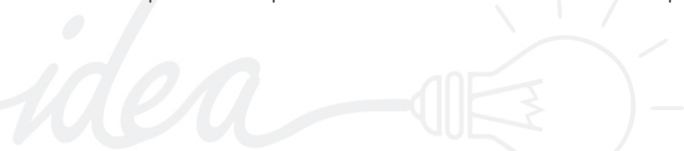
cultura a partir de instrumentos virtuales y a distancia” y está conformada por una encuesta que tiene el objetivo de medir la cultura de innovación en la empresa, en este primer ejercicio se propone una aproximación que permita tener una gran muestra de empleados por lo cual el medio empleado es a partir de herramientas virtuales. La segunda parte, se titula “Taller de confianza y cambio en los procesos actuales” y se ha concebido como un taller con un grupo seleccionado de trabajadores, en el cual se contraste la información obtenida en la primera encuesta.

Los resultados de estos dos instrumentos serán leídos en términos cualitativos, pues tienen el objetivo de establecer una caracterización de los trabajadores, establecer un punto de partida para las siguientes fases y considerar el desarrollo de actividades de comunicación dentro de la empresa, que permitan motivar al trabajador de manera intrínseca (desde sus propios intereses y afinidades con la organización) y extrínseca (desde el ofrecimiento de incentivos por parte de la empresa). Así pues, se espera que una vez finalizados los ejercicios de esta cartilla, sea posible la organización de un grupo de trabajo y la caracterización del estado actual de los trabajadores para abordar las siguientes fases.

*“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos considerados pueda cambiar el mundo.*

*Verdaderamente, eso es lo único que lo ha logrado”.*

*Margaret Mead*





# Parte I

## Guía para medir la cultura a partir de instrumentos virtuales y a distancia

### 1. Acerca de la encuesta

Esta encuesta ha sido diseñada como método para la recolección de información y medición previa de la percepción del talento humano con relación a la cultura de innovación en la empresa o institución. Se revisarán los siguientes conceptos:

#### **CREATIVIDAD – CONOCIMIENTO – CONFIANZA – CAMBIO**



*Pero antes de desarrollarla, vale la pena tener en cuenta las siguientes recomendaciones:*

- Aplicar el instrumento antes de cualquier ejercicio de socialización o difusión del plan de innovación, de esta manera se revisará la percepción inicial de los trabajadores.

- La medición de percepción se ha propuesto de acuerdo con la teoría de imaginarios, es decir que el resultado del instrumento no corresponderá a la realidad de la empresa, pero sí a la realidad que perciben los empleados.
- En el instrumento no se habla directamente de innovación, solo se hace hasta el final, pues si bien la palabra puede ser nueva para algunas personas, se busca reconocer conductas asociadas a la misma y no el conocimiento del término y de las metodologías relacionadas.
- Se recomienda elegir una muestra de trabajadores para aplicar el instrumento antes del plan de innovación y aplicar el mismo instrumento al final de las cuatro fases del proceso para poder establecer resultados comparativos.
- Se recomienda que el correo electrónico en el que se envía la encuesta sea diseñado en plataformas como MailChimp, que ofrecen características visuales agradables al usuario.

### 2. ¿Qué necesitas?

#### Facilitadores:



El grupo de facilitadores realizará una adaptación del instrumento según la realidad de la empresa, ellos se encargarán de la distribución electrónica de la encuesta y del análisis y comparación de los resultados obtenidos.





## Muestra:



Se seleccionará una muestra representativa por conveniencia entre los empleados de la empresa. Se recomienda buscar que participen personas de áreas distintas, diferentes tipos de contratación y distinta antigüedad en la compañía.

## Materiales:

- Computador.
- Conexión a internet.
- Aplicación Google Forms.
- Base de datos con correos electrónicos de los trabajadores.

## 3. ¿Cómo lo vamos a hacer?

La metodología empleada para la recolección de datos se fundamenta en la técnica de la encuesta y emplea como instrumento cuestionarios virtuales de desarrollo individual.

Se propone el uso de preguntas didácticas, abiertas y cerradas.

Se espera que el encuestado sienta que hace parte de un espacio de reflexión y participación, mas no de un ejercicio de captación de información.



Se desarrolla a partir de 3 fases:

## Fase 1

### Presentación del facilitador del ejercicio

A pesar de que se propone como un ejercicio virtual, se considera muy importante la presentación del orientador en el correo electrónico que precede el formato de encuesta.



En el correo, el facilitador debe realizar un saludo, una breve introducción al tema, contextualizar al participante respecto a los motivos de realización de la encuesta y lo que se hará con la información captada. Asimismo, debe incluir datos de contacto por si algún participante desea conocer más información.

## Fase 2

### Desarrollo de la encuesta

La encuesta tendrá la siguiente estructura:

- Breve invitación a participar.
- Datos personales del encuestado.
- Datos de tiempo de vinculación con la institución.







- Relación entre cultura de innovación y desempeño personal.
- Relación de sectores de la empresa y creatividad.
- Relación de características de la empresa con cultura de innovación.
- Pregunta abierta sobre innovación.

## Fase 3

### Finalización

Mensaje final del orientador, en el que agradece al participante y provee un correo electrónico o un enlace para contacto posterior.



## 4. Diseño de la encuesta

*Antes de la encuesta: cuerpo del correo electrónico.*

A continuación encontrarás un ejemplo para redactar el correo de presentación de la encuesta:

¡Hola **Gabriela!**

Somos el equipo de innovación de la **EMPRESA**, nos encontramos trabajando para mejorar las capacidades de nuestra **EMPRESA** y el día de hoy queremos pedirte que nos ayudes con esta tarea.

Creemos que la opinión de todos los que hacemos parte de esta institución es importante, por eso te invitamos a diligenciar la encuesta que encontrarás en el botón al final de este mensaje, te llevará máximo 5 minutos.

### **Déjanos conocer aquí tu opinión**

Recuerda que, si deseas saber más sobre nuestro grupo de trabajo, puedes escribirnos al [CORREOEQUIPODEINNOVACIÓN](mailto:CORREOEQUIPODEINNOVACION); ¡Gracias por tu colaboración!

**NOMBRE ENCARGADO** Equipo de Innovación

### Parte 1 – Bienvenida

Bienvenido, has sido seleccionado para hacer parte de un sondeo que busca reconocer las capacidades actuales de **la EMPRESA** en temas de Innovación y creatividad.

Tu participación es de carácter voluntaria y la información aquí depositada será confidencial y utilizada únicamente con fines investigativos, en ningún caso se divulgarán resultados particulares.

Agradecemos tu participación y te invitamos a responder las preguntas teniendo en cuenta tu experiencia en la Institución.

### Parte 2 – Preguntas introductorias

- » **Nombre** (Campono obligatorio): \_\_\_\_\_
- » **Sección o área de desempeño:** (Selección múltiple)
- » **Profesión u oficio:** \_\_\_\_\_
- » **Nivel de estudios:** Técnico - Pregrado – Especialización – Maestría – Doctorado
- » **Edad:** - Entre 21 y 28 años – Entre 28 y 35 años – Entre 35 y 45 años – Entre 45 y 55 años – 55 años o más.





- » **Antigüedad en la empresa:** Menos de 1 año, entre 1 y 3 años, entre 4 y 5 años, más de 5 años.

### Parte 3 – Mi opinión es importante

- » Me considero una persona creativa: siempre / a veces / nunca.
- » Soy más creativo: en el trabajo / en mi tiempo libre.
- » Mis ideas son: Muy importantes / Escuchadas, pero no siempre aprobadas / No son importantes.
- » El área más creativa de mi empresa es: (Opción múltiple con las áreas).
- » Una persona creativa que admiro en mi empresa es: (Pregunta abierta).

### Parte 4 – Cómo percibo mi entorno

A continuación, relaciona las actividades que realizas en la institución, con los colores del semáforo, siendo rojo sinónimo de “detenido”, amarillo sinónimo de “en proceso” y verde sinónimo de “andando”. (Recuerda responder de acuerdo con tu experiencia personal).

#### **En mi empresa:**

- » El trabajo en equipo es de color...
- » Los procesos administrativos son de color...
- » El nivel profesional del equipo humano es de color...

- » Los recursos tecnológicos son de color...
- » Los compañeros de trabajo son de color...
- » El trato hacia los empleados es de color...
- » El apoyo a nuevos proyectos es de color...
- » Los espacios de trabajo son de color...
- » La integración entre la empresa y mi familia es de color...
- » (Aquí se pueden agregar más preguntas según las características de la organización).

### Parte 5 – Pregunta final

¿Qué es lo primero que viene a mi mente cuando pienso en innovación? (Respuesta abierta)

#### *Mensaje de despedida:*

*Gracias por tu participación, si tienes alguna duda o desea seguir informado de los proyectos del equipo de innovación, puedes escribirnos al **correo electrónico**.*



### 5. Análisis de las respuestas

Las respuestas serán analizadas inicialmente de manera cuantitativa, para hacer posteriormente un reporte descriptivo con la lectura de la percepción de la cultura de innovación en la institución.





Se debe tener en cuenta, que la información debe ser cruzada en las siguientes categorías:

- » Resultados por nivel de estudios.
- » Resultados por edades de los participantes.
- » Resultados por tiempo de vinculación.
- » Resultados generales de los “sectores de innovación de la institución” (aquí es posible graficar un mapa de percepción).
- » Resultados de cantidad de percepciones negativas, percepciones positivas y percepciones de anhelo de cambio (Rojo: Negativo – Verde: Positivo – Amarillo: Anhelo de cambio).
- » Resultados generales por característica (pregunta 4).
- » La pregunta abierta del “personaje creativo” servirá para pensar en un consejo de sabios, si en los resultados hay personas de la institución, se analizarán quiénes son y cuáles son sus características.
- » La pregunta abierta 5 será analizada por: Percepciones positivas (cerca de lo que se espera que sea la innovación) y negativas (alejadas del concepto de innovación).

## Traffic Light Indicator of Various Risk Levels



### Stop

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

### Continue

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

### Start

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

***Se recomienda que los resultados de la encuesta sean presentados a manera de infografía ilustrada.***

*A continuación se incluyen algunos posibles diagnósticos del resultado de la encuesta y ejemplos de recomendaciones y estrategias para proponer a la institución:*

### **1. LOS TRABAJADORES SE CONSIDERAN CREATIVOS PERO SIN MUCHA TRASCENDENCIA**

En este caso, la muestra de trabajadores permite apreciar que en general los encuestados se consideran personas creativas y este aspecto de su personalidad es en su mayoría desarrollado en el ambiente laboral; sin embargo, los resultados muestran que, a pesar de considerarse creativos, sienten que esto no es algo muy relevante para la institución y sus ideas no tienen mucho eco en las decisiones de la Institución.





## Recomendación

De acuerdo con la lectura de los resultados, se recomienda que dentro del grupo de trabajo en innovación se inviten a directivos y a trabajadores en un ambiente de horizontalidad, esto permitirá que unos y otros reconozcan las capacidades del otro y que a futuro, el proceso de innovación al interior de la institución sea más participativo.

## 2. PERCEPCIÓN POSITIVA DEL ENTORNO LABORAL



Si la mayoría de las respuestas acerca del entorno laboral muestran resultados positivos, esto demuestra una buena percepción de la empresa desde el interior.

Se reconocen como fortalezas del entorno laboral:

- » El trato que reciben los empleados al interior de la institución.
- » Los espacios que disponen para desempeñar su trabajo.

- » La relación entre la institución y las familias de los empleados.
- » El nivel profesional y la formación del equipo de trabajo.
- » El trato y relaciones laborales entre compañeros de trabajo.
- » El trato de los directivos a los empleados.

## Recomendación

De acuerdo con los resultados se recomienda trabajar procesos de innovación sobre las fortalezas que en este caso son la buena percepción que tiene el empleado del trato que recibe por parte de la empresa.

Se recomienda apalancar los procesos de innovación en la confianza de los trabajadores por la institución.

## 3. PERCEPCIÓN NEGATIVA DEL ENTORNO LABORAL

Si dentro de los resultados se reconocen marcaciones de tipo negativo, es necesario revisar a qué aspectos están relacionadas.

Se recomienda que dentro de las actividades de innovación se recurra a ejercicios como el mapa de empatía en los que se puedan caracterizar procesos y se reconozcan las problemáticas; el prototipado de servicios y la acupuntura de espacios también pueden aportar en la búsqueda de soluciones para este tipo de problemas.

Del mismo modo, si hay una percepción negativa de los recursos tecnológicos, es importante revisar esta capacidad de la empresa y junto a los participantes del proceso de innovación proponer alternativas a esta problemática.





#### 4. DUDAS ACERCA DE SER CREATIVO

En este caso, los resultados muestran que en general los encuestados dudan de qué tan creativos pueden llegar a ser, la mayoría considera que no siempre son creativos en el trabajo y no establecen distinción entre la creatividad en el campo laboral y en el personal.

La mayoría considera que sus ideas en la empresa son escuchadas, pero no llegan a tener mayor relevancia.

##### Recomendación

De acuerdo con la lectura de los resultados, se recomienda afianzar los conceptos de creatividad, derrumbar imaginarios en los que falsamente se cree que es un tema que le pertenece solo a los artistas y hacerlos conscientes de todos los momentos creativos que suceden en la vida laboral y en la personal. Se sugiere hacer más evidentes los espacios de participación de los empleados y las repercusiones que tienen en las decisiones de la empresa.

#### 5. DUDAS ACERCA DE LA PERTINENCIA DE LA CREATIVIDAD EN EL TRABAJO

En este caso, las respuestas a la encuesta aplicada a los trabajadores, permite interpretar que no hay un convencimiento total de la importancia y pertinencia de la creatividad en el ámbito laboral. En general las respuestas optan por las opciones intermedias, lo cual demuestra que si bien reconocen que estos procesos son importantes, no se sienten parte de ellos.

##### Recomendación

De acuerdo con la lectura de los resultados, se recomienda que en las actividades de innovación se trabaje en la apropiación

de la cultura de innovación. Es importante que los trabajadores conozcan los procesos de creatividad como algo que también les compete y que tiene aplicación en sus áreas de desempeño. Un buen ejercicio, es hacerlos partícipes de las jornadas de divulgación y llevar los ejemplos de caso de estudio a sus propias realidades.

#### 6. ¿EN DÓNDE OCURRE LA CREATIVIDAD?

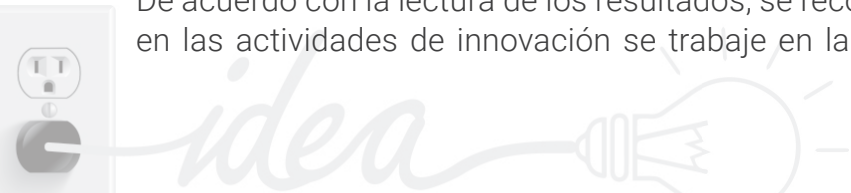
En este caso, los resultados permiten entrever que los trabajadores asocian la creatividad con actividades externas a su proceso de trabajo, en ese sentido, la mayoría considera que puede llegar a ser más creativo en el tiempo libre y que el trabajo que desarrolla no siempre implica serlo. La mayoría considera que sus ideas en la empresa son escuchadas pero no llegan a tener mayor relevancia.

##### Recomendación

De acuerdo con la lectura de los resultados, se recomienda que en las actividades de innovación, se afiance la idea de la permanente necesidad de la creatividad en las actividades laborales de todo tipo.

En este caso, actividades que pongan sobre la mesa el potencial de las diferentes áreas dentro de la organización, permitirán demostrar que la creatividad no pertenece a algunos sectores disciplinares, sino que es transversal a todos los trabajadores.

Por otra parte, es importante indagar por las actividades externas de los trabajadores, hobbies y proyectos personales y ver la manera en la que esas otras habilidades creativas puedan ser incorporadas a los proyectos dentro de la institución.





## 7. PERCEPCIÓN DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Ya que es una pregunta abierta, es normal que se reciban respuestas diferentes y dispares unas con otras. Si se considera que existe un desconocimiento del concepto de innovación como eje fundamental de una institución que permea todos los procesos que se desarrollan, se recomienda aplicar actividades de divulgación en las que se haga énfasis en ver a la innovación como un proceso transversal a toda la Institución. En este tipo de iniciativas son de gran utilidad campañas de sensibilización, charlas, uso de redes sociales, cápsulas de microlearnings y reuniones participativas.



## Parte 2

### TALLER DE CONFIANZA Y CAMBIO EN LOS PROCESOS ACTUALES

El presente instrumento ha sido diseñado para evaluar la confianza y la disposición al cambio que tiene la comunidad de la empresa. En este caso, el instrumento ya no es masivo como en la encuesta anterior, sino que se realiza en una sesión de taller con un grupo seleccionado de la organización.

#### 1. Acerca del taller

*Pero antes, vale la pena tener en cuenta las siguientes recomendaciones:*

- » Seleccionar un grupo de máximo 20 personas.
- » Procurar que el grupo esté integrado por empleados de diferentes áreas y ocupaciones.
- » Disponer de un espacio tranquilo para la realización del taller.
- » Disponer de los materiales necesarios para realizarlo.

#### 2. ¿Qué necesitas?

##### Facilitadores:

El grupo de facilitadores estará compuesto por 1 a 3 profesionales que orientarán y entregarán el material necesario para la realización del taller.





## Muestra

Se seleccionará un grupo de máximo 20 personas, lo más recomendable es que provengan de diferentes dependencias o áreas y que desarrollen ocupaciones distintas en la compañía.

### 3. ¿Cómo lo vamos a hacer?

La metodología se realizará a manera de taller guiado, se desarrollará a partir de las siguientes fases:

- Presentación del facilitador del taller: El facilitador realiza un saludo, una breve introducción al tema, contextualiza al participante respecto a los motivos de realización del taller y lo que se hará con la información captada. Asimismo, ofrece datos de contacto por si algún participante desea conocer más información.
- Desarrollo del taller:
  - » Calentamiento de cerebros.
  - » Organización de equipos.
  - » Caracterización de proceso.
  - » Identificación de actores.
  - » Mapa de empatía.
  - » Propuesta de cambio.
- Finalización: Mensaje final del orientador, reporte de resultados de las encuestas y conclusiones.

### 4. Materiales:

- » Tableros, personajes y fichas Lego.
- » Salón con mesas de trabajo.
- » Pliegos de papel, cinta y marcadores.
- » Post it – tarjetas captadoras.
- » Tarjetas para realizar el mapa de empatía.

### 5. Duración

4 horas.

### 6. Desarrollo del taller

#### Parte I. Presentación del facilitador

El facilitador se presenta y hace una contextualización de la reunión. Les entrega tarjetas captadoras a los participantes y les solicita pegarlas en el pecho.

Posteriormente se reúnen en un círculo y les pide presentarse, diciendo el nombre y el sabor de helado favorito, una vez terminan, cada persona debe marcar la tarjeta del compañero de la derecha, escribiendo el nombre y el sabor de helado.

Al final se repite el nombre y se revisa qué tan buena memoria tienen los participantes.

En esta parte se recomienda hacer un juego con una pelota





pequeña, a manera de tingo tango, memoria de palabras o juego de atención.

## Parte 2. Los equipos

El facilitador conforma equipos de trabajo de 5 personas. Se solicita ubicarse en mesas alrededor del salón y determinar un nombre para cada equipo, en una capturadora se marca la mesa con el nombre del equipo.

El orientador distribuye el material Lego entre los participantes, procurando que al menos tengan: una base, fichas suficientes y un personaje por cada integrante.

## Parte 3. La presentación del equipo

Para comenzar con el uso de las fichas lego, el orientador les solicita a los participantes realizar una representación que ilustre cómo es el equipo, esta debe incluir la capturadora con el nombre. Se otorga un tiempo de 10 minutos.

Una vez terminan, los equipos deben explicar la representación tridimensional que realizaron.

## Parte 4. Identificación del proceso

En la siguiente parte se solicita a los equipos pensar en un proceso de la institución que consideren que se podría mejorar (*Ej. Solicitar un certificado laboral*), deben discutirlo en grupo y anotarlo en una tarjeta capturadora.

Luego de 10 minutos de discusión, se solicita a los grupos explicar cuál es el proceso que identificaron, una vez todos los equipos lo han expuesto, el orientador toma las tarjetas y hace

un intercambio de procesos, es decir que los equipos reciben el proceso identificado por otro equipo. Si se presentan procesos repetidos, no hay problema, pues el desarrollo en ningún caso será similar.

## Parte 5. La representación del proceso

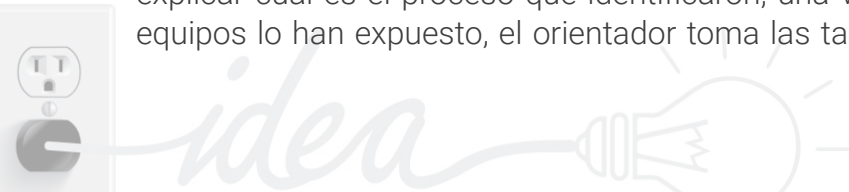


A continuación se solicita a los equipos escenificar el proceso que les correspondió, esto deben hacerlo a manera de línea consecutiva utilizando los legos.

Se entregarán adhesivos de color rojo, amarillo y verde y se solicitará a los equipos hacer banderines con estos colores según el semáforo y la facilidad del proceso en sus diferentes etapas.

## Parte 6. Mapa de empatía

El facilitador le entrega a cada equipo tarjetas para conformar un mapa de empatía, las tarjetas están diseñadas de la siguiente manera:



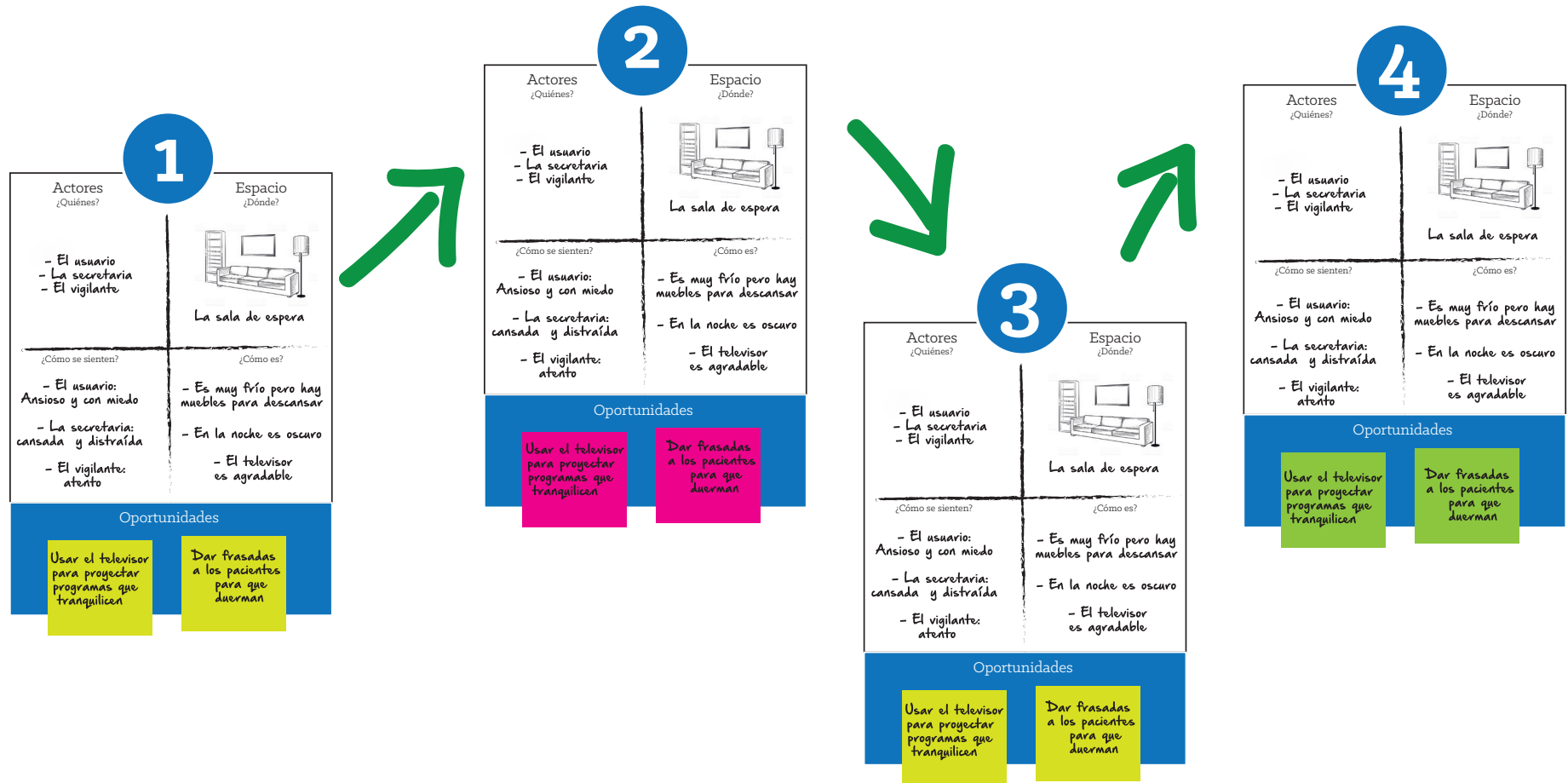




Cada tarjeta tiene un tamaño de 1/8 de pliego, en la tarjeta se enumeran las etapas del proceso y allí se dibujan y escriben LOS ACTORES y el ESPACIO. Debajo se escribe cómo se sienten esos actores y cómo se percibe el espacio.

Al final de la tarjeta se pegan en post it las oportunidades detectadas para esa etapa. Según el color de semáforo que se puso en la representación Lego.

Se hace una secuencia y se conforma el mapa de empatía, es decir “ponerse en los zapatos de las personas que hacen parte del proceso”.





## Parte 7. Propuesta de cambio

El facilitador saca el juego de cartas de “consejo de sabios” (aquí se deben incluir las personas creativas que salieron de la primera encuesta).

Al azar se entregan dos cartas a cada equipo. Usando la inspiración forzada, se propone al equipo diseñar una mejora creativa al proceso utilizando la “sabiduría” de los personajes.

Los equipos pueden cambiar el orden de las fases del proceso, incluso el número de fases y los actores.



## Parte 8. Presentación

Cada equipo hace una representación teatral del nuevo proceso identificado.

Los integrantes asumen roles y les muestran a los demás equipos cómo sería el cambio y mejora de ese proceso.



# CONCLUSIONES

Al final del taller, se espera que el facilitador haga una conclusión y reflexión sobre el trabajo desarrollado, dando la palabra a los participantes. El facilitador retomará las palabras de los asistentes al taller y explicará acerca de la importancia de generar lazos de confianza, controlar el riesgo y ser tolerantes al cambio.

- Con relación al talento humano, es importante poner sobre la mesa el tema de la formación y explicar la importancia de siempre seguir aprendiendo, pero también, considerar la posibilidad de enseñar a los demás.
- Formar al personal, en especial al que se considera un factor negativo, será de suma importancia, pues este se convertirá en promotor de innovación.
- Respecto a los entornos físicos, el facilitador dará ejemplos de acupuntura de espacios y explicará la importancia de romper barreras, crear escenarios de conversación y otros de silencio.
- Finalmente el facilitador socializa los resultados de las encuestas y los discutirá con el grupo.
- Se espera que sea el mismo grupo quien determine una conclusión del proceso y quien proponga las expectativas del trabajo a seguir.





## Finalización de la experiencia

Hemos llegado al final de la cartilla de la Fase 0. Ahora que ya se tiene una mejor idea de la percepción de la comunidad acerca de la cultura de innovación, es posible continuar con las siguientes fases. Se recomienda una vez finalizado este proceso, conformar un equipo con disposición y tiempo para el trabajo, ojalá integrado por personas de diferentes áreas de la empresa, quienes asumirán el reto de innovación descrito en las cartillas de las fases 1, 2 y 3. Asimismo, se sugiere la realización de reuniones de socialización y estrategias de divulgación por medios internos, en las que toda la organización sea conocedora del proceso de innovación que se ha decidido emprender.

Recuerde que los instrumentos consignados en esta cartilla son susceptibles de cambio y adaptación de acuerdo a las necesidades particulares de su institución y que pueden ser aplicados nuevamente durante las siguientes fases del proceso y al finalizarlas, esto permitirá tener un seguimiento y establecer un comparativo en la medida que avanza en su proyecto de innovación.

En adelante, el ejercicio se enfocará en el desarrollo de un proceso de ideación, que permitirá la identificación de problemáticas y la propuesta creativa y novedosa de soluciones. Igualmente, conocerá herramientas para revisar la viabilidad y puesta en marcha de las ideas y finalmente, el desarrollo de prototipos de productos y servicios en pro del avance y mejora de la empresa.

Las Fases de Ideación, Aceleración y Prototipado lo esperan.



## BIBLIOGRAFÍA

- AIMEUR, E. y FRASSON, C., 1996. Analyzing a new learning strategy according to different knowledge levels. *Computers and Education*, vol. 27, no. 2, pp. 115-127. DOI 10.1016/0360-1315(96)00018-8.
- CORNEJO CAÑAMARES, 2009. *La Cultura de Innovación*. Madrid.
- GONZÁLEZ CANDÍA, J., GARCÍA COLIÑANCO, L., CARO, C. Lucero y ROMERO HERNÁNDEZ, N., 2014. Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas. *Pensamiento y gestión*, vol. 36, no. 1657-6276, pp. 109-135.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, M. del P., 2014. *Metodología de la Investigación*. 6. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. ISBN 978-1-4562-2396-0.
- MORFORD, Z.H., WITTS, B.N., KILLINGSWORTH, K.J. y ALAVOSIUS, M.P., 2014. Gamification: The intersection between behavior analysis and game design technologies. *Behavior Analyst*, vol. 37, no. 1, pp. 25-40. DOI 10.1007/s40614-014-0006-1.
- PREGO, J., 2014. *Cómo crear una cultura de innovación que funcione*. Harvard Deusto [en línea], vol. 239, pp. 27-23. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4873097>.
- ROTH, S., SCHNECKENBERG, D. y TSAI, C.-W., 2015. The ludic drive as innovation driver: Introduction to the gamification of innovation. *Creativity and Innovation Management*, vol. 24, no. 2, pp. 300-306. DOI 10.1111/caim.12124.
- VANDERVERT, L.R., SCHIMPF, P.H. y LIU, H., 2007. How Working Memory and the Cerebellum Collaborate to Produce Creativity and Innovation. *Creativity Research Journal*, vol. 19, no. 1, pp. 1-18. DOI 10.1080/10400410709336873.



Esta edición se diseñó en el mes de  
septiembre de 2020, en los talleres  
gráficos de Búhos Editores Ltda.