

**INTERVINIENDO LA INNOVACIÓN: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDINSA Y COLIBRÍ**

Diana Carolina López Hoyos
Andrés Uriel Garavito Castro

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2020

**INTERVINIENDO LA INNOVACIÓN: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE EDINSA Y COLIBRÍ**

Trabajo presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento.

Diana Carolina López Hoyos
Andrés Uriel Garavito Castro

Director: Jorge Iván Vélez

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2020

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 07/07/2020

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	8
2	CONTEXTO Y ANTECEDENTES.....	11
2.1	COLIBRÍ.....	12
2.1.1	Antecedentes Colibrí.....	13
2.2	POSTOBÓN – EDINSA.....	18
2.2.1	Antecedentes EDINSA.....	20
2.3	PUNTO DE PARTIDA POSTOBÓN Y COLIBRÍ.....	24
3	MARCO CONCEPTUAL.....	27
3.1	INNOVACIÓN.....	27
3.2	¿CÓMO INFLUYE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN?.....	31
4	METODOLOGÍA.....	36
4.1	DIAGNÓSTICO INICIAL.....	38
4.2	PLANEAR.....	39
4.3	EJECUTAR.....	40
4.4	ANALIZAR.....	40
4.5	COMPARAR.....	41
4.6	CONCLUIR.....	42
5	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
5.1	ITERACIÓN 1: LA PRESENCIA DEL LIDERAZGO EN LA INNOVACIÓN.....	43
5.1.1	Etapa de planeación.....	46
5.1.2	Etapa de ejecución:.....	50
5.1.3	Etapa de análisis:.....	54
5.1.4	Comparación de resultados.....	58
5.2	ITERACIÓN 2: EL CONOCIMIENTO EN HERRAMIENTAS FACILITA LA INNOVACIÓN.....	59
5.2.1	Planeación.....	62
5.2.2	Ejecución.....	64
5.2.3	Analizar.....	70

5.2.4	Comparar	72
5.3	ITERACIÓN 3: LAS VENTAJAS DE LA SIMPLICIDAD EN LA INNOVACIÓN. ...	74
5.3.1	Planear	77
5.3.2	Ejecutar	78
5.3.3	Analizar	81
5.3.4	Comparar	83
6	PROPUESTA METODOLÓGICA PARA INTERVENIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL E INCORPORAR LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS.....	85
7	CONCLUSIONES.....	89
	BIBLIOGRAFIA.....	94
	ANEXOS	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Niveles organizacionales Postobón y Colibrí.....	12
Figura 2. Resultados aplicación prueba InnoQuotient Colibrí.....	14
Figura 3. Estructura vicepresidencia Logística, Postobón.....	18
Figura 4. Dimensiones evaluadas con la prueba PDA.....	22
Figura 5. Bloques y factores de la cultura innovadora.....	34
Figura 6. Modelo de cambio cultural de Roger Connors.....	35
Figura 7. Modelo iterativo (investigación acción).....	38
Figura 8. Encuentro de coordinadores – proyecto Torre de Tráfico.....	53
Figura 9. Encuentro de coordinadores – Trabajo en liderazgo.....	54
Figura 10. Resultados primera encuesta.....	64
Figura 11. Resultados segunda encuesta.....	68
Figura 12. Información obtenida del plan padrino.....	80
Figura 13. Marco de trabajo general para la adopción de la innovación en las empresas.....	85
Figura 14. Efectos del trabajo en liderazgo y simplicidad en los equipos de trabajo.....	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado pruebas PDA.....	23
Tabla 2. Significados de Innovación.....	28
Tabla 3. Descripción de la primera iteración.....	43
Tabla 4. Descripción segunda iteración.....	59
Tabla 5. Descripción de la tercera iteración.....	74

RESUMEN

Las empresas enfrentan cada vez un mayor número de desafíos, los cambios que se generan en el entorno les exigen flexibilidad y adaptabilidad, en este sentido, la innovación se vuelve un medio para poder afrontar estas dinámicas y lograr ser sostenibles. Este trabajo de grado, realizado en EDINSA y Colibrí, empresas con culturas organizacionales tradicionales, retadas para incorporar la innovación en todos los niveles, fue desarrollado bajo una metodología adaptada y soportada en la investigación acción, reflexiona sobre las experiencias generadas en esta investigación, profundiza en los elementos culturales que potencian la innovación como el liderazgo del ápice estratégico y mandos medios, la formación en herramientas y metodologías y la simplicidad de los procesos. Y genera una propuesta metodológica que sirve como marco de trabajo para empresas que quieran incorporar la innovación como parte de su estrategia.

Palabras clave: Innovación, Cultura organizacional, Investigación Acción, Liderazgo, Experiencias

ABSTRACT

Companies face an increasing number of challenges, the changes that are generated in the environment require flexibility and adaptability, in this sense, innovation becomes a way to face these dynamics and achieve sustainability. This degree work, made in EDINSA and Colibrí, companies with traditional organizational cultures, challenged to incorporate innovation at all levels, was developed under a methodology adapted and supported by action research, reflects on the experiences generated in this research, delves into the elements that promote innovation such as leadership at the strategic apex and middle management, training in tools and methodologies and the simplicity of processes. And generate a methodological proposal that serves as a framework for companies that want to incorporate innovation as part of their strategy.

Key words: Innovation, Organizational Culture, Action research, Leadership, Experiences

1 INTRODUCCIÓN

Para efectos de la protección de la identidad de una de las empresas objeto de estudio, utilizaremos los nombres como **El grupo Alcatraz y Colibrí** los cuales son asignados para esta investigación, por lo que los hallazgos de estas empresas tendrán una descripción suficiente que le permita entender al lector las acciones realizadas y su efecto. Este trabajo se realiza en EDINSA empresa que hace parte del grupo Postobón y Colibrí que hace parte del Grupo Alcatraz. Los investigadores a lo largo de este trabajo estarán denominados como A (para Colibrí) y B (para EDINSA) para dar mayor claridad de su participación.

La innovación en la dinámica mundial cada vez cobra más relevancia, la adopción de esta, les permite a las empresas, sociedades y por ende a los países ser más competitivos y adaptarse a un entorno cada vez más dinámico e incierto, para Auletta y Ojeda (2014)

Innovar es una necesidad inaplazable para empresas grandes, medianas y pequeñas. Identificar factores de diferenciación que puedan convertirse en ventajas sostenibles requiere una visión bifocal: detectar lo que exige el mercado y mirar al futuro con un pensamiento de diseño capaz de cambiar el juego competitivo (p.10).

El Global Innovation Index (GII), herramienta que mide el desempeño en innovación de 126 economías, en el 2017 ubica a Colombia en la posición 65 con 34,78 puntos, en 2018 en la posición 63 con 33,78 puntos y en 2019 en la posición 67 con 33,00 puntos. Esto representa una gran oportunidad para el país, debido a que presenta una tendencia decreciente en su puntuación año a año. Impactando los resultados de las empresas para su sostenibilidad pues, la innovación en el sector productivo del país ha pasado de ser una moda a una verdadera urgencia en el país. Los cambios disruptivos en modelos de negocios y productos que se registran alrededor del mundo y están impactando a los empresarios locales dan

cuenta de la importancia de pasar de la producción a la acción (Revista Dinero, 2017).

Ante los retos que enfrentan constantemente las empresas, la innovación les permite ser sostenibles en el tiempo, adaptarse a los cambios del entorno y superar los obstáculos que enfrentan constantemente, como muestra de estos retos, en el transcurso de esta investigación, el 11 de marzo de 2020, se declaró la pandemia por la presencia de la Covid-19, esta realidad, hizo que las empresas tuvieran que responder para lograr permanecer en el mercado, el empleo se vio altamente afectado en Colombia con más de un millón de desempleados y muchas empresas tuvieron que declararse en banca rota.

Dentro de este contexto empresarial, Postobón y Colibrí (nombre ficticio dado a una de las empresas foco de esta investigación por fines de confidencialidad), empresas colombianas reconocidas con más de 50 años de participación en el mercado del país, dentro de su lineamiento estratégico describen la innovación como pilar fundamental para el desarrollo de nuevos productos y alternativas de crecimiento, sin embargo, dada la experiencia y el acercamiento previo de los investigadores a las organizaciones, se identifica que la innovación no hace parte de todas las áreas, se ve con más fuerza en áreas como I+D+I. Estas empresas se caracterizan por sus estructuras tradicionales, donde se ven diferentes niveles en la jerarquía, su ápice estratégico define la estrategia a seguir, los mandos medios hacen que esta llegue a la base operativa y su personal operativo realiza trabajos repetitivos con procedimientos definidos por la tecno estructura que es especialista en diferentes áreas, esto ha generado unas culturas organizacionales conservadoras, donde se ve con fuerza la burocracia y la dificultad de asumir retos.

Esta situación, llevo a unir a los Investigadores A y B a realizar una investigación conjunta entre las dos empresas, buscando responder esta pregunta: ¿Qué hacer

en la cultura organizacional para que se transforme en una cultura orientada a la innovación?

En este sentido, este trabajo está orientado a potenciar la innovación en **Postobón y Colibrí**, Se presentará un contexto general de las empresas, sus antecedentes frente a la innovación, luego se explorarán algunos autores que abordan la innovación, su relación con la cultura organizacional y modelos de cambio de cultura, posteriormente, se presentara la metodología definida para esta investigación, donde se identificaran características culturales que limitan o potencian el desarrollo de la innovación, haciendo una reflexión y comparación, enriquecida por los hallazgos entre las dos empresas y finalmente, se generará una propuesta metodológica para incorporar la cultura en las organizaciones.

2 CONTEXTO Y ANTECEDENTES

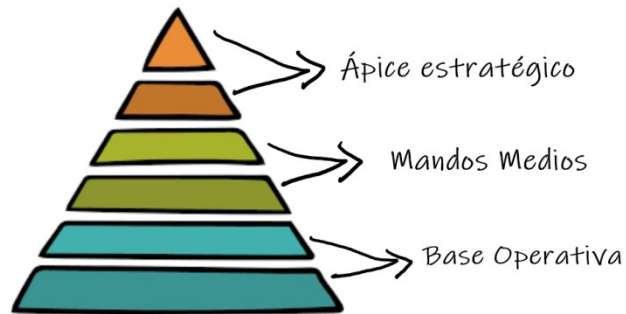
Postobón y Colibrí son empresas manufactureras reconocidas en el mercado colombiano con una amplia oferta de alimentos y bebidas distribuidos en todo el territorio nacional, cuentan con algunas de las marcas más reconocidas del país, su historia inició hace más de 50 años y actualmente generan entre las dos compañías más de 20.000 empleos en Colombia.

En el desarrollo de esta investigación se dará un contexto de cada una de las empresas, sus esfuerzos realizados para incorporar la innovación y las mayores oportunidades que se tienen en ellas. Se darán los principales significados de innovación y como los rasgos culturales se relaciona con la innovación dentro de las empresas con estructuras organizacionales tradicionales, que como se dijo anteriormente, se caracterizan por la burocracia y los diferentes niveles en la línea de mando. Se llevará a cabo una metodología común para ambas empresas la cual fue construida y ajustada para esta investigación, esta metodología permite desarrollar la etapa de planeación en conjunto para dichas empresas, luego la ejecución se hace según las dinámicas organizacionales de cada empresa, se realiza un análisis individual y luego una comparación con la otra empresa. Con base en estas comparaciones se planea la siguiente iteración hasta llegar a 3 acciones por cada empresa; Esto, nos permitirá concluir e identificar los principales aspectos organizacionales que para dichas empresas potencian la innovación.

Postobón y Colibrí son empresas con estructuras similares (Figura 1), culturas tradicionales con muchos años de trayectoria y con dificultades en la adopción de la innovación, además que por los roles de los autores en estas empresas quienes son responsables de apoyar la incorporación de la innovación, facilita el acceso a

los equipos de trabajo y definir estrategias que puedan ser aplicables en los mismos.

Figura 1. Niveles organizacionales Postobón y Colibrí.



Fuente: Construcción propia

2.1 COLIBRÍ

Colibrí, es una empresa que pertenece al grupo Alcatraz del sector alimentos, inició en los años 50 cuando su fundador decide crear una empresa de alimentos, para darle más opciones al mercado. 13 años después fue adquirida por otra empresa de alimentos y siguió su proceso de crecimiento en obtener herramientas tecnológicas que le permitiera tener un producto de mejor calidad. Actualmente cuenta con diferentes distinciones con respecto a la calidad del producto y reconocimiento a los desarrollos realizados por Investigación y Desarrollo.

Colibrí es una empresa con más de 60 años en el mercado, los colaboradores se sienten estables, la rotación del personal es baja y sienten un alto compromiso por la empresa. Cuenta con más de 3.000 empleados en el país y más de 5 puntos de fabricación de sus diferentes productos, tiene gran participación dentro de su categoría de alimentos en el mercado colombiano y es una de las empresas más representativas para el Grupo Alcatraz.

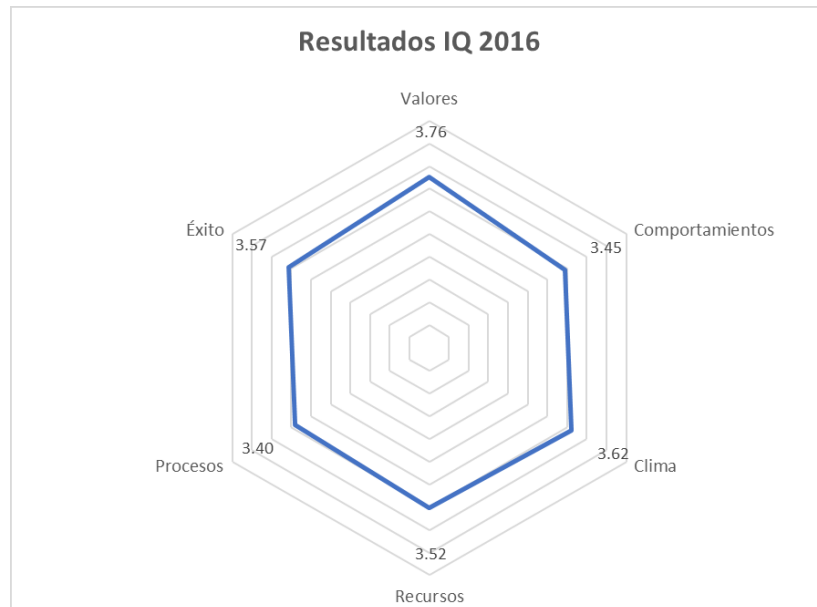
Cuenta con una alta orientación cultural por la calidad en el producto y en los procesos, es una insignia marcada dentro de los empleados de la empresa por estar en el sector de alimentos. Por lo tanto, no es fácil desarrollar métodos de trabajo distintos, donde el manejo del error sea bien visto, realizar renunciaciones y asumir riesgos; Son actividades que requieren de un mayor esfuerzo como desafíos culturales, necesarios para desarrollar procesos de innovación.

2.1.1 Antecedentes Colibrí

El Grupo Alcatraz el cual tiene más de 5 empresas del sector alimentos, desarrolló en el 2016 un diagnóstico sobre cómo se percibía la innovación dentro de las diferentes empresas del grupo, contando con la asesoría de Jay Rao, quien es el autor del modelo del diagnóstico. Este fue desarrollado por medio de entrevistas por equipos de todas las áreas y de todos los niveles de las organizaciones, luego se desarrolló la solución a un cuestionario, para tener de forma cuantitativa los niveles en los que se encontraba la organización y el Grupo Alcatraz según 2 bloques (racional y emocional). Con el resultado del diagnóstico, se identificó las diferentes percepciones sobre la cultura innovadora del Grupo y de cada empresa, los aspectos con mayor y menor fortaleza y posibles focos de trabajo para que la cultura orientada a la innovación se fortalezca y esté alineada con la estrategia del Grupo Alcatraz y por ende de Colibrí. Para efectos de esta investigación nos centraremos en los resultados generados para Colibrí. La metodología realizada para dicho diagnóstico fue desarrollada por el propio creador por lo que la bibliografía encontrada, fue la expuesta como caso práctico en dicho Grupo empresarial.

Colibrí participó en el diagnóstico con 630 personas de todas las áreas y todos los niveles de forma aleatoria, dicho diagnóstico arrojó los siguientes resultados.

Figura 2. Resultados aplicación prueba InnoQuotient Colibrí



Fuente: Construcción propia

Se identifica que los resultados están equilibrados, sin embargo, las calificaciones se encuentran por debajo de una puntuación de 4, lo que quiere decir que es posible realizar acciones para mejorar los resultados al interior de la empresa y crear oportunidades que potencien la innovación en Colibrí. Al analizar los resultados por bloques se identificó que la mayor oportunidad se encuentra en el bloque de procesos y al analizar los factores que se encuentran en cada bloque se observó que el factor con menor puntuación fue compromiso, ubicado en el bloque de comportamientos o conductas, en este factor se resalta el apoyo y la participación de los líderes a las nuevas iniciativas y la capacidad para innovar proactivamente. En el bloque de procesos se encontraron oportunidades en los factores de realización y concreción, los cuales están orientados a la forma como se desarrollan los procesos de innovación y la identificación de los criterios del fracaso. La mayor fortaleza se presentó igualmente en el aspecto racional, en el bloque éxito relacionado con los resultados externos. Estos hallazgos sirven como base para el desarrollo de esta investigación.

Más tarde en el 2018, con el fin de llevar la cultura de la innovación a todas las empresas de una forma homologada, con conceptos similares, El Grupo Alcatraz lanza un programa para todas las empresas que lo conforman, con el fin de desarrollar a personas de todos los negocios en metodologías de Innovación y capacidades de liderazgo.

Durante once (11) meses, treinta y nueve (39) personas pertenecientes al Grupo Alcatraz, elegidas de acuerdo con su perfil comportamental obtenido al aplicar la prueba DISC¹, conformaron 13 equipos de trabajo cada uno con un reto de innovación específico por enfrentar para las diferentes empresas del grupo. De estos equipos Colibrí participó de 2 retos. Para esto, estas personas fueron formadas en diferentes metodologías de innovación y liderazgo a través de talleres prácticos mensuales con una duración de ocho horas, todos los meses se realizaron actividades grupales obligatorias con una duración también de ocho horas, cada equipo podía organizar reuniones fuera de estos tiempos según lo requirieran y cada equipo recibió mentoría de expertos por dos horas cada tres meses de acuerdo con los avances logrados.

Para el desarrollo de **estos retos** cada equipo de trabajo debía pasar por unos pasos específicos: resignificación del reto, *jobs to be done*, punto de vista, concepto, prototipo teórico, propuesta de valor y modelo de negocio.

Como resultado de esta iniciativa, no todos los retos continuaron el proceso de implementación, algunos de ellos fueron entregados a los negocios para ser desarrollados al interior de las áreas dentro del plan de trabajo de estas, otros

¹ El test de Descubrimiento de la Personalidad DISC analiza su personalidad y conducta - ya sea en el trabajo y situaciones fuera de este. Basado en el ampliamente usado Modelo de Personalidad DISC, su reporte indica sus fortalezas y posibles áreas de auto-desarrollo ("Innovanorte Asesorías," 2020).

proyectos continuaron trabajando con los equipos inicialmente constituidos para llevarlos hasta la puesta en marcha. Las personas que participaron en los proyectos obtuvieron el conocimiento aplicable para las iniciativas desarrolladas al interior de cada negocio y algunas de ellas fueron promovidas a cargos relacionados con innovación, con el fin de dar mayor fuerza dentro de los negocios a la cultura de innovación.

Cada empresa del grupo Alcatraz en promedio tenía 2 retos que los diferentes equipos desarrollarían. Colibrí contaba con 2 retos, por lo tanto, tenía dos equipos de trabajo para sus iniciativas. Durante el proceso de estos retos, se evidenció en algunos equipos que, en relación al diagnóstico, el bloque racional en el factor procesos, tenía una gran oportunidad, específicamente en concreción y realización o conquista, relacionados con el desarrollo de prototipos, errores inteligentes, y recursos para apoyar proyectos de innovación.

El investigador A tuvo la oportunidad de estar en uno de los equipos, por lo que logró percibir, en conversaciones con el propio equipo y con los demás equipos, que realizar la etapa de prototipado de una idea que aún no contaba con toda la información era realmente difícil, además del desarrollo de las estrategias para la comunicación de dichas pruebas. Este equipo se arriesgó a lanzar un evento totalmente diferente a lo que Colibrí había venido desarrollando en la ciudad de Medellín, realizó estrategia en redes sociales, convocó a personas de todos los gustos, y el día antes del evento el gobierno de la ciudad define la medida de pico y placa ambiental, como medida restrictiva a la movilidad en vehículos particulares. Esta decisión del gobierno de la ciudad, afectaba la estrategia construida, poniendo en riesgo el evento programado. Los integrantes del equipo lanzan incentivos a los participantes inscritos para motivar su llegada al evento según lo programado. Se extendió la inscripción a más personas con el fin de cumplir con el mínimo de asistentes y poder realizar el prototipo con los invitados. Se llamaron a todas las personas inscritas para verificar su asistencia y se entregó

la información a cada uno de la continuidad del evento. El día del evento alcanzó el número de personas esperadas y permitió el desarrollo del prototipo como estaba programado. Se obtuvo como resultado hallazgos relevantes para el desarrollo del reto, como por ejemplo: la inclusión de personas con gustos veganos, los accesorios en los cuales los alimentos son preparados son claves en la elaboración y presentación de los platos, se convierten en parte de la estrategia y no como accesorio secundarios como se tenía pensado, las personas muestran interés en participar en eventos que les permita aprender formas fáciles, nutritivas de alimentación y que además lo puedan utilizar en diferentes momentos de la vida y del día. El resultado del prototipo ayudó al equipo a replantear soluciones y complementar el modelo de la solución con base en las experiencias vividas con los posibles consumidores.

Cada Reto fue presentado a los comités de presidencia de cada negocio para que en cada empresa definiera el rumbo que continuaría con ellos. Colibrí decidió entregar uno de los retos al área de mercadeo y ventas para continuar con su ejecución y el otro continuó como proyecto para tener un mayor alcance de la solución planteada.

A pesar de que se logra percibir un cambio individual en algunas personas que participaron en estos retos, no ocurre lo mismo a nivel organizacional, la cultura no se impacta de la forma que se esperaba, muy pocas personas de cada negocio participaron, los resultados y las nuevas formas de trabajo no fueron divulgados a los negocios, además el ápice estratégico no fue involucrado durante todo el proceso de desarrollo de los retos, el ápice estratégico recibió soluciones planteadas y lideradas por el Grupo Alcatraz.

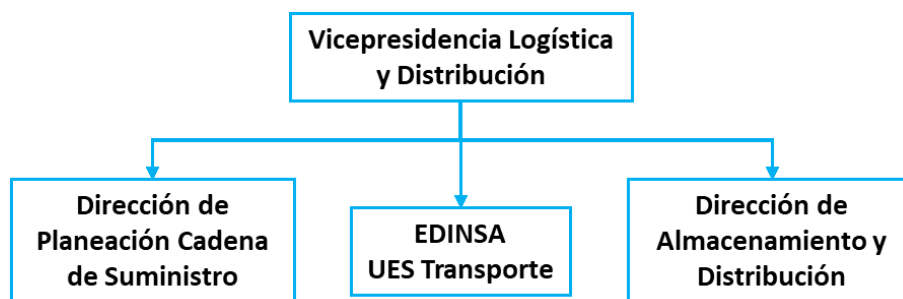
2.2 POSTOBÓN – EDINSA

Postobón es una empresa de la organización Ardila Lulle dedicada a la producción y comercialización de bebidas y alimentos, cuenta con más de 110 años de presencia en el país en cerca de 68 centros productivos y de distribución y es líder en el mercado de las bebidas no alcohólicas en Colombia.

Postobón tiene una planeación estratégica proyectada con objetivos y metas claras a 2024, dentro de esta estrategia, la innovación juega un rol diferenciador siendo la apalancadora de nuevos productos, modelos de negocio y procesos para alcanzar el crecimiento esperado.

Dentro de su estructura, Postobón cuenta con la Vicepresidencia de Logística y distribución, responsable de la planeación de la cadena de suministro, asegurar el abastecimiento de producto terminado en la red de distribución de la empresa y la llegada con el producto a los clientes. Para esto, la vicepresidencia a su vez cuenta con tres direcciones, la dirección de planeación cadena de suministro, la unidad estratégica de servicios de transporte (EDINSA) y la de almacenamiento y distribución.

Figura 3. Estructura vicepresidencia Logística, Postobón.



Fuente: Construcción propia

La unidad estratégica de servicios de transporte EDINSA, responsable de asegurar el abastecimiento de producto terminado en la red de distribución de Postobón, viene operando a nivel nacional hace más de 50 años. Es liderada por la dirección general quien a su vez cuenta con dos gerencias, la gerencia de operaciones, responsable de asegurar la respuesta a los requerimientos de transporte de mercancía de Postobón, y la técnica responsable de asegurar el funcionamiento de los equipos de acuerdo con la necesidad de operaciones, además de diferentes áreas de apoyo (contabilidad, facturación, gestión humana, seguridad, entre otras).

Tiene presencia en cinco regiones (Cundinamarca, Costa, Valle del Cauca, Antioquia y Santander) donde se cuenta con un equipo administrativo compuesto por un coordinador de operaciones (depende de la gerencia de operaciones), un coordinador de mantenimiento (depende de la gerencia técnica), supervisores o auxiliares para cada coordinación y conductores asignados a operaciones.

Tradicionalmente, la forma de administrar EDINSA no ha tenido grandes cambios, se viene trabajando de la misma forma sin tener en cuenta el cambio que se presenta en la industria y el mercado. Estos factores han hecho que la compañía se vea en dificultades frente a las exigencias del mercado y el crecimiento de Postobón.

A nivel superior, en el ápice estratégico de la empresa, se presenta una ruptura de la comunicación, cada gerencia actúa autónomamente pero sin tener en cuenta la otra, esto hace que se presenten problemas en la ejecución diaria de los procesos de la empresa, transfiriéndose a las regionales, en estas, las personas sienten esa ruptura a nivel superior y actúan de la misma forma, orientados a cumplir estrictamente con lo básico definido por cada gerencia pero desconociendo el impacto a nivel general de la compañía, se presentan problemas de comunicación entre coordinaciones hasta el punto de ser nula. Las coordinaciones a su vez

transfieren esta información a sus supervisores y por último a los conductores quienes sienten una gran incertidumbre a si están haciendo bien o no las cosas en la empresa. Esto hace que la estrategia definida desde Postobón no se despliegue a todas las áreas de EDINSA.

2.2.1 Antecedentes EDINSA

Teniendo en cuenta que la innovación hace parte de la estrategia definida desde Postobón para EDINSA, se hace necesario profundizar en su estado dentro de la organización. A través de entrevistas se evidencia que tanto Postobón como EDINSA aún tienen un camino grande por recorrer en la adopción de la innovación en sus equipos de trabajo, Sergio Andrés Serrano (Anexo A: grupo de entrevistas 9), director de transporte de Postobón, manifiesta que la empresa está haciendo un gran esfuerzo en la implementación de la innovación en toda la compañía, se habla de las iniciativas de transformación digital lideradas por la vicepresidencia de logística y distribución como muestra de ello, sin embargo, aclara que aun la innovación es manejada “por pocos”, pues en el equipo están inmersas menos de 20 personas de más de 8.000 que pertenecen a la vicepresidencia. Por su parte, Jorge Ricardo Gutiérrez (Anexo A: grupo de entrevistas 8), vicepresidente de logística y distribución, resalta la importancia de la innovación y reconoce que aún hace falta desplegarla a todos los equipos de trabajo.

Para darle más fuerza a la estrategia de Postobón en todas las áreas de la compañía, en agosto de 2018, la vicepresidencia de logística y distribución tomó la decisión de cambiar la dirección general de EDINSA integrando a una persona con habilidades en liderazgo, conocimiento de la industria, experiencia en diferentes sectores y visión del negocio. Permitiéndole a EDINSA iniciar una transformación orientada a los objetivos propuestos por Postobón.

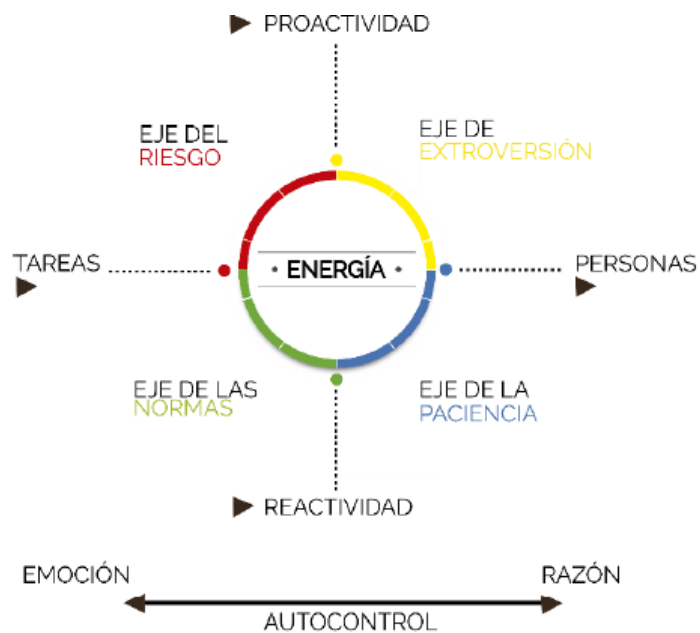
Bajo la nueva dirección, a finales de 2018, junto con las áreas de operaciones, técnica, gestión humana y administrativa y financiera, contando con las gerencias,

coordinaciones y grupo primario, se hizo un ejercicio de planeación estratégica de EDINSA, en esta, aparte de los objetivos de cumplimiento en costo y nivel de servicio que históricamente habían sido buenos, se dio un fuerte enfoque a la innovación, al desarrollo de las personas y al liderazgo.

Para establecer el punto de partida frente a la innovación, se aplicó el análisis del radar de innovación, donde se identificó una gran fuerza en la parte de procesos, por la estandarización con la que cuenta y una logística dentro de la cadena impecable, sin embargo, las demás dimensiones como cliente, marca, captura de valor, no estuvieron tan fuertes, generando un desafío para el nuevo plan estratégico diseñado. EDINSA aún no cuenta con estrategias definidas, su enfoque ha sido muy funcional y orientado al resultado esperado por Postobon, y los colaboradores son personas que llevan mucho tiempo en la empresa.

En este sentido, se definió determinar la línea base en habilidades y comportamientos del ápice estratégico y los mandos medios. Para esto, se aplicó la prueba PDA (análisis de desarrollo personal), desarrollada por PDA International y es explicada en el Manual Analista PDA, esta prueba permite describir y analizar el perfil conductual de las personas por medio de la medición de las dimensiones de comportamiento riesgo, extroversión, paciencia, norma y autocontrol.

Figura 4. Dimensiones evaluadas con la prueba PDA



Fuente: Adaptado de PDA International (2018, p.7).

Las dimensiones evaluadas por la prueba son calificadas en un rango de 0 a 100 puntos, siendo los puntajes cercanos a 0 los que tienen una tendencia muy baja y los cercanos a 100 una tendencia muy alta a cada dimensión. El riesgo muestra el deseo de la persona por alcanzar resultados en un ambiente desfavorable y su iniciativa para afrontar diferentes retos, la extroversión está relacionada con la respuesta proactiva en medio de un ambiente favorable y mide que tanto se relaciona con otras personas en determinadas circunstancias, la paciencia se refiere a la tendencia que tiene una persona en responder pacífica y pacientemente ante diferentes situaciones del entorno, la norma muestra como una persona requiere someterse a procedimientos o normas, y el autocontrol muestra como una persona muestra su conducta ya sea impulsiva o rígidamente.

La prueba se realizó para 25 personas de la organización, para mostrar los resultados se diferenciaron tres diferentes grupos de personas: la alta dirección compuesta por el director general, el gerente técnico y el de operaciones, el grupo

primario conformado por doce personas en niveles como analistas y jefes y los mandos medios o coordinadores compuestos por cinco coordinadores de operaciones y cinco de mantenimiento.

Tabla 1. Resultado pruebas PDA

Área	Elementos positivos	Elementos por fortalecer
Gerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento Continuo • Gestión de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Conocimiento • Planeación Estratégica • Trabajo en equipo • Cooperación • Desarrollo de Personas
Grupo primario	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Innovación • Planeación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Visión Sistémica • Gestión del Conocimiento • Comunicación • Trabajo en equipo
Coordinaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Conocimiento • Negociación • Trabajo en equipo • Cooperación • Comunicación • Desarrollo de Personas

Fuente: Construcción Propia

En la alta dirección se evidenció que es un equipo de trabajo con alto dinamismo de impacto al proceso, en la toma de decisiones requieren de argumentos generadores de resultado e impactos inmediatos y orientados a generar resultados de calidad, tienen una intención de cambio que no es llevada a cabo por su premura por obtener los resultados haciendo que se mantengan en su zona de confort.

En el grupo primario se ve una disposición y energía hacia el cambio, se tiene una alta motivación por los nuevos retos y una alta expectativa de aportar e impactar la estrategia propuesta por la dirección, se cuenta con alto interés por la inclusión y participación en los procesos y son generadores de sinergias desde la interdisciplinariedad de los procesos.

En los coordinadores se tiene un enfoque hacia el proceso técnico, se cuenta con alto interés por ser generadores de cambio que al igual que en la alta dirección no trasciende a concretar, es un equipo de trabajo que se caracteriza por un perfil inclinado hacia los retos, son proactivos y dinámicos, con urgencia por ser propositivos y generar ideas innovadoras que permitan el alcance de los objetivos, pero enfocados en su proceso específico.

Al analizar el resultado del radar de innovación y la aplicación de las pruebas PDA, se evidencia que el equipo de la unidad de servicios de transporte es altamente comprometido con sus procesos y por mantener una alta calidad en los mismos, la alta dirección y los coordinadores se caracterizan por ser cumplidores de la norma y del día a día, están enfocados en resolver los problemas con sus procesos específicos sin ampliar la visión a los requerimientos de toda la organización. El grupo primario tiene una alta disposición a probar nuevas cosas y a ser partícipes del cambio en la organización, pero se ve limitado por la gestión de la alta dirección y los coordinadores. A nivel general, no se evidencia un liderazgo definido y coherente con los retos que enfrentan, el equipo está cómodo con su forma de trabajo y no sale de la zona de confort en la que se encuentra.

2.3 PUNTO DE PARTIDA POSTOBÓN Y COLIBRÍ

Postobón y Colibrí son empresas con una alta trayectoria en el sector de alimentos y bebidas de Colombia, tienen más de 50 años de existencia, sus culturas

organizacionales son tradicionales, sus estructuras son burocráticas, tienen presencia en la mayoría del territorio colombiano y son reconocidas por la calidad de sus productos.

Actualmente, están enfrentando cambios en las dinámicas del mercado, los competidores cada vez están ganando más participación, los hábitos de consumo han venido cambiando, el consumidor es cada vez más consciente y evita consumir embutidos y bebidas azucaradas. De acuerdo con Euromonitor (2020) en las encuestas de estilos de vida, para Colombia, en 2020 el 72% de los entrevistados busca ingredientes saludables en sus alimentos, en 2017 el 31,5% de las personas están limitando el consumo de carne, y el 52,8% limita el consumo de azúcar refinada. Con estos cambios, Postobón y Colibrí han tenido que explorar nuevas opciones para brindarle al mercado, EDINSA también enfrenta a competidores cada vez mejor preparados, que podrían en algún momento hacer que su operación no sea necesaria para Postobón.

Con este contexto, Colibrí y Postobón definen a la innovación como parte de su estrategia sostenible. Para el grupo Alcatraz, parafraseando, la innovación está orientada no solo a nuevos modelos sino también a ejecuciones realizadas con mejoras en los productos o servicios, generando valor a quien recibe ese nuevo o mejorado producto o servicio. Además, para el Grupo Alcatraz los equipos de trabajo hacen parte de su alcance buscando llevarlos a asumir riesgos y trabajar de forma sincronizada con todos los públicos de interés.

Postobón se inspira en la innovación y busca satisfacer las necesidades del cliente, entendiendo sus gustos y exigencias, para desarrollar nuevos productos y pueda tomarse la vida como más le gusta. En Postobón se vive para marcar la diferencia, esto se afirman al decir que “somos creativos, nos gusta proponer mejoras en todo lo que hacemos. Estamos abiertos al cambio, exploramos nuevos caminos, paradigmas y modelos mentales, buscamos la innovación efectiva y el

mejoramiento continuo. Abrimos nuestra mente a probar y ensayar, sin temor a equivocarnos”.

Cuando se comparan estas declaraciones, se evidencia que están orientadas al mejoramiento continuo, a asumir riesgos, a crear nuevas posibilidades y motivan a las personas a pensar diferente con el fin de generar beneficios para los clientes, la sociedad y el negocio.

Si bien la innovación está definida para cada empresa, esta no ha llegado a todas las áreas de la organización, en 2018, Los investigadores, se enfrentan al reto de incorporar la innovación en la cultura de Colibrí y EDINSA (la unidad de transporte de Postobón) respectivamente, Carolina hace parte del equipo de desarrollo organizacional de Colibrí quien es el responsable de este gran reto, por su parte, Andrés lidera la innovación en EDINSA.

Teniendo en cuenta que las dos empresas tienen características similares, están en un punto donde necesitan incorporar la innovación en la organización y tienen limitaciones en sus **culturas** para poder hacerlo, Carolina y Andrés se unen para investigar como incorporar la innovación en las empresas teniendo en cuenta sus rasgos culturales.

3 MARCO CONCEPTUAL

La innovación ha tenido diferentes connotaciones y ha sido abordada desde diferentes disciplinas, en esta sección, se presentarán conceptos propuestos desde diferentes perspectivas, se profundizará en su relación con la cultura organizacional, se presentarán modelos de cultura innovadora y una metodología que permite hacer cambios en la cultura organizacional con el fin de adoptar la innovación en ella.

3.1 INNOVACIÓN

La innovación inicia desde el origen mismo del hombre, en este sentido, (Gómez, 2014) resalta que “la innovación no es un fenómeno nuevo. Los orígenes de la innovación inician con la historia de la humanidad. Es inherente al pensamiento crear nuevos y mejores caminos para hacer las cosas” (p.53), las personas desde sus inicios se han apoyado en la innovación para enfrentar los retos que se presentaban para poder sobrevivir, convirtiéndola en una fuente para solucionar problemas.

La innovación puede ser entendida desde diferentes perspectivas, a continuación, se presentan algunos de los significados más comunes de ella tomados del libro de Gestión del conocimiento, tecnología e innovación de Gómez Ortiz.

Tabla 2. Significados de Innovación

Significado de la Innovación			
Mohr (1969)	Jan Fagerberg (2004)	Nathankline Stephen y Rosenberg	Schumpeter Joseph
Es la capacidad para realizar exploraciones tecnológicas sostenibles y re combinaciones de los recursos.	Es un intento para llevar una idea a la práctica; tareas científicas, tecnologías organizativas, financieras y comerciales incluyendo la invención de un nuevo conocimiento.	Modelo lineal. La aplicación solo es aplicable a la ciencia.	Resultado de la lucha continua en el tiempo histórico entre los empresarios, quienes abogan por soluciones novedosas a problemas particulares.
Manual de Oslo (2005-2008)		Evan Black (1976) citado en Gómez (2005)	Joseph G.P. Paolillo (1984)
Es la introducción de un producto, bien o servicio, o significativamente mejorados, o la introducción de un método de comercialización o de organización aplicado a las prácticas de negocio, a la organización de trabajo o a las relaciones externas.		La implementación de nuevos procedimientos o ideas	Es la introducción, sustitución o modificación de algunos elementos por otros en productos o servicios, en procesos de producción, en la estructura organizacional, de las personas.

Fuente: Adaptado de Ortiz, (2014), p. 65.

A nivel general, la innovación se relaciona con novedad, según la Real Academia Española citada por Ortiz (2014), implica ser original o renovar algo ya existente, incluso introducir algo nuevo para reemplazar otra cosa, esta aproximación está alineada con el significado dado por el Manual de Oslo presentado previamente, pues es entendida como la introducción o mejora significativa de un producto, bien o servicio que mejore los resultados de una organización.

Cuando se habla de organización, se hace relevante traer a colación los significados dados a la innovación desde la administración, Shumpeter considera que es el resultado de los empresarios por dar soluciones novedosas a problemas particulares en sus empresas, en esta línea, Drucker (1986) citado en (Ortiz, 2014) menciona que “innovar es concebir y realizar algo nuevo, todavía desconocido e inexistente, con el objeto de establecer relaciones económicas nuevas entre elementos conocidos y los emergentes, dándoles así una visión económica diferente” (p.64), desde la administración, la innovación es un medio para generar mayores beneficios económicos a las empresas a través de mejorar sus problemas cotidianos.

Dentro de las organizaciones, según Battini (2002) citado en (Ortiz, 2014, p. 64), la innovación se puede clasificar en dos campos fundamentales:

- a) Innovación de dominio tecnológico: Incluye herramientas técnicas, productos, procedimientos, equipos o métodos de fabricación. Algunas de ellas se protegen mediante patentes.
- b) Innovaciones en dominio no material: sus características son específicas, algunas de ellas se protegen bajo derechos de autor, pero otras como las del campo organizacional es difícil su protección, estas son:
- c) Innovaciones en el campo comercial: Nueva presentación de un producto (acondicionamiento o embalaje, envoltura plástica, entre otras), un nuevo modo de distribución, aplicación moderna de un producto conocido. Un actual sistema comercial.
- d) Innovaciones en el campo organizacional: Corresponde a aspectos organizacionales como procesos novedosos para el logro de los objetivos, cero fallas, calidad total, justo a tiempo, reingeniería y empoderamiento, solo son algunas de las más conocidas.

- e) Innovaciones en el campo institucional. Son las que más menudo proponen o aceptan los poderes públicos al instaurar nuevos métodos o sistemas.

Para Battini, la innovación está vista desde la protección de las invenciones a través de patentes o derechos de autor, los cuales, permiten tener los derechos patrimoniales y morales en los casos que aplique y así generar beneficios económicos.

La innovación supone un proceso para ser llevada a cabo, para Schnarch (1998) Snarch (1998), mencionado por (Ortiz, 2014) la innovación “abarca todo un proceso, mediante el cual la idea nueva se lleva a un uso productivo, e identifica dos fases en este caso: una creativa, donde se gesta la idea y otra ejecutiva, en esta última se produce un resultado”(p.64). En cuanto al objeto de la innovación, autores como Mohr, Jan Fagerberg, Nathankline Stephen y Rosenberg (mencionados por Ortiz, 2014), citados en la tabla 2, enfocan la innovación a aspectos muy específicos como lo es la tecnología, los procesos de una organización y la ciencia, limitando su marco de acción y los sectores en los cuales se pueden presentar soluciones innovadoras. Sin embargo, en las definiciones dadas por el Manual de Oslo (OECD;Eurostat, 2005), Evan Black, Joseph G.P. Paolillo, (citados en Ortiz, 2014), se identifica a la innovación no solo en productos y servicios sino también en las relaciones externas, implementación de nuevas ideas y en las estructuras organizacionales, ampliando mucho más la acción de innovar en los diferentes escenarios de las empresas.

Los conceptos y aproximaciones de la innovación presentados ilustran como, los diferentes autores le dan una mirada distinta a la innovación, resaltando elementos importantes como el campo de acción orientado al propósito de la empresa, las áreas, procesos y la finalidad de generar valor económico y protegerlo.

Cada significado planteado permite a los investigadores tener un marco de acción amplio dentro de cada una de las organizaciones, con el fin de explorar los diferentes momentos y procesos en los cuales se desarrolla la innovación en Postobón y Colibrí. Sin embargo, no es suficiente con conocer el concepto de innovación, las empresas que quieren hacer de ella, parte de su estrategia actual, están en la búsqueda constante de las limitaciones y los aspectos que facilitan o dificultan su adopción de una manera definitiva y sostenible en el tiempo, lo que implica ver también a las personas que están dentro de ellas, su cultura organizacional y su nivel de empoderamiento. Frente a esto, Gerald Nadler (1986) citado en (Ordóñez, 2011), presenta tres problemas comunes en las organizaciones: la resistencia al cambio, el control y la distribución del poder. La resistencia al cambio crea una necesidad de motivar la innovación; el control en la organización hace que se busque que todos los procesos de innovación estén bajo control y por último el poder, genera que la innovación se mueva en entornos políticos.

Además de Nadler, algunos autores identifican diferentes rasgos de las organizaciones como potenciadores de la innovación, dentro de estos, la cultura organizacional como uno de los más relevantes. De acuerdo a la experiencia de los investigadores en Postobón y Colibrí, es necesario identificar el estado de la cultura organizacional con respecto a su visión sobre la innovación y que tan dispuesta está para adoptar nuevas formas de trabajo que les permitan a las empresas desarrollar proyectos innovadores de una forma efectiva.

3.2 ¿CÓMO INFLUYE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN?

Tushman y O'Reilly (1997) citado en (Martins & Terblanche, 2003), consideran que "la cultura organizacional se encuentra en el corazón de la innovación organizacional", esto es afirmado por, Naranjo-Valencia, Jiménez, y Sanz-Valle,

(2012) quienes consideran que la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él.

Para Manohar y Pandit (2014) las empresas altamente innovadoras comparten una serie de características: tienen una cultura única orientada a la innovación, responden ágilmente a las oportunidades o amenazas del entorno, viven en constante experimentación, generan nuevas ideas y métodos de trabajo, sus equipos de trabajo están altamente comprometidos, tienen un ambiente de trabajo atractivo para los empleados y están obsesionadas con prestar un servicio y atención extraordinario a sus clientes, en esta línea, Guzmán (2015) citado en (Aroca T, Pertuz V, Pérez A & Marquez J, 2018) considera “que una cultura empresarial sólida, abierta, rigurosa, pero, al mismo tiempo flexible y abierta al cambio es un factor importante para fomentar la innovación empresarial”.

Para Jay Rao (2012) “la innovación debería verse como una disciplina del management merecedora de una comprensión sistémica”, frente a esto, Rao y Weintraub (2013), autor que acompañó previamente al Grupo Alcatraz con su diagnóstico de la percepción de la cultura de innovación, en su modelo definen dos bloques, la parte emocional (cultura e innovación) y la parte racional (procesos de innovación) de los empleados, como mirada integral según la percepción de innovación dentro de la organización.

De acuerdo con Jay Rao y Joseph Weintraub, los dos bloques son divididos en 3 partes en su interior. La parte emocional contiene: valores, comportamientos, clima, y la parte racional contiene: recursos, procesos y éxito:

- Los recursos tienen en cuenta lo humano, económico y los sistemas que son necesarios para idear, colaborar e involucrar a otros agentes de la cadena de valor.
- Los procesos definen la ruta a seguir en los procesos de innovación desde su conceptualización hasta su salida en vivo.
- El éxito reafirma los valores, comportamientos y procesos, describiendo como es reconocida la gente, como los logros son medidos y que recompensa tuvo la empresa.
- Los valores son una especie de guías en las compañías, son los que permiten tomar las decisiones adecuadas orientadas a los objetivos de estas. **Para Postobón, los valores se definen para establecer relaciones basadas en la confianza mutua, con principios que orientan el comportamiento en la empresa.**
- Los comportamientos muestran como las personas actúan de cara a la innovación. **En Colibrí los comportamientos están definidos como los habilitadores estratégicos, Con base en la estrategia se identifican dichos comportamientos que deben ser potencializados como el desarrollo del liderazgo, habilidades para gestionar las emociones en los diferentes ambientes, manejo de la tolerancia al error.**
- El clima permite generar compromiso y entusiasmo, además, reta a las personas a tomar riesgos y desarrollar un pensamiento independiente. **En Colibrí el clima es medido cada dos años con el fin de identificar su estado y establecer acciones que permita orientar la cultura hacia la evolución esperada por el negocio.**

Los bloques son diferenciados en dos tipos, los racionales y los emocionales siendo necesario un justo balance entre ellos. Cada uno de estos bloques incluye tres factores, que a su vez se descomponen en tres elementos. Con estos elementos se puede hacer un diagnóstico de la cultura innovadora en las

empresas, a través de la herramienta InnoQuotient desarrollada por Jay Rao y Joseph Weintraub.

Figura 5. Bloques y factores de la cultura innovadora



Fuente: Construcción propia, adaptado de (Rao y Weintraub, 2013).

Cada subcategoría contiene una serie de preguntas donde el encuestado califica de 1 a 5, siendo 1 (uno) no se tiene, y 5 (cinco) se tiene por completo.

Este modelo permite a las empresas como Colibrí y EDINSA, identificar los bloques en los cuales se cuenta con mayor oportunidad y así contar con una medición que permita identificar su evolución e impacto de estrategias desarrolladas por la empresa.

Una vez identificado que la cultura organizacional juega un papel importante en la innovación, para el desarrollo de esta investigación, se define a una empresa innovadora, cuando sus empleados desarrollan dinámicas culturales orientadas a la creación o mejora de productos, servicios o procesos, respondiendo oportunamente a los cambios del mercado y el entorno, convirtiéndose en el

medio para lograr crecimiento, sostenibilidad y generación de valor a los grupos de interés (accionistas, empleados, sociedad, medio ambiente).

Sin embargo, no todas las empresas logran hacer esa adopción, el modelo propuesto por Jay Rao si bien describe la cultura innovadora, no describe cómo hacer la transformación en las organizaciones, según Hofstede (1991) citado en (Naranjo J & Calderón G, 2015), para intervenir la cultura, se debe hacer desde las prácticas culturales que involucran símbolos, héroes y rituales, debido a que pueden explicar mejor las diferencias culturales en las organizaciones, esto es afirmado en el modelo de Roger Connors donde se define que las prácticas generan creencias en las personas que les permite tomar acciones de cara a obtener un resultado.

Figura 6. Modelo de cambio cultural de Roger Connors



Fuente: Adaptado de (Connors & Smith, 2011)

Este modelo, unido al propuesto por Rao y Weintraub (2013), sirven como base para definir las etapas de la investigación que se llevara a cabo en Postobón y Colibrí, la cual se enfocará en la creación de experiencias para lograr hacer

cambios culturales en las organizaciones y así puedan adoptar de mejor forma la innovación en ellas.

4 METODOLOGÍA

Como se presentó previamente en el capítulo 2, debido a los antecedentes de las empresas, donde aún no se ha logrado incorporar la innovación en todas las áreas y donde las culturas organizacionales se han convertido en un limitante para esta adopción, este trabajo requiere un enfoque basado en la relación de la innovación con la cultura, y en cómo intervenir esta última partiendo de la teoría propuesta por Roger Connors, donde se busca generar experiencias que permitan desarrollar creencias que a su vez se convierten en resultados.

En este sentido, Los investigadores de este trabajo, quienes hacen parte del equipo responsable de movilizar la cultura de innovación en Postobón y Colibrí respectivamente, se unen para hacer una investigación interpretativa, con sentido etnográfico a través de la investigación acción, pues se asume, la realidad social como algo que se puede leer y reconoce la interacción de las personas y los fenómenos sociales de la organización, como parte de la investigación. Los investigadores interpretan desde sus experiencias, hacen una reflexión sobre las razones por las cuales las personas hacen las cosas y se aproximan a los significados de las ellas, observando su singularidad en el contexto del que forman parte.

Esta investigación se hace a través de un modelo iterativo de tres ciclos, cada uno con cuatro etapas (planear, actuar, analizar y comparar) donde se analiza el impacto generado al hacer cambios en los factores culturales que potencian la

innovación. Este modelo se basa en la investigación acción, concepto introducido por Lewin (1946) quien es mencionado por (Gómez, 2010) expresando que

es una forma de cuestionamiento autorreflexivo, llevada a cabo por los propios participantes en determinadas ocasiones con la finalidad de mejorar la racionalidad y la justicia de situaciones, de la propia práctica social educativa, con el objetivo también de mejorar el conocimiento de dicha práctica y sobre las situaciones en las que la acción se lleva a cabo (p. 2).

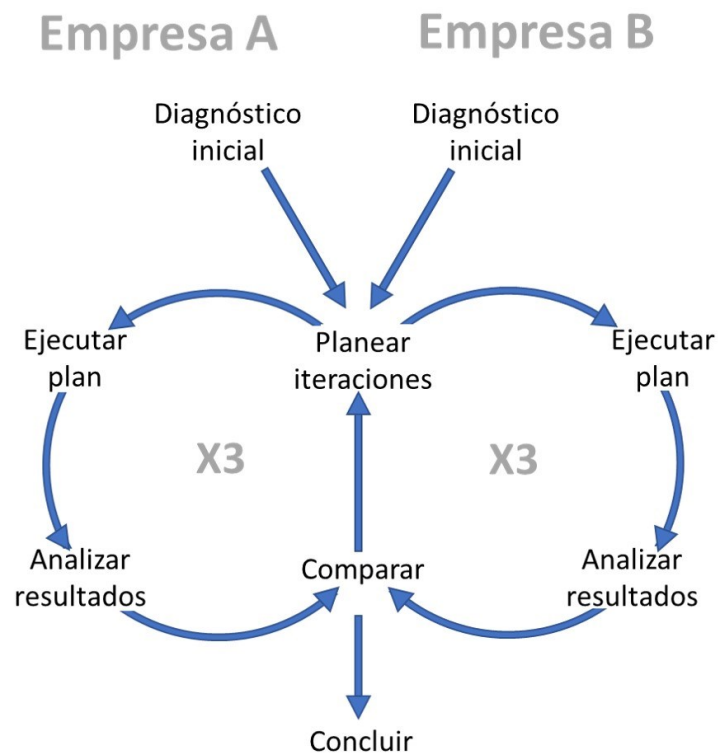
Esta metodología permite a los investigadores estar inmersos en las dinámicas sociales de los grupos, analizarlas y generar aprendizajes de las acciones implementadas en ellos deliberadamente.

La investigación acción se complementa con la teoría de Roger Connors, pues a través de la participación en las experiencias, se pueden generar aprendizajes a través de las iteraciones, que faciliten el entendimiento de las dinámicas culturales presentes en los grupos de trabajo, facilita realizar diferentes aproximaciones cualitativas, adaptándose a los cambios generados en el entorno, realizando un proceso de reflexión, identificando los beneficios de implementar las diferentes estrategias con el fin de mejorarlas en cada iteración.

Adicionalmente, esta investigación busca mantener una conversación continua para apoyarse entre las empresas y resolver las dificultades presentadas, permite hacer la comparación de resultados y así encontrar elementos comunes en la cultura organizacional que pueden ser potenciados y/o ajustados para lograr adoptar la innovación en ellas.

A continuación, se presenta gráficamente el modelo de la investigación y se profundiza en cada una de las etapas.

Figura 7. Modelo iterativo (investigación acción)



Fuente: Construcción propia.

4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

Se partirá de un diagnóstico inicial en las dos empresas donde se busca poder definir el punto de partida sobre el cual se va a desarrollar la investigación, para esto, a finales de 2018, tanto en Colibrí como en EDINSA, se realizarán entrevistas y encuestas a miembros de los equipos de trabajo, en Colibrí se analiza los resultados de la implementación de la herramienta InnoQuotient aplicada en el 2016 desarrollada por Jay Rao y Joseph Weintraub que mide la cultura innovadora en una organización, identifica los bloques con mayor oportunidad, incluyendo aspectos racionales y emocionales, comparándolos con los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas por los investigadores y en EDINSA se realizará la prueba PDA que describe y analiza el perfil conductual

de las personas. Estas herramientas generan resultados complementarios que sirven de base para generar experiencias con una visión completa desde el ser y desde las habilidades técnicas de las personas.

Se hará una reflexión del resultado de estas pruebas para cada empresa y en conjunto, se definen los focos de trabajo, la situación que se quiere resolver, las limitaciones y oportunidades para ser desarrollados durante la investigación.

4.2 PLANEAR

La etapa de planeación orienta las actividades que se van a trabajar durante cada iteración para cada empresa, se define cuál es el foco inicial de trabajo, cuál va a ser la experiencia o experiencias que se van a generar con los equipos de trabajo de cada organización, su duración y el rol de los investigadores y participantes en estas, pues como dice Foote (1991) “algunos de los miembros de la organización que estudiamos participan activamente en la búsqueda de información e ideas para guiar sus acciones futuras” (p.20), haciendo que la investigación no esté orientada únicamente al parecer de los investigadores.

Si bien el foco que se define para trabajar es el mismo en las dos empresas, las experiencias y el plan de trabajo varía de acuerdo con las características de las mismas empresas y los equipos de trabajo. Para esta etapa, se tienen en cuenta metodologías como Agilismo² para lograr resultados a través de pivotes y retroalimentación continua, design thinking³ para desarrollar proyectos de

² Agilismo: desarrollado con las metodologías ágiles diseñadas específicamente para aligerar procesos y facilitar una producción más eficiente (Euroforum, 2018).

³ “Design Thinking”: un abordaje volcado en el ser humano que radica en la multidisciplinariedad, colaboración y concreción de pensamientos y procesos; caminos que conducen a soluciones innovadoras en los negocios (Vianna, et al., 2016).

innovación desde la concepción de la idea hasta la aplicación de la misma, enfocándose en el conocimiento del cliente que se quiere impactar con la solución y Project Management para la gestión de proyectos, en esta etapa, a partir de los hallazgos encontrados de las empresas, el equipo líder se reúne para definir el objetivo de la iteración, las actividades a realizar, los responsables, el plazo y los posibles entregables.

4.3 EJECUTAR

En esta etapa, los equipos de trabajo de cada empresa realizan las actividades y el plan de trabajo previamente definido, durante la implementación se pueden generar variaciones en las acciones inicialmente propuestas. A través del acompañamiento a los equipos, se generan reflexiones que permitan evidenciar oportunamente los cambios que se requieran para que los resultados sean más cercanos a los propuestos.

Paralelamente, se va monitoreando la evolución a través de entrevistas con los participantes de la iteración y el equipo líder, de acuerdo con Foote (1991) “el investigador es constantemente desafiado por eventos e ideas, información y argumentos puestos por los participantes” (p.40), esto hace relevante capturar la mayor cantidad de información de las interacciones que se den en las dinámicas sociales de las actividades realizadas en la iteración. Adicionalmente, se hace seguimiento al plan de trabajo y a los resultados esperados y al finalizar la ejecución, se reúne al equipo para compartir las lecciones aprendidas.

4.4 ANALIZAR

En esta etapa se analiza independientemente en cada empresa las dinámicas que se generaron en los equipos de trabajo para identificar los cambios que se obtuvieron al implementar las acciones, adicionalmente, se tienen en cuenta los

cambios del entorno y la participación de los investigadores, con el fin de generar reflexiones que permitan un mayor entendimiento.

De acuerdo con Argyris y Schon (1991), la investigación acción “tiene como objetivo crear un entorno en el que los participantes den y obtengan información válida, tomen decisiones y generen un compromiso interno con el resultado de la investigación” (p 86), la información obtenida y el resultado de estas decisiones son evaluadas de cara a los resultados obtenidos de la ejecución y se comparan con los objetivos propuestos en la planeación, con el fin de determinar si las acciones tomadas tuvieron el efecto esperado, en este punto se puede aplicar la herramienta InnoQuotient para obtener información cuantitativa y entrevistas para obtener información cualitativa de los avances logrados.

4.5 COMPARAR

Con base en el análisis realizado para cada empresa, se hace una comparación de los resultados obtenidos teniendo en cuenta la ejecución de los planes de trabajo definidos en la planeación, con el fin de poder determinar limitaciones y elementos comunes entre las formas como se abordó el trabajo.

Como dice Lari et al., (2019) “el investigador de acción utiliza los resultados del análisis de datos para hacer planes de acción futuros y decisiones educativas” (p.23), en este sentido, se generan reflexiones conjuntas desde los diferentes puntos de vista de los investigadores, las experiencias en cada una de las empresas y los conocimientos adquiridos, para hacer un análisis cruzado, compartir interpretaciones que pudieran haber quedado por fuera del análisis individual de cada empresa y generar mayor conocimiento.

Al finalizar la etapa, se define que acciones quedan pendientes para futuras iteraciones y se inicia nuevamente el ciclo desde la planeación hasta comparar los resultados.

4.6 CONCLUIR

Al finalizar las iteraciones que se planean en cada empresa, se reflexiona sobre los aprendizajes obtenidos de cada una, se identifica el impacto en la innovación de las acciones implementadas, se definen elementos culturales que potencian la innovación y se hace una propuesta metodológica, aplicable a empresas con contextos similares a las estudiadas en esta investigación, buscando que la cultura organizacional pueda habilitar la adopción de la innovación.

A través de esta metodología y la experiencia que se viva en las dos empresas, teniendo en cuenta el progreso en cada una y las dificultades afrontadas, los investigadores discutirán y reflexionarán sobre la información generada en la otra empresa y podrán generar mayor entendimiento sobre las dinámicas presentes en las organizaciones, pues como lo menciona Foote (1991) “la investigación acción lleva a los investigadores a caminos que antes no conocían, y es probable que la participación en el proceso los estimule a pensar de nuevas maneras sobre problemas teóricos antiguos y nuevos, generando así nuevas ideas provocativas” (p.42).

5 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Postobón y Colibrí, empresas colombianas con trayectoria de más de 50 años en el mercado colombiano, han definido a la innovación como apalancadora de su estrategia, sin embargo, no ha sido posible que sea adoptada por los equipos de trabajo, al profundizar en esta situación, se evidencia que las personas se limitan y les cuesta salir de su zona de confort.

Teniendo en cuenta lo anterior se definieron algunas iniciativas orientadas a generar una nueva dinámica en las personas, lograr que ellas salgan de su zona de confort y que se pueda adoptar la innovación en las compañías.

Para mayor entendimiento del lector de las actividades realizadas en cada empresa, se va a presentar la información relacionada con Colibrí en color verde y la de EDINSA en naranja, alternando su presentación en cada una de las etapas.

5.1 ITERACIÓN 1: LA PRESENCIA DEL LIDERAZGO EN LA INNOVACIÓN

"la innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares inviertes en I+D, no es un tema de cantidades, sino de la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes" Steve Jobs. (Díaz, 2011).

Tabla 3. Descripción de la primera iteración

	Colibrí	EDINSA
Tema	Liderazgo, Trabajo en equipo	Liderazgo, Trabajo en equipo
Punto de partida	<p>El desarrollo de proyectos de innovación se estaba delegando en los mandos medios. En el diagnóstico realizado y los antecedentes anteriormente descritos, se identifica la necesidad de involucrar a los líderes de colibrí, en las acciones que apalancan la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Incluir al ápice estratégico en los proyectos orientados a la innovación. 	<p>El liderazgo de los mandos medios y directivos con sus equipos de trabajo se orienta al cumplimiento del que hacer de sus puestos, sin tener en cuenta la innovación.</p> <p>La estrategia corporativa está declarada, tiene en cuenta a la innovación como parte de ella, pero no es clara para todas las personas que componen la empresa.</p>
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes fueron 24 personas desde los cargos de Analistas hasta 	Participaron 30 personas entre coordinadores, jefes, grupo primario y equipo

	Colibrí	EDINSA
Tema	Liderazgo, Trabajo en equipo	Liderazgo, Trabajo en equipo
	<p>Jefes de Marcas y Canales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Las personas participantes son de las áreas Investigación y desarrollo, Comercial y Mercadeo, Planeación de operaciones, Logística, Desarrollo Organizacional. 	<p>directivo de las diferentes regionales y oficina central de la compañía.</p> <p>Son mandos medios, personas con formación universitaria y especialistas en sus áreas.</p>
Acción	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de 24 personas se dividió en 3 equipos para desarrollar diferentes retos orientados a nuevos productos y canales con los clientes y consumidores. A cada equipo se le asignó un apoyo de un Director según el tema a trabajar y una persona de la Gerencia para apalancar el proceso. Al finalizar el proceso los proyectos se presentan al comité de Presidencia , para identificar su continuidad o no. 	<p>Se trabajaron dos grandes momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Despliegue de la estrategia corporativa a todos los equipos de trabajo, definiendo objetivos metas, roles y responsabilidades de estos. Encuentro de coordinadores, orientado a generar una reflexión y cambio en las dinámicas de trabajo en equipo y liderazgo actuales de la compañía.
Rol del investigador	<ul style="list-style-type: none"> El investigador A cumple el rol de promover la conversación con el ápice estratégico y dentro de las actividades, concientizar al equipo de la razón de ser del mismo. Generar nuevas opciones para la empresa, en territorios no explorados por ella. El investigador A participó activamente de en uno de los retos, facilitando el desarrollo del proceso de innovación en el equipo con mayor experticia, pues fue en este donde se presentaron mayores dificultades para 	<p>El investigador B hizo parte de un equipo junto con gestión humana y el director general, este, fue responsable de definir las actividades, convocar las personas, separar los espacios y liderar las actividades.</p> <p>También, este equipo es responsable de hacer seguimiento a los compromisos acordados con los participantes de los espacios.</p>

	Colibrí	EDINSA
Tema	Liderazgo, Trabajo en equipo	Liderazgo, Trabajo en equipo
	incorporar nuevas técnicas y explorar opciones completamente nuevas.	
Aprendizajes	<p>Los aprendizajes obtenidos están orientados en dos líneas. Estilos de Liderazgo y trabajo en equipo.</p> <p>Estilos de liderazgos: El liderazgo ejercido por el ápice estratégico generó que dentro de la empresa, se percibiera una dinámica distinta en cuanto a mayor apertura a generar nuevos productos o servicios diferentes a lo convencional. Las personas que participaron en el proyecto se convierten en referentes para participar en proyectos orientados a generar innovaciones.</p> <p>Trabajo en equipo. Se identifica que cuando se tiene un objetivo claro las personas logran cohesionarse de forma natural y los cargos pasan a un segundo plano, mientras que cuando esto no se tiene claro es necesario recurrir a las jerarquías para dar las claridades que el equipo no tiene ejerciendo el rol de líder o jefe dentro del equipo. El desarrollo del reto permitió que todos los miembros del equipo fueran participes y aportaran para un objetivo común</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se generó una mayor conexión entre las diferentes áreas y equipos de trabajo, hay una dinámica diferente en la forma de trabajar de las regionales y oficina central, promoviendo la co-creación y generación de ideas en conjunto. • Personas de diferentes áreas manifestaron que se sienten más escuchados, tenidos en cuenta y consideran que pueden aportar más para la compañía a partir de sus ideas aplicables a sus roles. • Se mantuvo consistente el acompañamiento a las áreas y regionales que participaron de estas actividades, se evidenció que no es suficiente solo con un espacio de trabajo, sino que el acompañamiento potencia los resultados más rápido. • Se paso de un liderazgo orientado al cumplimiento de tareas y trabajo desconectado a uno más participativo logrando reducir el miedo a la toma de riesgos, incentivando la generación de ideas y la innovación.
Comparación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo del ápice estratégico es necesario para potenciar los resultados de las iniciativas innovadoras. • El liderazgo del ápice estratégico debe estar orientado a que sus equipos asuman riesgos, manejen la 	

	Colibrí	EDINSA
Tema	Liderazgo, Trabajo en equipo	Liderazgo, Trabajo en equipo
	<p>incertidumbre, no le teman al fracaso y propongan nuevas alternativas. Además de esto, deben ser generadores de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luego de trabajar en el liderazgo desde el ápice estratégico, se logró generar mayor cohesión en los equipos de trabajo y áreas diferentes de las empresas. • El entrenamiento en herramientas y metodologías es necesario para llevar a cabo iniciativas de innovación, este punto está bien desarrollado en Colibrí. EDINSA por su parte tenía una falencia al respecto y la reforzó tomando como base la experiencia de Colibrí. 	

Fuente: Construcción propia

Para la primera iteración decidimos enfocarnos en el rol del liderazgo y el trabajo en equipo en la adopción de la innovación en las empresas. Partimos en Colibrí de un liderazgo para la innovación delegado desde el ápice estratégico en los mandos medios, vemos como en los ejercicios realizados anteriormente en la organización, el ápice estratégico no estuvo presente de una forma constante para el desarrollo de los proyectos de innovación como fue descrito en los antecedentes numeral 2.1, esta responsabilidad recayó en los mandos medios quienes a través de su experiencia y visión del negocio orientaron el desarrollo de los mismos. En el caso de EDINSA, el liderazgo de los mandos medios y el ápice estratégico históricamente se ha visto caracterizado por tener una fuerte orientación al cumplimiento de los procesos y al quehacer de sus puestos sin tener en cuenta la innovación como parte de su gestión, se percibe una visión limitada, estando orientada a áreas independientes más no a la integridad del negocio, adicionalmente, la comunicación de los líderes se queda corta en el alcance y fomento de la innovación como parte de la estrategia corporativa.

5.1.1 Etapa de planeación

En febrero de 2019, **los investigadores A y B** junto con los equipos responsables de la innovación en cada una de las empresas, definimos las acciones que se iban

a implementar en las empresas, partimos de los estilos de liderazgo para la innovación que encontramos, y aprovechando nuestro rol en las empresas, definimos para Colibrí, trabajar el liderazgo a través del desarrollo de algunos retos de innovación y para EDINSA, a través del despliegue de la estrategia y encuentro de líderes.

Para el caso de Colibrí, La empresa por medio de su área de investigación y desarrollo, identifica la oportunidad de participar en un programa desarrollado por Innpulsa⁴ donde se puede obtener capacitación y aplicación de las herramientas en innovación, se desarrolló un cronograma de 7 meses el cual contaba con la participación activa del ápice estratégico de colibrí y personas de varias áreas y niveles de cargo, punto importante para el desarrollo de proyectos de innovación dentro de la empresa, según los antecedentes descritos en esta investigación.

Colibrí parte de unas necesidades definidas desde la planeación estratégica, con el fin de alcanzar una mayor participación en el mercado, con base en ello se definieron 3 retos, uno con orientación al mercado y los otros dos orientados a nuevos productos.

Dentro del desarrollo de las actividades el programa se divide en tres momentos ejecutados de forma simultánea: Un primer momento consta del aprendizaje de herramientas y evaluación de las dinámicas de los equipos, un segundo momento está orientado a las mentorías realizadas con *Innpulsa* el cual evalúa el avance y entendimiento del equipo de cada una de las herramientas y un tercer momento es el acompañamiento del ápice estratégico durante la ejecución del proyecto, el cual se evidenció en proyectos anteriores que dicha participación era relevante para alcanzar los resultados esperados por la empresa.

⁴ Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional, que, junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, acompaña la aceleración de emprendimientos de alto potencial y a los procesos innovadores y de financiación que permiten escalar a las empresas del país para generar más desarrollo económico, equidad y oportunidades para todos los colombianos (Innpulsa, 2020).

Para el primer momento se toma como base las herramientas de *Design Thinking*⁵ (Plattner, 2018), con el fin de identificar las necesidades más relevantes para el público objetivo y generar propuesta de valor para la empresa y los grupos de interés, dentro de la metodología se incluyen herramientas construidas por *Innpulsa* con el fin de profundizar y desarrollar algunos conceptos acordes a la realidad de las empresas en Colombia.

El segundo momento de mentorías se planean realizar mensualmente, con una persona de *Innpulsa*, el equipo de trabajo y el Sponsor⁶, para identificar el avance y/o las dificultades que se le presentaban al equipo durante el desarrollo de las actividades. Se busca que el Sponsor se entere de primera mano cómo estaba trabajando el equipo y el tipo de intervenciones que fuera necesario desarrollar.

En el tercer momento, el acompañamiento del ápice estratégico se planea en dos espacios, uno para presentar avances de cada uno de los proyectos y otro al finalizar con solución planteada. Sin embargo, cada equipo durante el desarrollo de los proyectos identifica con el Sponsor la necesidad de presentar a una de las personas del ápice estratégico la orientación encontrada por el equipo para recibir retroalimentación.

En EDINSA, se definió trabajar esta iteración a través de dos grandes momentos, el primero orientado al despliegue de la estrategia corporativa y el segundo a realizar un encuentro de coordinadores. Se quiso hacer el despliegue de la estrategia para orientar el rol de los líderes y llegar a todas las personas de los equipos de trabajo con la estrategia corporativa definida para la organización, no solamente divulgando que la componía, sino haciéndolos partícipes de su construcción, definiendo junto con ellos, objetivos, indicadores y metas para cada área y equipo de trabajo que resaltaran su impacto en el logro de ella, para esto, se planeó visitar las cinco regionales junto con miembros del grupo primario quienes participaron en la definición de la estrategia pues con su orientación,

⁵ Design Thinking innovación en los negocios, 2016

⁶ Para Colibrí el Sponsor es el patrocinador, quien apoya y facilita los retos y proyectos

conocimiento y liderazgo, se podía alinear los objetivos que se definieran con lo que la organización esperaba.

Para el segundo momento, se definió hacer un encuentro de coordinadores, mandos medios y ápice estratégico orientado a generar una reflexión del liderazgo actual de la compañía, a través de experiencias en espacios diferentes que permitiera tener una mayor disposición para conectarse con el liderazgo que el ápice estratégico está promoviendo. Este encuentro se planeó para dos días, el primer día se tratarían temas generales de resultados de 2019, proyecciones de 2020, se presentarían los resultados obtenidos de las pruebas PDA realizadas, se tendría un almuerzo con todo el equipo administrativo de la vicepresidencia de logística y distribución de Postobón y finalmente, se haría una actividad de conexión entre las personas, definiendo un espacio para poder compartir fuera del ámbito laboral, para el segundo día, se quiso llevar a los líderes a un espacio diferente, por lo que se acudió a una sala de la Universidad Eafit para realizar las actividades, se diseñaron talleres en donde se enfrentaban las opiniones del cliente y de los equipos de trabajo con el rol de los líderes, además, se habilitaron espacios para generar una mayor conexión entre las personas, fortalecer la comunicación y conectar los propósitos personales con los de la organización.

En Colibrí se eligieron 24 personas para participar de los tres retos, estas personas pertenecen a las áreas de investigación y desarrollo, comercial y mercadeo, planeación de operaciones, logística y desarrollo organizacional y están en niveles jerárquicos como analistas, jefes y coordinadores, en el caso de EDINSA, se eligieron 30 personas de operaciones, mantenimiento, gestión humana, facturación, contabilidad y seguridad, que están en mandos medios y altos como analistas, coordinaciones, jefaturas, gerencias y dirección general. Estos equipos de trabajo tienen características similares por su tamaño, especialidades, desarrollo académico y por el rango en la jerarquía de los

participantes, haciendo que la logística para realizar las actividades sea similar y sean comparables en la investigación.

Adicionalmente, planeamos hacer reuniones de seguimiento cada dos semanas, en estas, se revisarían los avances de las actividades definidas para cada empresa durante su ejecución y se compartirían las experiencias y hallazgos para tener en cuenta.

5.1.2 Etapa de ejecución:

En Colibrí, durante siete meses, los tres equipos de trabajo participaron de los retos de innovación, se desarrollaron talleres mensuales de ocho horas y fueron acompañados por un experto, recibiendo dos horas de mentoría mensuales. Los equipos investigaron y exploraron acerca del reto definido, realizaron búsquedas inteligentes, por medio de la definición de ecuaciones acordes al reto y con el fin de obtener información de internet lo más concreta y específica posible utilizando *Google Scholar*.

Durante el proceso, los equipos fueron expuestos a realizar prototipos de sus propuestas, lo que quería decir que, cada equipo debía construir de forma tangible la propuesta hasta el momento construida, donde los clientes de una forma creativa pudieran tener un mayor acercamiento con la propuesta. El objetivo de este ejercicio era realizar bosquejos, pruebas de recetas o entrevistas, que se le pudieran exponer hasta el momento a los clientes potenciales y recibir de ellos todas las observaciones que más se pudiera alcanzar. Para uno de los retos el cual estaba orientado a llegar al mercado, Uno de los posibles clientes (Anexo A: grupo de entrevistas 5) abordados manifestó que “la idea es muy buena, pero el manejo de herramienta tecnológica es muy complicado, me pierdo si no me están indicando” otro de los posibles clientes (Anexo A: grupo de entrevistas 5) con los que se realizó la prueba del mismo reto, dijo que “la idea me gusta mucho, porque me permite aprovechar todo lo que tengo en el mercado”. Este tipo de comentarios

permitieron ajustar el modelo a las necesidades de los clientes y consumidores objetivo y tener una solución más cercana a las necesidades de ellos. Además, los equipos generaron propuestas de valor, construyeron un modelo de negocio, y realizaron presentaciones para definir la factibilidad de la solución propuesta.

Los comportamientos de los equipos tuvieron diferencias. Dos de los tres equipos de trabajo tenían dentro de sus participantes especialistas en los temas abordados, con las conversaciones con otros equipos identificamos que los procesos de avance y aprendizaje no estaban en el mismo ritmo, uno de los factores que lo dificultaba era contar con personas expertas en los temas, ya que se percibía por parte de los ellos resistencia a pensar distinto y generar alternativas completamente diferentes a lo que Colibrí estaba acostumbrado a desarrollar. En las conversaciones desarrolladas en uno de los equipos, relacionado con el reto de la orientación al mercado donde estaban personas expertas, el investigador A observó que: los dos expertos estaban de acuerdo en que Colibrí ya estaban desarrollando propuestas para llegar al mercado de forma distinta y las propuestas que se estaban construyendo eran las que la empresa necesitaba. El Investigador A entonces, asume el rol de facilitador y por medio de cuestionamientos y conversaciones, logra que todo el equipo se pusiera en la posición de conocer que tiene Colibrí para generar una propuesta completamente distinta a lo que se estaba desarrollando en los otros proyectos. En este caso se hace necesario la participación del Sponsor (Anexo A: grupo de entrevistas 3) quien dice que “el equipo está conformado para brindar alternativas completamente diferentes a las que la empresa ya ha venido estudiando, por lo tanto, el rol de los expertos es pensar en opciones distintas a las ya conocidas y darse la oportunidad, el equipo, de plantear alternativas nuevas”. Cuando se logra alinear al equipo bajo el propósito de brindar alternativas diferenciadoras a las demás, el equipo logra cumplir los objetivos y ponerse al día con los entregables y ritmo del proyecto. El equipo que no tenía experto, se permitía vivir la metodología y aprender junto con el Sponsor asignado, evaluar los diferentes caminos y

propuestas que pudieran llegar a ser una realidad. Para el caso del reto hacia la orientación al mercado tuvo un mayor acompañamiento del Sponsor y el ápice estratégico ya que las múltiples conexiones con retos similares dentro de la empresa eran confusas para el equipo y era necesario aclarar el alcance del reto y el tipo de soluciones esperada por ellos, con el fin de lograr una propuesta que generara valor para la compañía. Con este acompañamiento el Sponsor y el ápice estratégico se involucran un poco más conociendo las nuevas necesidades encontradas en el mercado y dar un giro a la solución esperada inicialmente.

Para el caso de EDINSA, desde marzo y durante seis meses, miembros del equipo primario, visitaron las cinco regionales (Cundinamarca, Antioquia, Costa, Valle del Cauca y Santander), divulgaron los objetivos estratégicos de Postobón y EDINSA, además, se realizaron talleres prácticos donde junto con las diferentes áreas se definieron propósitos, objetivos, indicadores y metas que se alinearan a los divulgados. Luego de estos espacios, a finales de 2019, el 11 y 12 de diciembre, se reunió al equipo de coordinadores, grupo primario y equipo de dirección en Medellín para el encuentro de coordinaciones, el primer día, se presentaron rápidamente las cifras proyectadas para el año 2020 y los resultados de 2019, se generó un debate alrededor de los resultados obtenidos de las pruebas de estilos de comportamiento, como parte de dar alcance de lo que está sucediendo en la empresa, se visitó la torre de control, un proyecto de gran envergadura que la empresa está desarrollando y que tiene un impacto a nivel nacional (Foto 1), se hizo el almuerzo con el equipo administrativo de la vicepresidencia de logística y distribución y se llevó al equipo a jugar bolos y a una cena para generar mayor cercanía personal.

En el segundo día, se realizaron las actividades en la Universidad Eafit, se inició una intervención del director de transporte enfocada a los retos que se tienen como equipo de trabajo y a la importancia de fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo (Foto 2), se hizo un ejercicio donde se presentó que piensa el cliente externo y los equipos de trabajo de EDINSA, en este ejercicio se

generó un debate alrededor de las actitudes y el rol del líder y finalmente, se hizo un ejercicio donde cada persona construyó su mapa de sueños y lo vinculó con su rol y alcance dentro de la organización. Al finalizar este encuentro, Sergio Serrano, director de transporte, reconoció el trabajo hecho por el equipo y los animó a seguir siendo generadores de cambio, resaltó su esfuerzo y los resultados obtenidos diciendo que estos “son el fruto de tanto trabajo, dedicación, aportes, ideas, propósito y pasión por lo que hacemos, en nuestro día a día”, además, reafirmó la importancia del liderazgo y el compromiso con seguir trabajando, según sus palabras “de forma intensa en el modelo de Cultura y Liderazgo del equipo primario y Coordinadores”.

Figura 8. Encuentro de coordinadores – proyecto Torre de Tráfico



Fuente: Tomada por el equipo

Figura 9. Encuentro de coordinadores – Trabajo en liderazgo



Fuente: Tomada por el equipo

Semanalmente, los investigadores íbamos compartiendo nuestras experiencias, dentro de estas, destacamos que Colibrí dentro del desarrollo de los retos incluyó la participación del ápice estratégico, el uso de herramientas y metodologías de innovación, para EDINSA, poder hacer uso de estas herramientas se convierte en una opción a implementar con los equipos de trabajo. Por otro lado, EDINSA involucró a los equipos de trabajo de una forma más personal, desde sus emociones, sueños y expectativas, y unió estas con su rol en la empresa, este abordaje, permite a Colibrí tenerlo en cuenta para futuras experiencias.

5.1.3 Etapa de análisis:

En esta etapa, quisimos analizar el efecto de las acciones implementadas, profundizar en como los equipos de trabajo ven el rol de los líderes y validar si hubo algunas características específicas del liderazgo que apalancaron los resultados.

Durante la etapa de ejecución realizamos varias entrevistas a los participantes y fuimos recaudando información de lo que observamos en las dinámicas de los equipos, en Colibrí, percibimos un apoyo mucho mayor del ápice estratégico, esto hizo que los equipos sintieran confianza para salir de lo convencional y generar iniciativas orientadas a la creación de nuevos productos o servicios. Adicionalmente los participantes de estos retos generaron mayor conocimiento en innovación y se volvieron referentes en sus áreas como apalancadores de la innovación, esto se evidencia en que varios participantes fueron llamados para ayudar a construir el modelo de innovación a desarrollar en pequeñas iniciativas.

El proceso de prototipado fue difícil para todos los equipos, sin embargo, cuando logran realizarlo obtuvieron información relevante para la solución. Yaneth (Anexo A: grupo de entrevistas 2) persona que acompañó a los tres equipos expresó que la aplicación de herramientas como *design thinking* hace que, el proceso se vuelva relevante, ya que una cosa es “proponer un solución desde el escritorio y cuando sales a la calle y te encuentras con una realidad muy distinta a la pensada desde el escritorio, te enfrentas a la realidad de las personas, lo cual fue una aterrizada impresionante para entender la vida del otro, desde el punto de vista del usuario, es conversar con las personas, eso es lo mejor de la innovación”. En esta identificación de nuevos hallazgos el Sponsor y Ápice estratégico fueron claves dado que por el acompañamiento que venían realizando durante todo el proceso, el recibir nuevas propuesta o cambios en el rumbo inicialmente identificados se cuenta con el apoyo de ellos para el desarrollo de la solución

En EDINSA, vemos que las actividades que se realizaron, generaron un cambio en el estilo de liderazgo de los mandos medios y el equipo directivo, se pasó de uno orientado al cumplimiento de tareas a uno donde se involucran más las personas, se promueve la toma de riesgos y se incentiva la generación de ideas y la innovación, Diana Tenjo (Anexo A: grupo de entrevistas 11), coordinadora de operaciones de la regional Santander, luego de hacer las actividades, en el

seguimiento de los compromisos, expresó en este sentido que “antes no sabía si lo que estaba haciendo se ajustaba a lo que la empresa esperaba, ahora, siento mayor seguridad y que estoy aportando con mi experiencia”, esto haciendo referencia a que anteriormente el alcance que le daban desde los líderes era insuficiente y generaba incertidumbre en si estaba orientando bien o no a su equipo de trabajo.

Además del impacto del liderazgo, vimos como el trabajo en equipo se potencio en las organizaciones, en Colibrí se generó mayor cohesión entre las personas cuando tenían claro los objetivos y recibieron el apoyo de sus líderes, además, todos los miembros de los equipos se sintieron respaldados y fueron participes del desarrollo de los retos. El investigador A observó que en conversaciones realizadas dentro de los equipos se evidenció que contar con el apoyo del Sponsor y el Gerente para poder desarrollar los retos fue relevante y generó motivación al equipo en cuanto a la generación de valor que se estaba entregando a la compañía. La respuesta al presentarse los proyectos al equipo de presidencia, generó reacciones entre el ápice estratégico ejemplo de ellas, el presidente al dirigirse a los equipos expresó “Wow, no esperaba estas presentaciones” generando en todos los participantes satisfacción y motivación para continuar con ellos.

En EDINSA, se generó mayor conexión entre áreas de trabajo, percibimos una forma de trabajar diferente donde la sinergia se ha potenciado, las personas de los equipos de trabajo nos han comentado que se sienten participes de lo que pasa en la empresa y sienten que pueden aportar más para mejorar los resultados de la empresa, para los participantes fue impactante encontrarse con lo que piensa el cliente y los equipos de trabajo del rol del líder, Angela Montoya (Anexo A: grupo de entrevistas 11), jefe de gestión humana menciona que “se nota el cambio en los equipos de trabajo, se relacionan más y trabajan mejor juntos” haciendo referencia a que la experiencia que vivieron en las actividades realizadas, generó

cambios en la forma como se relacionan y como abordan los problemas, en este sentido, Jessica Arroyave (Anexo A: grupo de entrevistas 11), analista de gestión humana menciona que “los equipos trabajan de forma complementaria, se han unido mucho más y están mucho más dispuestos a aportar desde cada rol a lograr las metas y retos que se presentan cada día” afirmando que el cambio en la dinámica del trabajo en los equipos ha sido positiva, además mencionó que “este trabajo se ha fortalecido en las áreas, implícitamente en la coordinación, colaboración, resolución de problemas, cooperación y negociación, por la confianza que se ha generado” refiriéndose a que el rol de los gerentes y el director permitió que se potenciara el trabajo colaborativo en los equipos de trabajo.

El proceso para Colibri no fue fácil, si bien el resultado se alcanzó, se identificaron algunos obstáculos en las dinámicas del equipo, los cuales fueron resueltos en el camino, dichos obstáculos estaban relacionados en dos momentos: un primer momento fue en la identificación del alcance del reto a desarrollar, identificar que de distinto se podía pensar diferente a lo que Colibrí estaba desarrollando, fue una actividad que le costó al equipo resolver y fue necesaria la intervención del Sponsor. El segundo momento está orientado en la realización del prototipo de la idea, construir un prototipo de algo que no se sabe si va a funcionar o no y salir a la calle para recibir todo tipo de comentarios fue una actividad que no a todos les gustó y fue muy difícil conseguir que todo el equipo realizara dicho ejercicio. Por lo que el Investigador A y la Analista de Innovación insistían en la importancia de salir a la calle y capturar hallazgos independientemente si la idea es mala o buena, precisamente el propósito del ejercicio era consultar con los posibles clientes que observaciones tenían frente al prototipo realizado. Al finalizar se logra que los equipos realicen la actividad y se obtengan hallazgos importantes.

5.1.4 Comparación de resultados

En enero de 2020, los investigadores nos sentamos a hacer la comparación de los resultados obtenidos en cada empresa con el fin de establecer puntos comunes que facilitaron los resultados, estos están orientados a:

- El rol del ápice estratégico para potenciar el liderazgo para la innovación.
- El trabajo en equipo como apalancador de la innovación.
- Importancia del conocimiento en herramientas y metodologías de innovación.
- Involucrar diferentes áreas y regionales de las empresas

El liderazgo del ápice estratégico es necesario para potenciar los resultados de las iniciativas innovadoras, cuando los líderes de las organizaciones, en este caso el comité de presidencia de Colibrí y el equipo directivo de EDINSA participaron activamente de las actividades realizadas, logramos ver cómo los equipos de trabajo se desarrollaron con mayor seguridad y sentían mayor compromiso para el desarrollo de los retos. Este liderazgo debe estar orientado a que sus equipos asuman riesgos, manejen la incertidumbre, no le teman al fracaso y propongan nuevas iniciativas.

Además de potenciar la innovación, evidenciamos que el liderazgo del ápice estratégico se convierte en un generador de cambio en las organizaciones, fomenta el trabajo en equipo y genera mayor cohesión entre las diferentes áreas de la organización, esto permite fortalecer los puntos de vista sobre los proyectos que se están trabajando y generar propuestas más integrales.

Vemos que las habilidades y conocimientos para la aplicación de herramientas y uso de metodologías de innovación se convierte en un diferenciador, en este sentido, Colibrí ha recorrido un largo viaje formando sus equipos mientras que EDINSA hasta ahora está iniciando. Para futuras iteraciones, EDINSA va a tomar

como referente el trabajo que se ha desarrollado en Colibrí y va a desarrollar estas habilidades y conocimientos en los equipos de trabajo.

EDINSA ha tenido resultados en toda la organización por integrar a todas las regionales en el desarrollo de las iniciativas, Colibrí, tomando esta experiencia, planea para futuras actividades involucrar más personas de diferentes regionales de la organización dentro de los proyectos de innovación.

5.2 ITERACIÓN 2: EL CONOCIMIENTO EN HERRAMIENTAS FACILITA LA INNOVACIÓN

“Un objetivo sin un plan es solo un deseo” Antoine de Saint-Euxpéry. (Rosales, 2019).

Tabla 4. Descripción segunda iteración

Tema	Colibrí Conocimiento técnico en herramientas de innovación	EDINSA Conocimiento técnico en herramientas de innovación
Punto de partida	Con base en la experiencia anterior, se identifica la importancia de entregar herramientas que permita a las personas desarrollar métodos de innovación. Además de aplicar un método de medición que nos permitiera identificar como llega las personas al equipo de acuerdo a la percepción de la innovación en la empresa. Colibrí ha desarrollado habilidades en algunos grupos de personas orientadas a innovación, formando en herramientas como: Design Thinking y Lean Startup, es por ello que con ese conocimiento se construye un método inhouse para el desarrollo de procesos de innovación al interior de la empresa.	A pesar de que se define a la innovación como parte de la estrategia de EDINSA, la empresa no ha desarrollado planes de formación en metodologías o herramientas de innovación.

	Colibrí	EDINSA
Tema	Conocimiento técnico en herramientas de innovación	Conocimiento técnico en herramientas de innovación
Participantes	7 personas participaron el proyecto de las áreas de producción, mercadeo, logística, costos, TI, investigación y desarrollo y comunicaciones. Desde Analistas hasta Jefes.	Participaron cerca de 70 personas de diferentes áreas como operaciones, mantenimiento, facturación, contabilidad y gestión humana, además de diferentes cargos, desde conductores y auxiliares hasta coordinadores y gerentes.
Acción	<ul style="list-style-type: none"> • En esta iteración además de la formación de herramientas buscó medir la percepción de innovación en dos momentos. • Antes de empezar con el desarrollo del taller y al finalizar se realizó una evaluación utilizando la herramienta de IQ de innovación creada por Jay Rao. • El equipo fue sacado 100% de su día a día por un mes, Los participantes recibieron formación en diferentes métodos para el desarrollo del reto y al igual que en la iteración anterior, los equipos debían investigar y explorar, construir un modelo de negocio, prototipar. 	En esta iteración se quiso desarrollar habilidades y conocimiento en los equipos de trabajo, se realizaron una serie de talleres orientados a aprender algunas herramientas de innovación, enfocadas a la generación de modelos de negocio como el mapa de generación de valor y el modelo de negocio CANVAS, estas herramientas permiten de acuerdo a la voz del cliente definir la propuesta de valor y generar un modelo de negocio teniendo en cuenta el segmento del mercado, las relaciones, las actividades y recursos claves además de los socios estratégicos.
Rol del investigador	El investigador A, apoyó la construcción la metodología a aplicar y acompañó al equipo en todo el proceso desde el diagnóstico hasta la entrega final del producto.	El investigador B hizo parte de un equipo junto con el director general, fue responsable de definir las actividades, convocar las personas, separar los espacios y liderar las actividades. Adicionalmente, consolidó toda la información construida

	Colibrí	EDINSA
Tema	Conocimiento técnico en herramientas de innovación	Conocimiento técnico en herramientas de innovación
		en un solo modelo de negocio.
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de las técnicas para desarrollar procesos de innovación es importante para el proceso de adopción de la innovación dentro de las empresas. • Las personas con estas técnicas ven en la realidad diferentes opciones y aprenden a identificar las mejores propuestas de valor para el cliente. Adicional adquieren un nivel de criterio con una visión mayor del impacto de un proceso, proyecto, tarea, etc. • Cuando los equipos son asignados 100% a un proyecto, cobra mucha relevancia incorporar dentro de las acciones de innovación a los equipos que quedan soportando el día a día. • Las mediciones realizadas al inicio y al final del proceso arrojan que la percepción de la innovación genera un cambio positivo, demostrando que es posible cambiar las percepciones según la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificó que para desarrollar proyectos de innovación se requiere conocimiento en metodologías y herramientas que permitan generar resultados ágiles. • Luego de formar los equipos de trabajo y hacer los talleres, se empieza a percibir el uso de términos relacionados con la innovación en el día a día de las personas. Los equipos de trabajo empezaron a conectar a la innovación con generar valor al cliente. • No es suficiente con conocer herramientas aisladas para realizar proyectos de innovación, es necesario conocer metodologías y procesos de innovación. • La participación de personas de diferentes áreas y niveles en la estructura permite tener una visión más integral de la innovación.
Comparación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento en herramientas de innovación es necesario para desarrollar iniciativas de forma ágil y con resultados diferenciadores a lo tradicional. • La participación de diferentes áreas y rangos de la estructura permite resultados integrales en las iniciativas innovadoras. • La innovación trasciende los procesos y los equipos de trabajo, es necesario involucrar los equipos de apoyo. • Promover experiencias en torno a los procesos de 	

	Colibrí	EDINSA
Tema	Conocimiento técnico en herramientas de innovación	Conocimiento técnico en herramientas de innovación
	innovación, genera mejores resultados que capacitar a las personas en estas herramientas y no aplicar dicho conocimiento.	

Luego de realizar la iteración anterior, se retomaron los resultados obtenidos al aplicar la prueba InnoQuotient en Colibrí en 2016, donde se evidenció que el factor procesos, relacionado con la aplicación de metodologías y herramientas en el desarrollo de procesos de innovación, obtuvo el puntaje más bajo con 3,4 puntos, con esto en mente, se quiso revisar el estado de EDINSA en cuanto a conocimientos de innovación, encontrando que la empresa no ha desarrollado algún programa de formación en herramientas y metodologías de innovación, debido a esto, se definió abordar en esta iteración la relación que tiene el conocimiento en herramientas y metodologías con la adopción de la innovación en las empresas.

5.2.1 Planeación

En enero de 2020, Carolina y Andrés nos reunimos para definir el foco de la segunda iteración teniendo en cuenta el resultado de la realizada anteriormente, con base en estos, definimos enfocarnos en el conocimiento en herramientas y metodologías de innovación. Posteriormente, En Colibrí y EDINSA, nos reunimos con los equipos responsables de alinear la cultura organizacional a la innovación y junto con ellos se definieron las siguientes actividades:

Dado los excelentes resultados de la iteración uno, el equipo de presidencia aprueba que Colibrí conforme un equipo con dedicación exclusiva para adquirir conocimientos de innovación y aplicarlos durante un mes, se construye una metodología ajustada a Colibrí teniendo en cuenta los aprendizajes obtenidos de experiencias anteriores, con el fin de desarrollar proyectos que permita aumentar las habilidades en innovación y generar alternativas de negocio diferente.

El objetivo de este equipo estaba en desarrollar una innovación orientado a un producto nuevo, aplicando las herramientas entregadas semanalmente. Además de la innovación tangible se pretendía identificar si por medio de la experiencia en innovación la percepción puede cambiar y por lo tanto evidenciarse en los comportamientos, criterios que tiene el equipo antes de participar del proyecto y al finalizarlo.

Por otro lado, en EDINSA, desde enero hasta marzo de 2020, se planea desarrollar talleres con la participación de 70 personas de las diferentes regionales y oficina central con el apoyo del director general, orientados a dar a conocer las herramientas de innovación y construir con los equipos de trabajo, modelos que permitan generar acciones orientadas a la visión del cliente, para esto se busca construir la propuesta de valor y el modelo de negocio Canvas (Osterwalder, 2013), de cada regional, estas herramientas permiten definir los dolores, alegrías y sueños de los clientes para definir una propuesta de valor orientada a estos, y a partir de esta propuesta, generar un modelo de negocio que tenga en cuenta los tipos de relaciones que se quiere tener con el cliente y los canales que se van a usar para estas relaciones, además de definir los recursos, actividades y aliados claves para llegar a los clientes con la propuesta definida. Una vez se construyan las propuestas y modelos de negocio en cada regional y en oficina central, el investigador B, será responsable de unificar la información y generar una única propuesta para ser implementada en la empresa. Con estos talleres, además de conocer las herramientas, se planea generar mayor conciencia dentro de las personas que conforman el equipo para ponerse en la posición del otro y construir bajo la necesidad unificada que es la voz del cliente.

Con el desarrollo de estas acciones dentro de ambas empresas, se pretende generar mayor conocimiento e incorporar experiencias, que les permita adoptar estilos diferentes de abordar los problemas o necesidades no resueltas dentro de

sus actividades, para continuar con la movilización de la cultura organizacional hacia la innovación. Los investigadores definimos hacer seguimientos cada dos semanas de los avances que se iban teniendo en cada empresa para generar aprendizajes y hacer cambios si se necesitaban en la ejecución.

5.2.2 Ejecución

Ambas empresas inician el proceso con los equipos con una primera reunión de introducción y acercamiento al equipo. En Colibrí el primer día es presentado el programa en su totalidad, los objetivos propuestos a alcanzar y actividades que les permita conocer un poco más de sus compañeros. Al finalizar la jornada, se desarrolló la Prueba IQ, herramienta ya desarrollada en el grupo Alcatraz en años anteriores y que es aplicada a este equipo específico de 7 personas para la identificación de su percepción actual de la innovación en la empresa. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 10. Resultados primera encuesta



Fuente: Construcción propia, adaptado de Jay Rao

En promedio se calcula que la calificación está alrededor de 3,4 con principales oportunidades en la parte de recursos y procesos y con las puntuaciones más altas en los bloques de valores y conductas. El bloque de recursos está orientado a la disponibilidad de espacios físicos dentro de la compañía, los recursos financieros para el desarrollo de iniciativas de innovación y el tiempo que facilita la empresa para pensar en nuevas oportunidades. Según la calificación de los participantes la empresa aún cuenta con muchas oportunidades en dicho aspecto. El bloque de procesos se orienta a la realización de prototipos, asumir riesgos y capacidad de evidenciar el fracaso, también está enfocado a la parte de desarrollar rápidamente iniciativas de innovación para ser llevadas al mercado. Estos resultados en este bloque muestran alineación con respecto a la medición desarrollada en el 2016, la calificación general se mostraba con puntajes inferiores a 4,00 dando como resultado que la empresa según estas percepciones debe orientar sus acciones de innovación de forma distinta, buscando generar un mayor impacto organizacional.

Las calificaciones más altas se obtuvieron en los bloques de valores y conductas, en el bloque de valores, se evalúan aspectos de emprendimiento, creatividad y aprendizaje, y en el bloque de Conductas, se evalúan aspectos relacionados con estimulación, compromiso y habilitar, Ambos bloques, si bien tienen la mayor puntuación, se identifican oportunidades orientadas a generar iniciativas de innovación en toda la organización y orientar el liderazgo hacia la innovación.

El Investigador A conversa con el equipo e identifica que, para ellos, participar en este proyecto es de gran valor ya que es la primera vez que la empresa realiza un taller de este tipo, donde saca a un grupo de personas de su día a día a aprender y generar nuevas alternativas en un tiempo de un mes, lo cual es muy retador generando un compromiso grande ante la empresa y los equipos que quedan respaldando sus actividades del día a día.

El equipo ve, en las personas que quedan en el día a día una oportunidad de desarrollo y para los que están en el proyecto es enfrentarse a un nuevo reto permitiéndose desarrollar nuevas habilidades, se sienten tranquilos en el nuevo equipo, aunque reconocen que tienen personalidades muy distintas, aun así, sienten que han tenido *feeling*.

Con esta primera conversación, El investigador A identifica que dentro de la estrategia del proyecto el equipo que queda respaldando las actividades del día a día, no tiene ninguna acción desde el proyecto, por lo que se hace el primer ajuste al plan, involucrando al equipo del día a día dentro del seguimiento y motivación para dar una milla más de trabajo mientras sus compañeros están en el proyecto. El equipo manifiesta que el primer aprendizaje que reciben al tener que estar dedicados al 100% al proyecto, es que deben soltar y entregar sus responsabilidades del día a día, por lo que también se genera confianza en todas las vías con los jefes y compañeros.

Durante el desarrollo del programa el equipo fue acompañado por una persona del ápice estratégico, 4 personas de los mandos medios, quienes tenían mayor interacción con el equipo, el facilitador de dar la metodología y el Investigador A que da el acompañamiento desde el rasgo cultural de innovación y asume el rol de percibir durante la ejecución, hallazgos que fueran importantes intervenir durante el desarrollo del proyecto. Semanalmente el equipo contaba con 8 horas de entrega de herramientas y seguimiento a los avances, las herramientas utilizadas fueron las mismas bases de la primera iteración, realizando modificaciones en el orden de su aplicación y ajustando algunos entregables a la necesidad de Colibrí, que permitiera lograr el objetivo con una dedicación del 100% en un mes. Los demás días realizaban aprendizajes aplicados al caso a resolver, conociendo y experimentando en el campo de acción. En la segunda semana el equipo presenta avances al comité de presidencia, recibiendo retroalimentación sobre el desarrollo del proyecto y sienten el apoyo del mismo para las soluciones presentadas. El

investigador A en conversaciones con el equipo luego de la primera presentación al comité evidencia, que el equipo se siente motivado y muy comprometido por aplicar los conocimientos y entregar una solución de valor a la empresa.

En EDINSA, desde enero y hasta marzo, el investigador B junto con el Director General, visitaron las cinco regionales de la empresa (Antioquia, Costa, Cundinamarca, Santander y Valle) e hicieron reuniones con equipos de oficina central (facturación, contabilidad, gestión humana), las personas se dividían en equipos y se construían modelos y mapas de generación de valor los cuales al finalizar cada jornada se hacía la puesta en común y se lograba construir en equipo unas acciones orientadas a la visión del cliente, en estos talleres participaron también algunos proveedores quienes tienen un rol muy importante para la operación, Sharon Puello, analista de operaciones de Supply Logistics, empresa aliada para el cargue y descargue de equipos en los centros mencionó que “es valioso para nosotros participar de estas actividades porque se entiende más nuestro aporte”, resaltando el impacto de esta construcción.

Ambas empresas al finalizar las actividades presentaron un informe final, el cual permitía identificar el resultado de la experiencia y el comportamiento de las personas frente a los nuevos aprendizajes orientados a la innovación. Colibrí al finalizar el proceso a finales de febrero del 2020, desarrolla nuevamente la herramienta IQ a los 7 participantes para ser comparado con los datos iniciales. Arrojando como resultado lo siguiente:

Figura 11. Resultados segunda encuesta



Fuente: Construcción propia, adaptado de Jay Rao

Se evidencia un cambio positivo de la primera medición a la segunda. El promedio de la calificación para esta medición fue de 4,2, sin embargo, la mayor oportunidad se mantiene en el bloque de procesos y recursos, sin desconocer que en la segunda medición ambas logran subir su calificación. Con la primera iteración y los resultados de esta, se logra evidenciar que el proceso que más cuesta es prototipar, dado que no se tiene incorporado construir a partir de las necesidades del usuario y menos prototipar ideas que no están del todo terminadas, porque cuando se logra realizar este ejercicio, lo que más impacto genera en quienes lo implementan, son los grandes hallazgos, que se logran obtener para el diseño final. En los antecedentes numeral 2.1. se mencionó que, a Colibrí por sus altos estándares en los procesos, le cuesta desarrollar prototipos cuando aún las cosas no están del todo terminadas, lo cual es evidenciado con dichos resultados cualitativos y cuantitativos de la iteración 1 y 2.

El Investigador A realiza al finalizar el proyecto una reunión con el equipo, donde manifestaron que los grandes aprendizajes que les deja la experiencia y el conocimiento de las herramientas de innovación están orientados a: ponerse en el lugar de otro, saber escuchar, saber formular preguntas, prototipar una idea de forma simple, el factor tiempo generaba presión por lo que hacía que se tomaran decisiones de forma ágil y flexible.

Se identifica de forma cuantitativa que las experiencias generadas en aplicar herramientas de innovación permiten generar un aumento en la percepción de la innovación dentro de quienes vivieron la experiencia y de forma cualitativa, se logra evidenciar que los integrantes del equipo cuentan con mayores elementos para proponer alternativas diferentes en las actividades del día a día, con herramientas que les permita analizar de una forma más integral y desde diferentes puntos de vista. Estos comentarios fueron resaltados por Oscar (Anexo A: grupo de entrevistas 7) integrante del equipo cuando dijo que “Jorge es una de las personas que no llegará igual a su día a día, él tiene el propósito de implementar algunas de estas herramientas con su equipo de producción” Generando un resultado adicional y es poder llevar las herramientas de innovación a otros procesos de Colibrí y buscar la efectividad y simplicidad en todos los procesos de la organización apalancados por las herramientas de innovación.

Al finalizar el trabajo, se realiza con el equipo que participó de la construcción de la metodología un trabajo de lecciones aprendidas y uno de los directores (Anexo A: grupo de entrevistas 7) manifestó: “Estoy seguro que los 7 participantes que estuvieron en el desarrollo de este reto no salen igual que como llegaron, salen con un nivel mucho mayor” Afirmación que es confirmada con los resultados de la segunda encuesta.

En el transcurso de esta iteración, se declaró a nivel mundial la emergencia por la pandemia por el COVID 19, este acontecimiento hizo que los planes en EDINSA

tuvieran que cambiar frente a lo planeado inicialmente, la construcción con varias de las áreas de oficina central tuvo que hacerse a través de plataformas tecnológicas como *Teams*, esto hizo que estos últimos talleres fueran menos fluidos comparados con los que se hicieron presencialmente, la participación fue menor y se presentaron algunas interrupciones en las actividades. Adicionalmente, los modelos construidos se definieron de acuerdo a las condiciones previas al COVID 19, haciendo que se tuvieran que reevaluar algunos puntos para la construcción final del modelo.

Debido a esto, se definió un plan de trabajo de un año diferenciado en tres etapas, la primera definida como plan de choque, enfocada en reaccionar rápidamente a la contingencia, la segunda enfocada en adaptarse a las nuevas condiciones y la tercera para realizar mejoras de los modelos operativos y de negocio con esta nueva realidad. Se tuvo que habilitar canales de comunicación diferentes, generar más espacios donde se pudiera hacer acompañamiento y seguimiento de los procesos en su día a día, el modelo de negocio se volcó a la disminución del impacto negativo por el COVID 19, estableciendo modelos operativos seguros para los equipos de trabajo, con bajo costo y prestando el mejor servicio a los clientes

5.2.3 Analizar

En marzo de 2020, en cada empresa, el equipo responsable de la cultura de innovación junto con su investigador encargado hizo un análisis de lo ocurrido en las actividades realizadas, contando con los participantes de las experiencias generadas.

Dentro de ambas empresas se tuvieron hallazgos importantes con respecto a las dinámicas de los equipos. En Colibrí, el proyecto fue planeado con visión única de la participación de las 7 personas, dentro de las entrevistas realizadas por el Investigador A, se identificó que también se deberían hacer acciones con respecto

a las personas que soportaban el día a día mientras los demás se encontraban en el desarrollo del proyecto. El investigador A en uno de los espacios realizados con el equipo percibe que los 7 participantes, se encuentran tranquilos con sus actividades del día a día por la confianza que tienen en sus equipos de trabajo. Las personas del proyecto se sentían tranquilas de tener una dedicación exclusiva en el proyecto porque sabían que quienes estaban en el día a día estarían desarrollando las actividades con compromiso, y dando la milla extra al igual que ellos lo estaban haciendo para el proyecto. Una de las personas del equipo que soporta las actividades del día a día de Cargo Analista (Anexo A: grupo de entrevistas 6) indicó: “Me siento retado porque estoy desarrollando nuevas actividades que van a aportar a mi crecimiento profesional” Este hallazgo fue clave para Colibrí, y se convierte en una oportunidad para incorporar en los próximos proyectos dinámicas con los equipos que quedan respaldando el día a día y movilizar la innovación con dichos equipos también.

La medición realizada por el IQ al inicio y al final mostró que las personas del equipo tenían una percepción más baja de la innovación que cuando finalizaron el proyecto, lo que llevó a concluir que es necesario generar experiencias que les permita a las personas experimentar lo aprendido, realizar varias iteraciones de un mismo concepto, con el fin de obtener mayor conocimiento de la necesidad y la solución planteada, para ya luego realizar un producto mínimo viable con base en las necesidades del cliente generando valor para el cliente y la empresa.

En EDINSA se identificó que la participación de personas de diferentes áreas y niveles en la estructura permite tener una visión más integral de la innovación, no es suficiente con conocer herramientas aisladas para realizar proyectos de innovación, es necesario conocer metodologías y procesos de innovación que generen resultados integrales. Los talleres en EDINSA logran conectar las metodologías con la aplicación del día a día, por lo que la herramienta por sí sola no logra captar la atención de las personas, pero cuando se logra desarrollar en

un contexto práctico, las personas entienden la importancia de la innovación y los beneficios esperados por la empresa.

Luego de realizar los talleres, se identifica que se empieza a percibir el uso de términos como generación de valor, necesidades de los clientes y relacionan a la innovación con generar valor al cliente y a la empresa. Adicionalmente, las personas sienten que aprenden más y pueden usar nuevas herramientas en sus puestos, esto es afirmado por Leslie Vanessa Muñoz (Anexo A: grupo de entrevistas 12), auxiliar de facturación, quien luego del ejercicio comentó que “me gusta mucho ese tipo de actividades, ayudan al crecimiento no solo de la empresa sino de nosotros como empleados”.

En ambas empresas se rescata la importancia de dar a conocer herramientas de innovación y mostrar su aplicabilidad, con el fin de incorporar los conceptos de una forma natural dentro de las culturas organizacionales e ir entregando herramientas que permita responder al mercado con mayor agilidad y conocimiento del cliente para la generación de valor tanto para las empresas como para los clientes y/o consumidores.

5.2.4 Comparar

En marzo de 2020, Los investigadores A y B nos reunimos para hacer la comparación de los resultados obtenidos en cada empresa, destacando:

- El conocimiento en herramientas de innovación para obtener resultados más ágiles y diferenciados.
- Entrenar a las personas en herramientas de innovación generando espacios de aplicabilidad, ensayo y prueba, que le permita crear experiencias.
- La participación de diferentes áreas y rangos de la estructura.
- Involucrar los equipos de apoyo en las iniciativas.

- Uso de la herramienta IQ para medir la percepción de la innovación dentro de las empresas.

Colibrí ha venido desarrollando acciones de innovación desde años atrás, EDINSA apenas está iniciando con dicho proceso. Esto desde la parte técnica pone a las empresas en diferentes niveles, sin embargo, al momento de hacer la comparación de resultados vemos que en ambas empresas se presenta la oportunidad de entregar herramientas de innovación con una relación directa de aplicabilidad, permitiéndole a las personas vivir experiencias de innovación, para que esta se pueda desarrollar como rasgo cultural dentro de las empresas. El mayor nivel de Colibrí en desarrollo de acciones de innovación hace que dichas acciones estén orientadas a la parte cuantitativa, sin embargo, teniendo en cuenta los resultados de EDINSA en su cierre final de realizar la reflexión personal y colectiva, se identifica la oportunidad de involucrar aspectos cualitativos al momento de cerrar cualquier acción orientada a incorporar la innovación dentro de la empresa. EDINSA por su parte, identifica la necesidad de incorporar herramientas que le permita tener una medición cuantitativa y desarrolla la encuesta IQ con los equipos de trabajo, con el fin de poder desarrollar trazabilidad y estrategias más focalizadas.

Dentro del desarrollo del proyecto y los talleres, se identifica que la participación de diferentes áreas y rangos de la estructura permite resultados integrales en las iniciativas innovadoras. La innovación trasciende los procesos y los equipos de trabajo, es necesario involucrar los equipos de apoyo y desarrollar estrategias de comunicación a la empresa para dar a conocer las acciones diferentes que son gestionadas por la organización.

Al finalizar, se retomó la primera calificación obtenida al aplicar la prueba InnoQuotient en Colibrí en esta iteración, aplicada a personas que no habían participado en experiencias relacionadas con innovación, evidenciando que el

resultado para el elemento simplicidad obtuvo una calificación de 3,2 puntos, este elemento se relaciona con la burocracia, toma de decisiones y responsabilidad. Por su parte, en Postobón se evidencia que la burocracia limita y vuelve más lenta la toma de decisiones, impactando los procesos que se quieren llevar a cabo. En este sentido, la simplicidad, abarcando la burocracia, la toma de decisiones y los procesos, son abordados en la siguiente iteración.

5.3 ITERACIÓN 3: LAS VENTAJAS DE LA SIMPLICIDAD EN LA INNOVACIÓN.

"todo tiene que ser tan simple como se pueda, pero no más simple" Albert Einstein. (Guzmán, 2016).

Tabla 5. Descripción de la tercera iteración

	Colibrí	EDINSA
Tema	Simplicidad	Simplicidad
Punto de partida	Según la iteración anterior, se identifica la necesidad de desarrollar técnicas de innovación, para ser aplicado bajo el concepto de simplicidad orientado al proceso en la toma de decisiones y compromiso en la ejecución de acciones en proyectos más pequeños con impacto en el día a día de las personas.	En Postobón, se cuenta con una estructura muy robusta con diferentes niveles jerárquicos, esto ha generado una burocracia que centraliza muchas de las decisiones. Esta burocracia se ve reflejada igualmente en sus áreas de apoyo siendo EDINSA una de ellas, donde la ejecución de proyectos y el desarrollo de iniciativas se afecta en cuanto a la velocidad en que se desarrollan.
Participantes	6 personas. Jefes, Coordinadores y Analistas	Se definieron 9 padrinos del grupo primario entre el director, gerentes, jefes, analistas y coordinadores, Se apadrinaron 50 conductores y 40 empleados administrativos.
Acción	El objetivo es aplicar herramientas de innovación a un proceso del día a día, para buscar soluciones diferentes e	Desde la dirección y equipo primario se buscó generar seguridad, confianza, mayor conexión, empoderamiento y

	Colibrí	EDINSA
Tema	Simplicidad	Simplicidad
	<p>ir permeando la innovación en todos los niveles de la organización. Se identifica un problema que afecta a diferentes áreas y por lo tanto a diferentes gerencias, es un problema que lleva muchos años presentándose y no se ha realizado un cambio que solucione los reproceso que se generan al interior.</p> <p>Metodología: Talleres de dos horas semanales, para explicar la herramienta, su importancia y uso y luego en la semana se aplica dicha herramienta.</p>	<p>desarrollar autonomía en los equipos de trabajo. Para esto, se definió implementar un plan padrino donde todos los miembros del equipo primario debían generar acercamientos con diferentes empleados de la compañía, desde conductores hasta el personal administrativo a través de llamadas o videoconferencias. Cada padrino debía contactar sus apadrinados una vez a la semana.</p>
Rol del investigador	<p>El Investigador A participó de la construcción de la metodología, evaluación del método realizado y ajuste de la metodología a medida que se van desarrollando los avances.</p>	<p>El investigador B fue definido como padrino de personal administrativo y debía junto con el equipo de gestión humana, recolectar toda la información de los acompañamientos y hacer análisis de la misma.</p>
Aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • El estilo de trabajo del equipo se ha caracterizado por estar muy estructurado, al llegar la emergencia del covid19, la evolución del proceso se ve afectada, por los cambios en las dinámicas de trabajo y nuevas ocupaciones de Director. • A pesar de la pandemia, los participantes buscaron estrategias distintas para solucionar los reprocesos y generar valor a la organización. • Las entrevistas permitieron al equipo tener una mayor visión del problema de forma integral. Para generar 	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidenció que EDINSA como área de transporte tiene una gran flexibilidad para la gestión interna de la misma, cosa que no pasa cuando se sale del área y se tiene contacto con las demás del grupo Postobón. • EDINSA mostró que su burocracia como área de transporte apalancó la generación de autonomía y la toma de decisiones. • La cercanía con los equipos de trabajo, el dar alcance de lo que está sucediendo y el acompañamiento en momentos de incertidumbre como la pandemia, genera una

	Colibrí	EDINSA
Tema	Simplicidad	Simplicidad
	soluciones más ágiles.	<p>mayor conexión y compromiso entre los empleados y la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El poder de adaptación de los líderes hizo que los equipos se volvieran más flexibles, fortaleció las relaciones en el trabajo y creó un mayor dinamismo para la generación y adopción de nuevas formas de trabajo. • Permitir que las personas generen mayor autonomía y se disminuya la dependencia de los mandos medios y altos, genera una dinámica que favorece la adaptación al cambio y la generación de propuestas.
Comparación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> • El Líder es relevante para los procesos de innovación, desde el estilo de liderazgo hasta la claridad del objetivo propuesto. • La burocracia potencia o limita la toma de decisiones y la autonomía en los equipos de trabajo. • En Colibrí, la pandemia afectó el transcurso normal del proceso, debido a las limitaciones por la burocracia, en EDINSA, se potenció la toma de decisiones y la autonomía. 	

Según las iteraciones anteriores es necesario que las personas para poder desarrollar procesos de innovación, conozcan herramientas y métodos que les permita aplicarlas para cualquier tipo de proceso. En este caso aplicaremos el concepto de simplicidad, el cual para efectos del trabajo de investigación está orientada a aspectos relacionados con burocracia, toma de decisiones, compromiso y el desarrollo de los procesos.

5.3.1 Planear

En marzo de 2020, los investigadores definimos el foco de las actividades que se iban a llevar a cabo en las empresas, para este caso se quiso trabajar en la simplicidad dentro de los procesos de innovación, esto porque se evidenció que el puntaje de este factor obtenido al realizar la prueba InnoQuotient en las empresas es bajo, siendo de 3,4 puntos para EDINSA y 3,24 para Colibrí.

En Colibrí se identifican algunos procesos donde sea necesario realizar ajustes y brindar soluciones que permita que los procesos sean más simples y ágiles. Se identifica la necesidad de desarrollar técnicas de innovación, para ser aplicado bajo el concepto de simplicidad, orientado al proceso en la toma de decisiones y compromiso en la ejecución de acciones en proyectos más pequeños con impacto en el día a día de las personas.

En EDINSA por su parte se identifica que Postobón, cuenta con una estructura muy robusta con diferentes niveles jerárquicos, esto ha generado una burocracia que centraliza muchas de las decisiones. Esta burocracia se ve reflejada igualmente en sus áreas de apoyo siendo EDINSA una de ellas, la ejecución de proyectos y el desarrollo de iniciativas se afecta en cuanto a la velocidad en que se desarrollan.

Para dar respuesta a estas necesidades se planean las siguientes actividades para realizar en las empresas. En Colibrí, se conforma un equipo de 6 personas con dedicación semanal de dos horas y se estructura una metodología acorde a la necesidad y evolución del equipo en la identificación del problema y el desarrollo de la solución. Teniendo como objetivo definir procesos con la incorporación de herramientas de innovación con una visión de simplicidad en todos sus aspectos.

En EDINSA se busca desarrollar un plan padrino durante un mes que permita generar confianza en los equipos e ir desarrollando equipos más autónomos en la toma de decisiones y responsabilidades, para esto, a miembros del equipo

primario se les asignaron una cantidad de conductores y personal administrativo, a quienes a través de reuniones semanales debían apoyar y hacer seguimiento, el investigador es parte del equipo primario y debía realizar el acercamiento con personal administrativo. Al finalizar este tiempo, el investigador junto con el equipo de gestión humana, debían consolidar la información, hacer entrevistas y definir los avances logrados.

Para hacer seguimiento a este plan, los investigadores planearon reuniones semanales para compartir experiencias y hacer los ajustes requeridos.

5.3.2 Ejecutar

En Colibrí, la conformación de equipos fue realizada con diferentes niveles jerárquicos entre ellos están: jefes, Coordinadores y Analistas. Mientras que en EDINSA se conformaron 9 padrinos del grupo primario entre el director, gerentes, jefes, analistas y coordinadores, que apadrinaron 50 conductores y 40 empleados administrativos. En ambas empresas el desarrollo de las estrategias involucra conformar equipos con diferentes niveles jerárquicos.

En Colibrí, se inicia explicando los objetivos del proceso las etapas a desarrollar y la explicación de la dinámica de trabajo, teniendo como objetivo conocer el proceso en todas sus dimensiones e identificar oportunidades que generen una solución para el largo plazo. Durante el desarrollo de los talleres el proceso se ve afectado por la pandemia declarada a nivel mundial, lo cual hace que baje el ritmo por dos semanas y los cargos más altos del equipo empiezan a tener dinámicas distintas, la Coordinadora que acompaña el equipo en la ejecución de los talleres dice: “ el equipo manifiesta que desde que esto empezó, las agendas no se están cumpliendo, las personas están montando reuniones sobre espacios ya programados” Dificultando la dedicación a los proyectos que vienen en curso. El equipo le manifiesta a la Coordinadora que, bajo las condiciones actuales y la ausencia de uno de los cargos más altos del equipo, sería bueno reevaluar la

dedicación al proyecto y trabajarlo con menor frecuencia, generándose inestabilidad e incertidumbre en el equipo.

La coordinadora al ver el comportamiento en esas dos semanas convoca al Investigador A y se generan alternativas, que permitan entender las nuevas dinámicas y continuar con el proyecto. Se considera necesario que el facilitador genere un espacio de conversación, se identifique la importancia del trabajo en equipo y la relevancia que ello tiene al momento de faltar un integrante. El integrante que más se le dificulta estar presente en los talleres, tiene influencia en el equipo por su cargo y trayectoria, el equipo considera que dicha figura es muy importante para la continuidad del proceso. Es así como la burocracia toma relevancia dada la coyuntura y se incluye dentro de los talleres trabajar con el equipo modelos de empoderamiento e identificación de mecanismos que permita avanzar en la estrategia.

La burocracia desde la planeación no era un factor crítico, sin embargo, durante el desarrollo de las acciones se identifica que este punto debe ser trabajado con el fin de dar soluciones de forma ágil y alineadas a las necesidades de la empresa. El Investigador A le informa a la Coordinadora que: “la pandemia se debe convertir en una oportunidad para desarrollar la capacidad de trabajar en equipo cuando falte alguien, y quienes no pueden estar, desarrollar la capacidad de ponerse al día y estar a la par con el avance del equipo, la innovación precisamente lo que busca es que los equipos estén más empoderados y se vuelvan tan conocedores de lo que están desarrollando que la ausencia de uno, es posible cubrirla con las capacidades y habilidades del equipo”. El investigador A junto al equipo facilitador ajusta la metodología dada los hallazgos generados e incluyen dentro de la metodología conversaciones que le permita al equipo continuar y autorregularse en caso de faltar algún miembro del equipo, sin importar el cargo que desempeña dentro de la organización.

En EDINSA por el contrario se tiene identificado la burocracia como obstáculo para la simplicidad y desde la dirección y equipo primario se buscó generar seguridad, confianza, mayor conexión, empoderamiento y desarrollar autonomía en los equipos de trabajo.

Se implementó un plan padrino donde todos los miembros del equipo primario generaron acercamientos durante seis semanas con diferentes empleados de la compañía, desde conductores hasta el personal administrativo a través de llamadas o videoconferencias. Cada padrino contactó sus apadrinados una vez a la semana para obtener acercamiento y retroalimentación del proceso en ambas vías. Inicialmente se obtuvo información sobre cómo estaban viviendo la Pandemia y luego cómo habían sido los cambios que se generaron con esta actividad (Figura 12).

Figura 12. Información obtenida del plan padrino

IMPACTO			ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
Salud	Estabilidad laboral	Estabilidad económica	Acceso a herramientas	Se fortaleció el trabajo en equipo	
Incertidumbre				Distribución del tiempo	
Tranquilidad de la familia		Disminuir comisiones	Se optimiza más el tiempo en la oficina	Falta de acceso a información	
	Elementos de seguridad				
Fortalecimiento de herramientas tecnológicas			Autocuidado	Compromiso y disposición	Expectativa
	Mejorar canales de comunicación frente a la contingencia		Flexibilidad de horarios	Disminución de espacios concurridos	
Líderes pendientes del proceso	Que bueno recibir atención ce otras áreas	Mejorar espacios de acercamiento	Fortalecer aspectos de salud, persona, costos, motivación y comunicación		
No existe una conexión fuera de lo laboral	Más acceso a protocolos de seguridad		Trabajo en casa como opción flexible		
COMUNICACIÓN			AFRONTAMIENTO		

Fuente: Construcción propia

Se diferenciaron cuatro grandes campos en el acompañamiento, dos al inicio de la iteración, el impacto, orientado a cómo se habían visto afectados y cuáles eran las principales preocupaciones y la comunicación, haciendo referencia a cómo abordarla en medio de la pandemia. Al finalizar la iteración se definieron igualmente dos campos, la adaptación al cambio, orientado a como se manejó la pandemia por parte de los equipos de trabajo y el afrontamiento para un futuro después de la contingencia.

Debido a la recepción que se tuvo por parte de los apadrinados, se definió extender el plan padrino por un mes más. El equipo de gestión humana y el investigador, al final, recopilaron la información generada y a través de entrevistas validaron los resultados, en estos, los equipos de trabajo resaltaron que recibieron un acompañamiento constante del grupo primario, que tuvieron que fortalecer el trabajo en equipo y que por las condiciones que estaban viviendo, debieron tomar decisiones autónomamente que fueron respaldadas por sus líderes.

Durante la implementación de las actividades, los investigadores tuvimos que cambiar nuestro plan de seguimiento, inicialmente creíamos que podríamos tener reuniones presenciales cada semana, pero finalmente tuvimos que conectarnos a través de llamadas y videoconferencias para compartir nuestras experiencias con una regularidad diferente, haciéndolo cuando encontrábamos cosas que debían ser tenidas en cuenta más no con una periodicidad definida.

5.3.3 Analizar

En mayo de 2020, independientemente, cada empresa hizo el análisis de los resultados obtenidos por la implementación de las actividades planeadas.

En colibrí la llegada del Covid 19, evidenció la burocracia de la organización, orientado en la toma de decisiones de los líderes. En esta iteración, El equipo se desestabiliza por la manifestación de la poca dedicación que por las tareas adicionales se deben ejecutar no permitiéndoles estar presente en todos los

espacios. Se ajusta el plan de trabajo que se tenía inicialmente y se adicionan acciones para fortalecer el trabajo en equipo.

En el caso de EDINSA, esta contingencia fortaleció y generó mayor dinamismo en los equipos de trabajo, evidenciamos que, si bien la burocracia desde Postobón es alta, EDINSA como área independiente es lo contrario, las decisiones no tienen que escalar a la dirección, sino que se promueve tomar riesgos en los equipos de trabajo, esta característica permitió apalancar la generación de autonomía para la toma de decisiones en los equipos de trabajo.

El equipo de Colibrí a pesar de estar desarrollando un proceso del día a día, el cual es conocido por todos los integrantes, se dan la oportunidad de romper paradigmas y darse cuenta por medio del desarrollo de entrevistas que, de los diferentes equipos entrevistados, pueden generar soluciones diferentes que les permita desarrollar el proceso de una forma más simple, con responsabilidades y alcances claros y toma de decisiones con mayor agilidad. Definiciones que no se hubieran podido descubrir, sino se permitían tener el espacio de las entrevistas para capturar el detalle de la información con la que ya contaban. El equipo también se permite vivir el trabajo en equipo de una forma dinámica, cuando al faltar un miembro del equipo, este es capaz de continuar con el proceso.

En EDINSA, la cercanía con los equipos de trabajo, el dar alcance de la situación que se está atravesando como compañía y el acompañamiento durante la contingencia, generó una mayor conexión y compromiso entre los empleados y la empresa, reforzando lo mencionado por Chris Argyris (1991), cuando relaciona la investigación acción con la generación de compromiso en el proceso de investigación, en este sentido, Christian Montoya, analista de torre de control expresó que “interesarse en uno es muy bueno, este acompañamiento da tranquilidad y genera alegría de pertenecer a la empresa”.

Adicionalmente, disminuyó la dependencia de los líderes para tomar decisiones y facilitó la generación de propuestas, este poder de adaptación que parte de los mismos líderes, hizo que los equipos fueran más flexibles, fortaleció las relaciones entre áreas y creó mayor dinamismo para adoptar nuevas formas de trabajo y potenciar la innovación, William Oviedo, supervisor de operaciones de la regional Cundinamarca manifestó que “el trabajo en equipo es fundamental, esta situación lo ha fortalecido, nos ponemos en los zapatos de otro y hemos tomado mejores decisiones” haciendo referencia a que la nueva dinámica de trabajo ha generado cambios positivos en su gestión.

5.3.4 Comparar

En mayo de 2020, luego de hacer el análisis independiente por cada empresa, Carolina y Andrés nos reunimos a comparar los resultados obtenidos en la iteración, resaltando los siguientes puntos:

- El Líder es relevante para los procesos de innovación, desde el estilo de liderazgo hasta la claridad del objetivo propuesto.
- La burocracia potencia o limita la toma de decisiones y la autonomía en los equipos de trabajo.
- Las empresas responden y se adaptan a las circunstancias de maneras diferentes ante eventualidades.

El líder tiene un rol muy importante para los procesos de innovación, su estilo de liderazgo puede potenciar o limitar la generación de ideas, la toma de riesgos y la generación de ideas en sus equipos de trabajo, adicionalmente, da norte al trabajo de los equipos al definir los objetivos y alcance de las acciones innovadoras que se quieran implementar.

La burocracia en las organizaciones puede potenciar o limitar el desarrollo de los procesos de innovación, los limita cuando los equipos de trabajo no tienen la suficiente autonomía y esperan que el líder tome las decisiones por todos, pues se

termina haciendo todo de acuerdo con la experiencia y visión del líder, y los potencia cuando genera autonomía en las personas y les facilita tomar riesgos, esto promueve hacer pivotes que permiten aprendizajes más rápidos y menos costosos. Es así como ambas empresas incorporan estrategias para desarrollar equipos de trabajo más autónomos que permita habilitar la simplicidad en los diferentes escenarios organizacionales.

Las organizaciones responden de manera diferente ante eventualidades del entorno, en este caso teniendo en cuenta la pandemia declarada por la presencia del Covid 19, EDINSA fortaleció la autonomía y toma de decisiones haciendo que la adopción de nuevas formas de trabajo fuera más ágil, mientras que, en Colibrí, el proceso de innovación se ve afectado por la creencia del equipo de tener que estar todos o al menos los cargos con mayor influencia.

6 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA INTERVENIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL E INCORPORAR LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

Todas las empresas y sus culturas organizacionales son diferentes, por esta razón, dar unas herramientas específicas o un paso a paso para incorporar la innovación en ellas no es adecuado, esta incorporación va a depender de la cultura organizacional, del propósito que se tenga para la innovación y de los equipos de trabajo. Si bien en este trabajo no se quiere dar un paso a paso, se considera que hay unos puntos clave a tener en cuenta que sirven como un marco de trabajo general para facilitar la adopción de la innovación en las empresas (Figura 13).

Figura 13. Marco de trabajo general para la adopción de la innovación en las empresas



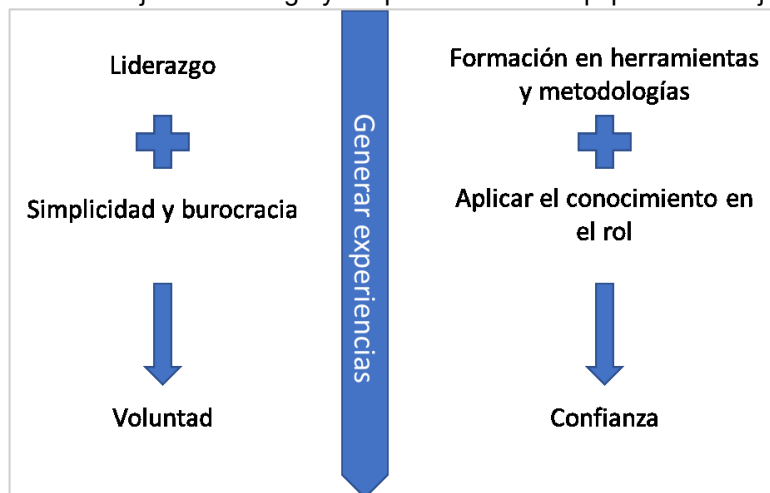
Fuente: Construcción propia

Este marco de trabajo invita a las empresas a construir su propio camino para lograr incorporar la innovación, reflexionar sobre el estado inicial de la cultura organizacional y definir aquellos puntos a enfocarse en el trabajo con los equipos. En este sentido, lo descrito a continuación hace referencia a actividades, planes o momentos que cada empresa puede desarrollar con sus propios recursos.

Se parte de un entendimiento inicial del contexto de la empresa, se requiere saber cuál es el punto de partida de la cultura organizacional, cual es la orientación de los equipos de trabajo, desde el ápice estratégico hasta el personal operativo, cuáles son sus principales fortalezas, cuáles sus debilidades y cómo se lleva a cabo la comunicación entre ellos. En este momento, es importante prestar especial atención a cómo es el liderazgo del ápice estratégico y los mandos medios, además de la burocracia que está presente en la organización, esto debido a que como se presentó anteriormente, son factores determinantes que potencian o limitan la adopción de la innovación en las empresas. Para este momento se pueden aplicar entre otras herramientas, las pruebas PDA, DISC, la herramienta InnoQuotient y la evaluación de clima y del riesgo psicosocial.

En la transformación que se quiere hacer en la compañía, se van a tocar algunas de las características de la cultura organizacional de la empresa, la forma de llevar a cabo estos cambios es a través de generar experiencias en los equipos de trabajo, para esto, el modelo propuesto por Roger Connors es un referente. Cuando se generan estas experiencias, los equipos se conectan más y generan mayores aprendizajes útiles para el proceso de transformación que se quiere llevar a cabo.

Figura 14. Efectos del trabajo en liderazgo y simplicidad en los equipos de trabajo



Fuente: Construcción propia

Luego del entendimiento inicial de la cultura organizacional, el foco se convierte en generar voluntad y confianza en los equipos de trabajo para adoptar la innovación. El liderazgo del ápice estratégico y los mandos medios, orientado a alinear el talento humano a la estrategia, promover tomar riesgos y no castigar el fracaso, además de hacer más simples y ágiles los procesos de innovación, facilitar la toma de decisiones y promover la autonomía, generan en los equipos de trabajo la voluntad para incorporar la innovación en su quehacer. Adicionalmente, la formación en herramientas y metodologías de innovación no es suficiente, se requiere que los equipos de trabajo apliquen este conocimiento a través de experiencias útiles para el desempeño de sus roles en la empresa. La formación y la aplicación del conocimiento generan confianza en las personas para atreverse a incorporar la innovación.

El liderazgo y la burocracia de la empresa están relacionados, para generar cambios en ellos se pueden planear diferentes experiencias que generen reflexiones en los líderes, dentro de estas experiencias están:

- Involucrar al ápice estratégico como sponsor o participante de los proyectos o procesos de innovación que se lleven en la compañía.
- Generar espacios donde se debatan los errores cometidos y se puedan tener aprendizajes colectivos.
- Generar un plan de acompañamiento a los equipos de trabajo.
- Realizar un diagnóstico de la percepción de liderazgo en los equipos de trabajo.
- Desplegar la estrategia corporativa a todos los miembros de la empresa, no a través de divulgaciones sino haciéndolos partícipes de la construcción de esta desde sus roles.

Para el caso de la formación en herramientas y metodologías de innovación, se deben definir que herramientas son útiles para la estrategia de la compañía y a partir de esta definición, generar experiencias como:

- Proyectos para mejorar procesos diarios del rol.
- Proyectos que involucren diferentes áreas y regionales que generen mayor interacción y participación.
- Proyectos alineados a las habilidades de las personas.

Este modelo propone un marco general de trabajo en empresas que quieran hacer de la innovación parte de su cultura organizacional, es una recopilación de reflexiones generadas durante más de un año y medio de investigación en dos empresas tradicionales de Colombia, sirve como base para generar un modelo adaptado a cada empresa que le permita construir su propia experiencia de acuerdo a sus capacidades y condiciones generales. En los anexos B y C, se presenta el resumen de las principales acciones realizadas durante el proceso de innovación y una propuesta para quien quiera potenciar la innovación a través de la cultura organizacional, lo pueda aplicar de forma práctica.

7 CONCLUSIONES

Se definieron las conclusiones desde dos frentes diferentes, uno frente a los problemas particulares de las organizaciones y el segundo orientado a los aprendizajes obtenidos en el desarrollo de la investigación

Problemas particulares de las organizaciones

Elementos culturales que potencian la innovación

Dentro de las acciones desarrolladas en cada una de las empresas rescatamos los siguientes elementos como potenciadores de la innovación en las culturas organizacionales.

1. Liderazgo del ápice estratégico y los mandos medios en momentos claves del proyecto al inicio, en la primera propuesta de solución y al finalizar.
2. Vivir la innovación, aplicar conocimiento en herramientas de innovación
3. Presencia de la innovación como capacidad organizacional
4. Foco en los resultados del equipo y no en los resultados individuales
5. Retro alimentación entre empresas
6. Comunicación efectiva con alcance a nivel organizacional.

- El **liderazgo** desde el ápice estratégico y los mandos medios es fundamental para la orientación hacia una cultura de innovación. Con la experiencia vivida con Colibrí se evidencia los efectos de un proyecto, cuando el ápice estratégico no es involucrado (estrategia del Grupo Alcatraz en formar personas de todas las empresas en habilidades de innovación y liderazgo, presentados en los antecedentes de este trabajo) el proyecto no trasciende a los demás niveles de la organización, el efecto en la cultura tampoco se logra porque solo unos cuantos logran conocer lo que

pasó en el proyecto. Mientras que cuando se involucra al ápice estratégico, como en la primera acción que se realizó para efecto de este trabajo (la presencia del Liderazgo en la innovación), se logra un patrocinio y reconocimiento dentro de la empresa, apalancando nuevas iniciativas y permitiendo desarrollar estrategias de comunicación dando a conocer que en Colibrí se piensa en innovación y se crean iniciativas diferentes, generando mayor impacto en la cultura organizacional, por su comunicación y por la inclusión de diferentes áreas en dichas iniciativas. En EDINSA la alineación del talento humano hacia la estrategia definida generó un cambio en el compromiso de las personas, adicionalmente, el liderazgo del ápice estratégico y los mandos medios, además de facilitar esta alineación, permitió que las personas se sintieran más respaldadas y reconocidas, generando mayor voluntad en ellos para adoptar la innovación, proponer más ideas y generar cambios.

- Para llevar la cultura hacia una orientación de la innovación es necesario generar experiencias, que le permita a las personas **aplicar los conocimientos**, vivirlos y poderlos interiorizar, para luego esa herramienta pueda ser aplicada en escenarios distintos con ajustes propios a las necesidades y por lo tanto divulgadas a más públicos impactando la cultura organizacional. Es así como en las acciones implementadas, se identificó que cuando las personas experimentan las herramientas, suceden dos cambios: el primero es que las posibilidades para tomar decisiones distintas se abren debido a que identifican que con entender muy bien el problema desde diferentes miradas las posibles soluciones también pueden tener diferentes alternativas y lo segundo es que se crea la motivación personal de aplicar lo aprendido en las actividades del día a día.
- El modelo propuesto por Jay Rao y Joseph Weintraub aborda el diagnóstico de la percepción de la cultura de innovación en las empresas, sin embargo,

no evidenciamos que muestre como realizar cambios en la cultura organizacional de las empresas, en este sentido, Roger Connors presenta un modelo que permite realizar cambios en las culturas y complementa la metodología definida para esta investigación.

- Vivir experiencias con las personas que conforman la organización es un medio para generar cambios en la cultura, en el desarrollo de esta investigación, se evidenció que aquellas personas que participaron en los proyectos y en las actividades planeadas, generaron cambios que permanecieron en el tiempo y lograron adoptar la innovación en sus trabajos, esto reafirma que la teoría propuesta por Hofstede y el modelo propuesto por Roger Connors, que hablan de generar experiencias para obtener cambios culturales, se convierten en referentes para intervenir las culturas organizacionales en las empresas.
- La innovación no tiene un campo de acción específico, todo lo contrario, las empresas deberían ver **la innovación como capacidad organizacional**. Si bien en este trabajo se desarrollaron acciones orientadas a nuevos productos, también se desarrollaron mediciones de la percepción de la innovación, acciones para intervenir actividades del día a día, transformar equipos de trabajo y construir procesos y relaciones que lleven a los empleados a ser más autónomos y proactivos dentro de sus funciones habituales, evidenciado en Postobón y Colibrí donde se arriesgaron a desarrollar acciones de innovación en todos los niveles.
- La Jerarquía organizacional, no es enemigo de la innovación, el enemigo de la innovación es la burocracia cuando no permite que los equipos de trabajo tomen decisiones, cuando los procesos se quedan paralizados por la aprobación de alguien más y cuando se frenan los procesos por no estar el jefe en todos los momentos del mismo. Es así como se identifica que la

burocracia limita el alcance de las personas y disminuye la velocidad en el proceso. Generando en los equipos de trabajo desmotivación, e incertidumbre en la continuidad o no de las iniciativas. La confianza en el equipo se convierte en un jugador fundamental para el desarrollo de proyectos donde se cree en los **resultados del equipo** y no en los resultados individuales. Es así como estos casos los vimos reflejados en ambas empresas en la última acción desarrollada, y se logra identificar el impacto en la burocracia y la confianza en el equipo.

- El compartir experiencias entre dos empresas permite romper paradigmas, tener un conocimiento más amplio y obtener **retroalimentación** constante desde otros escenarios para poder aplicar con menor incertidumbre nuevas posibilidades en las empresas. Por medio de compartir experiencias también es posible descubrir caminos que no deben ser tomados por los resultados obtenidos de la otra empresa.
- **La comunicación organizacional** se convierte en el medio para dar a conocer a toda la empresa, los cambios que se está implementando y hacia donde se está moviendo, por lo tanto, dentro de todas las acciones desarrolladas identificamos que es muy importante tener dentro de las empresas una estrategia de comunicación efectiva y actualizada a las tendencias, que le hable de forma cercana a las personas de la empresa.

Aprendizajes obtenidos en el desarrollo de la investigación

- Esta investigación fue posible por la apertura de Postobón y Colibrí de querer experimentar con acciones distintas, los líderes promovieron y facilitaron las experiencias generadas, siendo el liderazgo de ellos, un gran apalancador de los resultados obtenidos.
- Este proceso permitió entender la relación existente entre algunos elementos de la cultura organizacional con la innovación. A través de la

metodología empleada, apoyada en la investigación acción, se involucran a personas de todos los niveles de las organizaciones, se entienden sus puntos de vista y se reflexiona sobre sus aportes, cuando se generan experiencias con estas personas y se trabaja en su desarrollo, formándolos en herramientas y metodologías diferentes aplicables a su trabajo, se promueve la cercanía, se incentiva su participación y se generan dinámicas distintas que impactan la cultura de las empresas.

- Con los hallazgos de esta investigación, se evidencia que la innovación no se limita al uso de unas herramientas o metodologías específicas, sino que abarca algunas usadas por diferentes áreas de trabajo, esto permitió generar reflexiones más integrales en las empresas.
- Adicionalmente, cuando se relacionan entre empresas y se comparten aprendizajes e iniciativas entre ellas, se ven las cosas desde perspectivas diferentes, se incentiva la co-creación y la generación de conocimiento aplicable para futuras intervenciones, con esto, se pueden generar propuestas con un rango de aplicación mayor que puedan beneficiar a más organizaciones de diferentes industrias.
- Para futuras investigaciones que involucren cambios culturales, se recomienda la investigación acción y la generación de experiencias dentro de las empresas teniendo en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo conjuntamente.

BIBLIOGRAFIA

- Aroca T., Pertuz V., Pérez A. & Marquez J. (2018). Cultura innovadora en empresas contratistas de las minas de explotación de carbón en Colombia *Información tecnológica*, 29 (5), 267-278
- Argyris, C., & Schon, D. (1991). Commentary, Participatory Action Research and Action Science Compared: A. In *Participatory Action Research*. SAGE Publications.
- Auletta, N., & Ojeda, E. (2014). Desafíos de la innovación empresarial en América Latina. *Debates EISA*, XIX(2), 10–14.
- Battini, P. (2002). *Innovar Para Ganar*. Editorial limusa.
- Connors, R., & Smith, T. (2011). *Change the Culture, Change the Game: The Breakthrough Strategy for Energizing Your Organization and Creating Accountability for Results Rate this book 1 of 5 stars 2 of 5 stars 3 of 5 stars 4 of 5 stars 5 of 5 stars Change the Culture, Change the Game: Th*. Penguin Group.
- Díaz, J. (2011). Negocios y Emprendimiento. Retrieved from <https://www.negociosyemprendimiento.org/2011/11/20-frases-celebres-sobre-innovacion-y.html>
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Euroforum. (2018). ¿Qué es el agilismo y por qué tienes que conocerlo? Retrieved from <https://www.euroforum.es/blog/que-es-el-agilismo-y-por-que-tienes-que-conocerlo/>
- Euromonitor. (2020). Dashboard.Lifestyles Eating and Drinking. Retrieved from <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/Analysis/Tab>
- Foote, W. W. (Ed.). (1991). *Participatory Action Research*. SAGE Publications.
- Gómez, G. (2010). Investigación – Acción: Una Metodología del Docente para el Docente Gabriela. *Linguística Aplicada*, (7), 1–13. Retrieved from http://relinguistica.azc.uam.mx/no007/no07_art05.pdf
- Guzmán, D. (2016). PublicaTIC. Retrieved from <https://blogs.deusto.es/master-informatica/el-difcil-arte-de-la-simplicidad/#:~:text=El gran Albert Einstein decía,el equilibrio de la simplicidad.>
- Innovanorte Asesorias. (2020). Retrieved from http://prfwebsite.com/Disc_innov/discBeta/result.php#:~:text=El test de Descubrimiento de,posibles areas de auto-desarrollo.

- Innpulsa. (2020). INNPulsa.
- Lari, P., Rose, A., Ernst, J. V., Clark, A. C., Kelly, D. P., & DeLuca, W. (2019). Action Research. *Technology and Engineering Teacher*, (October), 23–28.
- Manohar, S., & Pandit, S. R. (2014). Core Values and Beliefs : A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 667–680.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1926-5>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(2), 63–72.
<https://doi.org/10.1016/j.j.cede.2011.07.004>
- OECD;Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Manual de Oslo*. Retrieved from
<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Ordóñez, R. (2011). *Cambio, creatividad e innovacion desafío y respuesta*. (E. Granica, Trans.).
- Ortiz, R. A. G. (2014). *Gestión del Conocimiento. Tecnología e Innovación*. Noriega Editores.
- Osterwalder, A. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- PDA International. (2018). Manual Analista PDA.
- Plattner, H. (2018). *Guía del proceso creativo. Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg*. (F. Gonzalez, Trans.). Retrieved from
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14439>
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29–37.
- Revista Dinero. (2017). Ranking de las empresas más innovadoras de Colombia. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/ranking-de-las-empresas-mas-innovadoras-de-colombia/246812>.
- Rosales, A. (2019). Eres Cambio. Retrieved from
<https://www.erescambio.com/frase/un-objetivo-sin-un-plan-es-solamente-un-deseo-antoine-de-saint-exupery/>
- Schnarch, A. (1998). Creatividad, Innovación y Entrepreneurship.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking. Innovación en los negocios*. MJV Press.

ANEXOS

Anexo A. Tabla de entrevistas

Grupo de entrevistas	Empresa	Fecha	Tipo de la reunión	Participantes	Tema
1	Colibrí	Junio 2019	Presencial	15 personas entrevistadas. Director, Jefe, Coordinadores, Analista, Auxiliares de las áreas de Desarrollo organizacional, Comunicaciones, Desarrollo Humano, Mercadeo, Investigación y desarrollo	Presencia de la innovación en toda la empresa. <ul style="list-style-type: none"> - La innovación no está presente en todas las áreas. - Depende del líder que esté en el área. - Las estrategias desarrolladas impactan a toda la organización pero las personas creen que son de algunas áreas específicas. - Falta incorporar la innovación en las actividades del día a día y no solo en nuevos productos.
2	Colibrí	Julio 2019	Telefónica	Coordinador Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación es el motor de la evolución - Para desarrollar una cultura de innovación es necesario desarrollar acciones con el ápice estratégico y base operativa. - La innovación no debería tener jerarquías, todos deben saber de innovación
3	Colibrí	Julio 2019	Presencial	Sponsor de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación del producto con visión del mercado. - Generación de propuestas diferentes. - Apoyo del ápice estratégico
4	Colibrí	Agosto 2019	Telefónica	Director Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Hoy la innovación es un mínimo necesario para cualquier negocio. - La innovación es una palanca, se vuelve en el cómo las organizaciones logran llegar al mercado con una propuesta diferente y satisfaciendo

					<p>necesidades desde un mercado cambiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elementos culturales como aprender de los que no es perfecto, hace que la innovación se dé. - No existe una cultura de la innovación, lo que existen son comportamientos y características de la cultura que permita la innovación. - Los comportamientos de la innovación debe ser en todos los niveles, iniciando por el ápice estratégico.
5	Colibrí	Septiembre 2019	Presencial	Clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de los prototipos presentados
6	Colibrí	Febrero 2020	Virtual	15 personas entrevistadas. Jefes, coordinadores, analistas y Auxiliares de las áreas de Producción, logística, tecnología, costos, comunicaciones, investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Las 15 personas perciben que en Colibrí se están realizando cambios orientados a la innovación. - Se están dando nuevas oportunidades que permite tener más conocimientos y exige mayor responsabilidad. - Algunas acciones implementadas llevan a tener mayor manejo del tiempo y autonomía en el trabajo. - Poder participar de algunas experiencias orientadas a la innovación, permite genera más conocimiento y proporciona más herramientas para practicarlas en el día a día.
7	Colibrí	Febrero 2020	Presencial	7 personas equipo del proyecto de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - El primer aprendizaje fue soltar las actividades del día a día y confiar en que todo saldrá muy bien. - Reconocer el equipo del día a día como fundamental para el desarrollo del

					<ul style="list-style-type: none"> - proyecto. - El cambio de percepción frente a la innovación cuando se experimenta es grande. - Queda el reto de aplicar en los propios procesos lo aprendido. - La experiencia cambió la forma de ver los problemas del día a día - Aprender a preguntar y escuchar son aprendizajes aplicables en cualquier entorno.
8	EDINS A	Junio 2019	Presencial	Jorge Ricardo Gutierrez, Vicepresidente Logística y Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentro de líderes de la vicepresidencia. - Establecer focos de acción y avances de estrategias innovadoras
9	EDINS A	Septiembre 2019	Presencial	Sergio Serrano, Director Transporte	Visión de la innovación en Postobón y estrategia para impactar a EDINSA
10	EDINS A	Enero 2019	Presencial	Grupo primario EDINSA	Reflexión sobre las actividades realizadas con los mandos medios para mejorar la comunicación y fortalecer el liderazgo.
11	EDINS A	Abril 2020	Virtual	Equipo de gestión humana y coordinadores y gerentes de operaciones y mantenimiento de EDINSA	Retroalimentación en los cambios percibidos en el liderazgo de la empresa
12	EDINS A	Mayo 2020	Virtual	Coordinadores, auxiliares, supervisores y jefes de áreas administrativas y operativas de EDINSA	Compartir experiencias en torno a las actividades generadas para la creación de la propuesta de valor y el modelo de negocio.

Anexo B. Resumen gráfico de la investigación

¿Qué hacer en la cultura organizacional para que se transforme en una cultura orientada a la innovación?



Anexo C. Crea tu propia experiencia

Esquema general

¿Donde estoy?

1  Reflexión

2 ¿A donde quiero llegar?
 Visualización

3 ¿Qué tengo que hacer?
 Transformarse

1 Reflexión inicial	Transformación		2 Visualización
Describe el liderazgo en la organización			Describe el liderazgo en la organización
Describe la burocracia en la organización			Describe la burocracia en la organización
¿Cuáles herramientas y metodologías de innovación conocen los equipos de trabajo?			¿Cuáles herramientas y metodologías de innovación conocen los equipos de trabajo?

3
¿Qué se quiere movilizar en las personas?
¿Qué impacto se quiere en su comunicación, relacionamiento, cercanía, compromiso?

4
¿Cómo se van a simplificar los procesos y a disminuir la burocracia?

5
¿Qué va a aprender el equipo de trabajo?

6
¿Qué experiencias voy a generar para ellos?

Material de trabajo