



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

TRABAJO DE GRADO

**Sistema de Gestión del Conocimiento para la Innovación en la  
Universidad de La Sabana mediante un Action Research Project**

**Director Trabajo de Grado:**  
Andrés Hernán Mejía Villa

**Presentado por:**  
Jessica Alejandra Rueda Ozuna

Chía, 25 de julio de 2023

## **Agradecimientos**

*En primer lugar, quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por haberme brindado el maravilloso regalo de esta beca para estudiar la maestría. Agradezco también a mi esposo y a mis padres por su constante apoyo y compañía durante todo este proceso. Han sido un pilar fundamental en cada etapa de mi vida, especialmente en este importante paso que decidí tomar hace un año y medio. Agradezco también a mi familia cercana por su disposición a escuchar durante horas los temas que aprendía en mis clases.*

*A mis queridos compañeros de trabajo en la Universidad de La Sabana, Marcela, Magda, Carmen, Diana, Angie, Mauricio y Mateo, les agradezco de corazón por su cariño y por donar su valioso tiempo para colaborar en las distintas etapas de este trabajo. También quiero agradecer a los profesores expertos que me guiaron y enriquecieron este trabajo con su experiencia. Un agradecimiento especial a mi director, Andrés Mejía Villa, quien siempre fue un apoyo incondicional en la construcción y mejora de cada una de las versiones propuestas.*

*Finalmente, quiero expresar mi inmenso agradecimiento a mis compañeros de maestría. Sin saberlo, han impactado significativamente mi vida. Me han mostrado diferentes caminos y me han dado la fuerza necesaria para tomar decisiones que en otro momento hubieran sido difíciles de tomar.*

*A todos ellos, dedico este trabajo y quiero compartir una frase que ha dejado una huella profunda en mí durante este último año: **"Me lo contaron y lo olvidé, lo vi y lo entendí, lo hice y lo aprendí"** - Confucio.*

## Resumen

Esta investigación abordó dos problemas: uno a solucionar por medio de liderazgo creativo y otro relacionado con la gerencia de la innovación. El primero se centró en la falta de un plan de formación personalizado para el personal administrativo de la Universidad de La Sabana, mientras que el segundo objetivo se plantea como una propuesta que busca complementar el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional, la finalidad es cumplir con los comportamientos ganadores establecidos en las prioridades estratégicas de la Universidad.

Se utilizó el marco metodológico Action Research Project y el CPS (Creative Problem Solving) en sus diferentes etapas. Se identificaron varios modelos de gestión del conocimiento y de gestión de la innovación que podrían explicar cómo desarrollar un modelo similar en una organización. De igual manera se realizó un análisis de los términos y se integraron en una propuesta conjunta denominada Sistema de Gestión del Conocimiento para la Innovación en la Universidad de La Sabana, mediante de un Action Research Project.

Esta propuesta integra iniciativas propuestas por la Universidad y otras propuestas por la autora de este trabajo. Se considera innovadora porque reúne todos los elementos importantes en la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación en el trabajo con las personas. Además, proporciona un entorno propicio para que las personas generen, produzcan, utilicen, se apropien, compartan y difundan el conocimiento, fomentando así la innovación.

**Palabras Clave:** innovación, solución creativa de problemas, gestión del conocimiento, aprendizaje, action research, universidad.

## **Abstract**

This research addressed two problems: one to be solved through creative leadership and the other related to innovation management. The first focused on the lack of a personalized training plan for the administrative staff of the Universidad de La Sabana, while the second objective is a proposal that seeks to complement the Innovation and Organizational Ambidexterity System, the purpose of which is to comply with the winning behaviors established in the strategic priorities of the University.

The methodological framework Action Research Project and the CPS (Creative Problem Solving) were used in its different stages. Several knowledge management and innovation management models were identified that could explain how to develop a similar model in an organization. Similarly, an analysis of the terms was made, and they were integrated into a joint proposal called Knowledge Management System for Innovation at the Universidad de La Sabana through an Action Research Project.

This proposal integrates initiatives proposed by the University and others proposed by the author of this work. It is considered innovative because it brings together all the important elements in knowledge management and innovation management in working with people. In addition, it provides an enabling environment for people to generate, produce, use, appropriate, share and disseminate knowledge, thus fostering innovation.

**Keywords:** innovation, creative problem solving, knowledge management, learning, action research, university.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
<b>FASE 1. DIAGNÓSTICO DEL AR PROJECT .....</b>	<b>9</b>
1. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD .....	9
1.1. Descripción general .....	9
1.2. Planteamiento estratégico de la Universidad .....	9
1.3. Estructura organizacional de la Universidad .....	12
2. DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN EN LA UNIVERSIDAD .....	13
2.1. Modelo de innovación definido por la Universidad .....	13
2.2. Fortalezas, capacidades existentes y oportunidades futuras .....	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
3.1. Problema de Liderazgo Creativo .....	16
3.2. Problema Gerencia de la Innovación .....	16
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. OBJETIVOS.....	18
5.1. Objetivo general.....	18
5.2. Objetivo Fase 2 del AR Project (Liderazgo Creativo).....	18
5.3. Objetivo Fase 3 del AR Project (Gerencia de la Innovación).....	18
6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
7. MARCO METODOLÓGICO .....	19
7.1. Action Research .....	19
<b>FASE 2. ACTION RESEARCH PROJECT – LIDERAZGO CREATIVO.....</b>	<b>20</b>
8. MARCO CONCEPTUAL LIDERAZGO CREATIVO.....	22
8.1. Innovación.....	22
8.2. Palancas Gerenciales de la Innovación, la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional.....	23
8.3. Tipos de Innovación.....	25
8.4. Liderazgo Creativo.....	26
8.5. Pensamiento Creativo .....	27
8.6. Pensamiento Crítico .....	27
8.7. Pensamiento Analítico .....	28
9. RESULTADO CREATIVE PROBLEM SOLVING (CPS) – LIDERAZGO CREATIVO	28
9.1. Diagnóstico .....	30
9.2. Clarificación.....	32

9.3.	Transformación .....	34
9.4.	Implementación.....	37
<b>FASE 3. ACTION RESEARCH PROJECT – GERENCIA DE INNOVACIÓN ...41</b>		
10.	MARCO CONCEPTUAL GERENCIA DE INNOVACIÓN .....	42
10.1.	Gestión de la Innovación .....	42
10.2.	Creatividad .....	43
10.3.	Gestión del Conocimiento .....	45
10.4.	Espiral del Conocimiento .....	45
10.5.	Creación de Conocimiento .....	46
10.6.	Retención del Conocimiento .....	47
10.7.	Transferencia de Conocimiento .....	47
10.8.	Utilización del Conocimiento.....	48
10.9.	Gestión del Conocimiento para la Innovación Organizacional.....	48
11.	PROPUESTA – GERENCIA DE LA INNOVACIÓN .....	48
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>61</b>
<b>VALOR AGREGADO Y ALCANCES .....</b>		<b>61</b>
<b>DIVULGACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>62</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>68</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	14
--------------	----

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	10
Figura 2.....	12
Figura 3.....	14
Figura 4.....	15
Figura 5.....	20
Figura 6.....	24
Figura 7.....	25
Figura 8.....	29
Figura 9.....	29
Figura 10.....	30
Figura 11.....	31
Figura 12.....	32
Figura 13.....	33
Figura 14.....	35
Figura 15.....	35
Figura 16.....	39
Figura 17.....	40
Figura 18.....	41
Figura 19.....	44
Figura 20.....	46
Figura 21.....	46
Figura 22.....	49
Figura 23.....	50
Figura 24.....	51
Figura 25.....	53
Figura 26.....	54
Figura 27.....	55
Figura 28.....	57
Figura 29.....	59

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado se divide en tres fases. En la primera fase, se realiza un diagnóstico de la Universidad de La Sabana, que incluye una descripción general de la institución, su planteamiento estratégico y su estructura organizacional. Además, se lleva a cabo un diagnóstico de la innovación, analizando el modelo de innovación de la universidad, sus fortalezas, capacidades y oportunidades.

Posteriormente, se plantean dos problemas principales en este trabajo de grado: uno a resolver con liderazgo creativo y el otro, planteando una gerencia de la innovación. Se justifica cada uno de estos problemas y se establecen los objetivos correspondientes. Además, se identifica el tipo de investigación y se establece el marco metodológico, utilizando tanto el Action Research Project como el CPS (Creative Problem Solving).

En la segunda fase, se desarrolla el marco conceptual del problema del liderazgo creativo en el contexto de la innovación. Se exploran las palancas gerenciales de la innovación, los tipos de innovación, el liderazgo creativo y diferentes formas de pensamiento como el pensamiento creativo, crítico y analítico. También se describen las etapas del CPS, que abarcan el diagnóstico, la clarificación, la transformación y la implementación.

La tercera fase se centra en la aplicación del Action Research y el CPS para abordar la gerencia de la innovación. El marco conceptual en esta fase se enfoca en la gestión de la innovación, la creatividad, la gestión del conocimiento, la creación, retención, transferencia y utilización del conocimiento, así como la gestión del conocimiento para la innovación.

Finalmente, se presenta una propuesta de gerencia de la innovación, que ha sido revisada por expertos académicos y validada por la persona responsable de la transformación organizacional en la Universidad.



# **FASE 1. DIAGNÓSTICO DEL AR PROJECT**

## **1. PRESENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

### **1.1. Descripción general**

La Universidad de La Sabana es una institución educativa de educación superior con 43 años de fundación. Es el resultado de años de trabajo de una comunidad académica en busca de cultivar profesionales y seres humanos excelentes que trabajen por el desarrollo del país y la sociedad. Fue San Josemaría Escrivá de Balaguer en 1964 quien impulsó la fundación de colegios por padres de familia, lo que años más tarde daría origen a la Asociación para la Enseñanza (Aspaen). Más tarde en 1971 gracias a esta Asociación nace el INSE, Instituto Superior de Educación, pionero en educación a distancia en el país y Latinoamérica. En 1979 a partir del INSE se funda La Universidad de La Sabana como institución de educación superior de carácter privado. La Universidad inicia su misión de buscar, descubrir, comunicar y conservar la verdad, inspirada en la visión cristiana del hombre y del mundo (Universidad de La Sabana, s.f.).

Su campus se encuentra ubicado en el municipio de Chía, Cundinamarca. Cuenta con 24 pregrados, 44 especializaciones, 19 especializaciones médico - quirúrgicas, 45 maestrías y 10 doctorados. Tiene una población de 1.829 profesores, 8.905 estudiantes de pregrado, 2.951 estudiantes de posgrado, 1.110 administrativos, 66.023 graduados y 811 empleados de la Clínica, información actualizada al 2022 (Universidad de La Sabana, s.f.).

### **1.2. Planteamiento estratégico de la Universidad**

La Universidad de La Sabana cuenta con la Visión Común 2029, la cual busca ser “Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, apoyada en la idea de una universidad de tercera generación que contribuye al desarrollo sostenible, para servir más y mejor” (Universidad de La Sabana, 2022, p.4).

Desde el año 2018, la Universidad ha iniciado su camino hacia la transformación institucional y, a lo largo de estos años, han definido su propio proceso estratégico, el cual se coconstruyó con las selecciones estratégicas que reflejan la ambición, arquitectura y dirección de crecimiento de la Universidad (Universidad de La Sabana, 2022, p.2). Es así como nacen las prioridades estratégicas:

**Portafolio ágil:** Crecimiento eficiente -creación y reconversión- de programas virtuales, mixtos e híbridos, basados en currículos modulares certificables (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Aprendizaje Unisabana:** Escalamiento del sistema de aprendizaje experiencial con impacto tangible y del aseguramiento del aprendizaje en todos los programas académicos, fortaleciendo en los actores una actitud humanista (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Investigación U3G:** Creación de un sistema abierto, integrado y sostenible de investigación, innovación, transferencia y emprendimiento (IITE) que privilegie la investigación con impacto tangible real o potencial (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Organización innovadora:** Desarrollo de la capacidad organizacional de innovación, impulsada por el trabajo ágil y colaborativo por proyectos, y apoyada en analítica predictiva y prescriptiva, para la personalización del servicio (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Ciudadanía inspiradora:** Se basa en acciones de impacto social colectivo para la participación proactiva en lo público y en el cuidado sostenible del medio ambiente, siendo y formando a ciudadanos inspiradores como una contribución al progreso de la sociedad y bien común (Universidad de La Sabana, s.f.).

## Figura 1.

*Prioridades estratégicas 2021-2023*



**Fuente:** (Universidad de La Sabana, s.f.).

De igual manera proponen siete comportamientos ganadores:

**Apasionados por el aprendizaje:** Aprendemos y enseñamos con estudio e investigación rigurosos en busca de la verdad, construyendo a partir de nuestras experiencias y aportando

valor a nuestro desarrollo integral, a la institución y a la sociedad (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Co-construimos futuro:** Somos un solo equipo que trabaja hacia un mismo fin, valorando la contribución de todos y compartiendo generosamente nuestros talentos. Nos retamos permanentemente para generar nuevo conocimiento, así como ideas frescas e innovadoras que llevamos a la acción (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Soñamos en grande:** Generamos cambios disruptivos con proactividad, materializando nuestros sueños, potenciando las oportunidades del entorno y asumiendo riesgos basados en hechos y datos, para construir soluciones con impacto tangible y sostenible (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Servimos más y mejor:** Estamos comprometidos con dar siempre más en cada una de nuestras acciones, motivados por la mejora permanente y buscando que las personas vivan una experiencia de servicio humanizadora (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Inspiramos haciendo:** Somos protagonistas de nuestro desarrollo y el de nuestros equipos, impulsando la formación, el empoderamiento y la comunicación cercana y sincera, y actuando con flexibilidad, sentido de urgencia, pasión y energía, inspirando a los demás (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Abrazamos la tecnología:** Desarrollamos, integramos y apropiamos tecnologías como medio de servicio a las personas, en favor del aprendizaje, el conocimiento, el trabajo y la comunicación (Universidad de La Sabana, s.f.).

**Comprometidos con la sostenibilidad:** Cuidamos como propios los recursos de la Universidad en aras del bien común, creando y capturando valor, generando eficiencias y siendo conscientes y co-responsables de los resultados económicos (Universidad de La Sabana, s.f.).

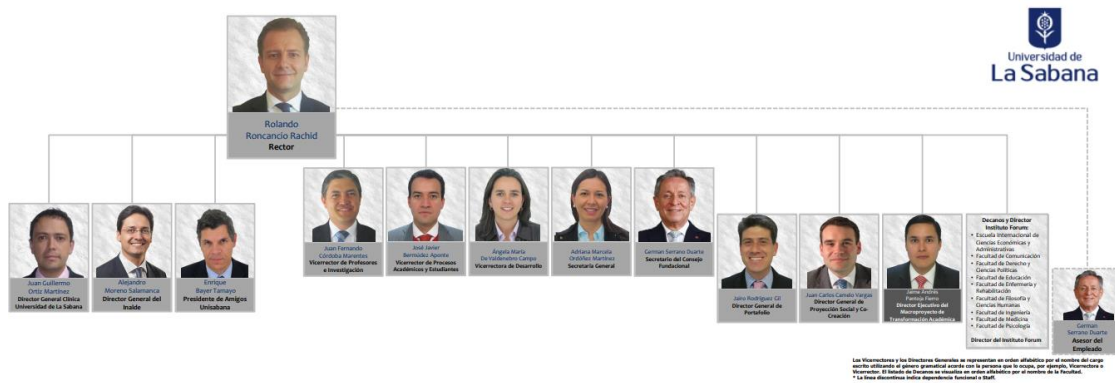
En concordancia con estas prioridades estratégicas el presente trabajo de grado se dirige por la línea de la prioridad estratégica **Organización Innovadora**, que durante el 2021 tuvo avances en la implementación del “**Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional**, impulsando el trabajo por retos y por proyectos para desarrollar la creatividad y el emprendimiento de las personas de la comunidad universitaria, y para potenciar sistemáticamente propuestas de valor de soluciones y productos” (Universidad de La Sabana, 2022, p.16).

### 1.3. Estructura organizacional de la Universidad

La Figura 1 presenta el organigrama de la Universidad, iniciando con el Rector, los Vicerrectores, el Secretario del Consejo Fundacional, el Secretario General, los Decanos y Directores de Unidades Académicas de Carácter Especial, y los Directores de Unidades Administrativas.

**Figura 2.**

*Organigrama Universidad de La Sabana*



**Fuente:** (Dirección de Desarrollo Estratégico, 2023).

El presente trabajo de grado se enfoca en dos unidades: la Facultad de Educación como una de las Unidades Académicas de la Universidad que “tiene como Misión la generación de conocimiento en tres dimensiones de la acción educativa: social, institucional y política” (Universidad de La Sabana, s.f.b.) y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas cuya misión es:

Formar personas en administración, economía y hospitalidad, con un portafolio académico teórico-práctico y flexible en cualificaciones, que promueve una perspectiva global de los negocios, comprensión de entornos multiculturales y competencias para adaptarse a un mundo en constante cambio que exige tomar decisiones complejas en diferentes contextos, habilidades para la innovación y el emprendimiento, competencias digitales y conductas empresariales responsables (Universidad de La Sabana, s.f.c.).

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

En el (Anexo 1) se muestra una imagen de la entrevista realizada a la Jefe de Transformación Organizacional, para entender y hacer una diagnóstico de la innovación en la Universidad. La Universidad de La Sabana dentro de su estructura organizacional contaba hasta marzo de 2018 con la Dirección de Planeación. Luego, en abril de 2019, la Comisión de Asuntos Generales transformó esta dirección en la actual Dirección de Desarrollo Estratégico, con el propósito de llegar a ser una Universidad de Tercera Generación (U3G), siendo esta la unidad encargada de gestionar la innovación de la Universidad por medio del **Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional**. El sistema se encuentra en revisión, validación y aprobación de sus políticas y lineamientos; sin embargo, ya cuenta con la definición de las dimensiones, los pilares, los marcos de trabajo, la estructura o equipos, los procesos clave y los recursos.

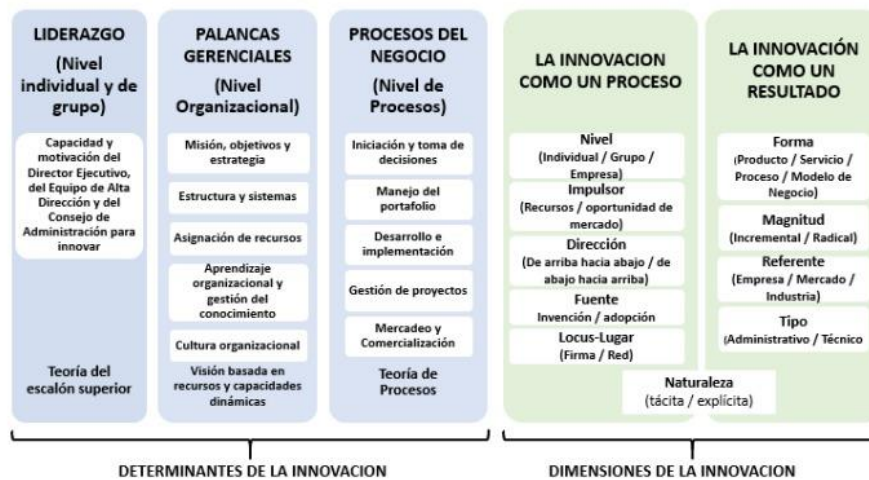
### 2.1. Modelo de innovación definido por la Universidad

Como se mencionó anteriormente, una de las prioridades estratégicas de la Universidad de La Sabana es la Organización Innovadora, la cual busca el “desarrollo de la capacidad organizacional de innovación, impulsada por el trabajo ágil y colaborativo por proyectos y apoyada en analítica predictiva y prescriptiva, para la personalización del servicio” (Universidad de La Sabana, 2022, p. 5).

Durante el 2021, la universidad adelantó la implementación del **Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional**. Como parte de este sistema, se llevaron a cabo cinco retos del Rector, tres de ellos organizacionales promovidos desde las unidades académicas y administrativas con la participación de 117 personas. Estos espacios permitieron la generación de diversas propuestas y soluciones. De acuerdo con lo anterior y luego de un análisis del documento Expedición Unisabana U3G usando la herramienta de análisis cualitativo Atlas ti (Anexo 2), se toma como referente la Figura 2 Marco Multidimensional de Innovación Organizacional de Crossan & Apaydin (2010), con el fin de comprender un poco mejor los determinantes y dimensiones de la innovación de la Universidad.

**Figura 3.**

*Marco Multidimensional de Innovación Organizacional*



**Fuente:** Crossan & Apaydin (2010) traducido por (Villamil. C. 2020 p. 15).

De acuerdo con el análisis de Atlas ti, se identificó como dimensión la innovación como un *proceso* en específico “Locus-Lugar” (Red), esto significa que el alcance de los procesos de innovación se realiza por medio de un proceso abierto. En cuanto a los determinantes se evidencia que dentro del planteamiento de las prioridades hacia estratégicas cada una de estas se alinea con cada uno de los determinantes de la innovación como se indica a continuación:

**Tabla 1**

*Prioridades Estratégicas y su Determinante de Innovación*

<b>Prioridad Estratégica</b>	<b>Determinante de Innovación</b>
Portafolio ágil	Procesos del Negocio / Manejo del portafolio
Aprendizaje Unisabana	Palancas Gerenciales / Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento
Investigación U3G	Procesos del Negocio / Desarrollo e implementación
Organización Innovadora	Palancas Gerenciales / Cultura organizacional
Ciudadanía Inspiradora	Palancas Gerenciales / Misión, objetivos y estrategia

*Nota.* Esta tabla muestra la identificación de los determinantes de innovación, de acuerdo con las prioridades estratégicas propuestas por la Universidad.

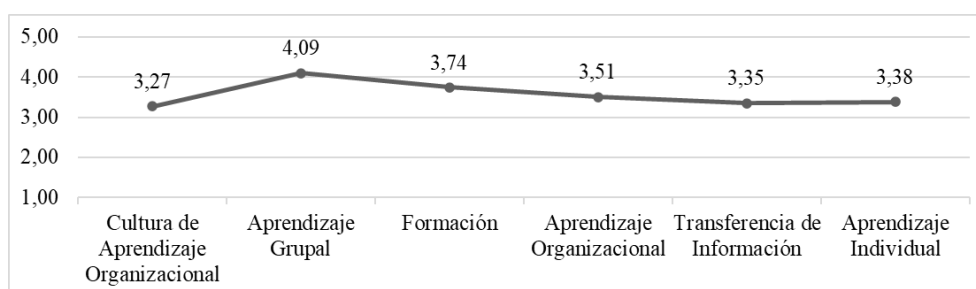
## 2.2. Fortalezas, capacidades existentes y oportunidades futuras

Teniendo en cuenta la estructura del **Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional** se puede ver que la Universidad ha venido trabajando en pro de los procesos abiertos en cuanto a la innovación, como aporte a los avances de la Dirección de Desarrollo Estratégico y apalancado por los procesos de gestión del cambio este trabajo de grado propone como un aporte la propuesta de un modelo de Aprendizaje Organizacional (AO) como referente de transformación enfocado en el “Aprendizaje para toda la vida”.

Con el fin de comprender como percibían los administrativos de la Facultad de Educación y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas el Aprendizaje Organizacional se aplicó una encuesta, en el (Anexo 3) se pueden evidenciar las preguntas que se realizaron, el instrumento constaba de 28 preguntas tipo likert distribuidas en tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional, el instrumento examina cuatro condiciones para el aprendizaje organizacional: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional. La prueba mide los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, cuenta con una validación alpha de cronbach de 0.924, lo que nos indica que tiene un alto grado de confiabilidad y se incluyeron 5 preguntas de filtro para el análisis de la información, esta prueba se tomó de la investigación realizada por Castañeda & Fernández Ríos (2007). En total 38 personas contestaron la encuesta: 12 de la Facultad de Educación y 26 de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Se encuestó 33 mujeres y 5 hombres de diferentes cargos, niveles de formación y edades, en la Figura 4 se detallan los resultados de la prueba por cada uno de los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional.

**Figura 4.**

*Medición de Indicadores Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional*



**Nota:** En la figura anterior se muestra el resultado ponderado de la encuesta realizada, en esta se evidencia el puntaje por cada uno de los niveles de aprendizaje organizacional.

De acuerdo con la Figura 4, en la que se evidencian 5 indicadores por debajo de 4 se propone enfocar los objetivos de esta investigación a los indicadores de Cultura de Aprendizaje Organizacional; Formación; Aprendizaje Organizacional; Transferencia de Información y Aprendizaje Individual y a su vez estos complementen la estructura del **Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional** de la Universidad de La Sabana.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Luego del diagnóstico de la gerencia de innovación se hizo la identificación de los problemas de innovación iniciando con liderazgo creativo, seguido del problema de gerencia de la innovación, como se detalla a continuación:

#### **3.1. Problema de Liderazgo Creativo**

La formación del personal administrativo de la Universidad de La Sabana enfrenta una problemática relacionada con la gestión del conocimiento y la promoción de habilidades de pensamiento. Existe una falta de un modelo de formación que no solo desarrolle habilidades técnicas, sino que también promueva el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, analítico y creativo. Además, se ha identificado una dificultad significativa en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos por parte de los empleados administrativos. A pesar de los avances en la formación del uso de herramientas, esta falta de enfoque en el desarrollo integral de las habilidades del pensamiento ha generado una brecha entre la formación ofrecida y su aplicación efectiva en el quehacer diario del personal administrativo.

#### **3.2. Problema Gerencia de la Innovación**

El personal administrativo de la Universidad de La Sabana no tiene conocimiento de la existencia del **Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional**, siendo este pilar fundamental en la Gestión del Cambio y el Aprendizaje Organizacional, lo que dificulta la apropiación de este en la transformación a una Universidad (U3G). De acuerdo con lo anterior y al no tener conocimiento del sistema o unidad encargada, no tienen la claridad de cómo deben innovar, quien o quienes miden la innovación, quién promueve la innovación y cómo se crea valor a partir de esta.

Asimismo, no se cuenta con un modelo, metodología o sistema que facilite la gestión y transferencia del conocimiento para la innovación, ni que permita medir el cumplimiento de los comportamientos ganadores planteados en las prioridades estratégicas de la Universidad.



#### 4. JUSTIFICACIÓN

Una de las prioridades estratégicas definidas por la Universidad es la **Organización Innovadora** cuyo propósito es “desarrollar la capacidad organizacional de innovación, impulsada por el trabajo ágil y colaborativo por proyectos, y apoyada en analítica predictiva y prescriptiva, para la personalización del servicio” (Universidad de La Sabana, s.f.). Tal y como lo menciona (Fernández, 2005, p. 71), “La competencia exige generar necesariamente un clima adecuado hacia la innovación, unas actitudes del personal de la organización abierta a los cambios, a la formación y actualización permanente, inquietas y preocupadas por las nuevas corrientes y necesidades educativas (...)”. Siendo así la Universidad puede beneficiarse de generar un clima adecuado hacia la innovación y fomentar actitudes de apertura al cambio y la formación continua en su personal administrativo.

Teniendo en cuenta lo anterior el Aprendizaje Organizacional tiene un papel muy importante en las organizaciones, ya que permite el desarrollo de las personas, la transferencia del conocimiento y la generación de nuevas ideas para la resolución de problemas. A pesar de que las organizaciones han trabajado en planes o rutas de formación de los empleados, muchas de estas se han enfocado en el fortalecimiento de habilidades técnicas, dejando de lado las habilidades transversales. Otro elemento que ha sido dejado de lado es el fortalecimiento o desarrollo de las habilidades de pensamiento siendo estas fundamentales para la apropiación del conocimiento y futura transferencia. Por lo anterior, se propone un proceso creativo por medio de la metodología CPS (Creative Problem Solving) que permita el desarrollo, la medición o creación de un programa para el fortalecimiento de los niveles de aprendizaje organizacional entre ellos uno de los componentes principales para que se dé el aprendizaje y el desarrollo de las “habilidades de pensamiento”. Lo anterior se respalda de la misma investigación de (Fernández, 2005, p. 71), “Todo ello se traducirá en nuevas formas de pensamiento, en nuevas ideas y, en consecuencia, en nuevas formas de hacer, nuevos métodos y prácticas pedagógicas, nuevos modelos, nuevos recursos, etc.”

De igual manera, se propone una estrategia de aprendizaje organizacional que promueva la innovación en los administrativos de la Universidad de La Sabana por medio de la definición clara del trabajo con las personas y los equipos, la estructura de los procesos, la definición en la entrega de los productos y un ambiente que facilite este trabajo colaborativo a nivel interno y externo en la organización, así como lo menciona (Fernández, 2005, p. 74), **la innovación debe planificarse**, “exige un análisis diagnóstico de las necesidades y de la realidad del centro

y del entorno para que la innovación pueda responder a necesidades reales, dar respuesta fundamentada en los análisis”.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo general**

Proponer dos soluciones innovadoras para la Universidad de La Sabana que complementen el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional, con el fin de fortalecer la prioridad estratégica “Organización Innovadora” y promover los comportamientos ganadores en la institución.

### **5.2. Objetivo Fase 2 del AR Project (Liderazgo Creativo)**

Implementar una solución creativa que aborde de manera integral el problema de gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, así como la promoción del desarrollo de habilidades de pensamiento crítico, analítico y creativo, en el personal administrativo de las unidades académicas de la Facultad de Educación y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Esto será liderado por un equipo conjunto conformado por ambas unidades académicas.

1. Identificar las resistencias al aprendizaje y las barreras que puedan afectar el desarrollo de habilidades del pensamiento en el personal administrativo de la Facultad de Educación y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.
2. Diseñar una propuesta de plan de formación que integre las habilidades del pensamiento, el aprendizaje organizacional y las mejores prácticas identificadas en los talleres de Creative Problem Solving (CPS), con el fin de fortalecer las capacidades del personal administrativo.
3. Diseñar una propuesta que proporcione un acceso fácil y estructurado a la formación, recursos de conocimiento, y herramientas para la aplicación práctica de lo aprendido en el día a día del personal administrativo.

### **5.3. Objetivo Fase 3 del AR Project (Gerencia de la Innovación)**

Diseñar una solución creativa que facilite la gestión del conocimiento, promueva el aprendizaje organizacional y motive la creatividad e innovación en los administrativos de la Universidad de La Sabana.

1. Proponer un modelo, metodología o sistema para la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, basado en modelos para la gestión de la innovación.
2. Validar la propuesta con expertos académicos para darle validez al modelo planteado.
3. Especificar las dimensiones planteadas en la propuesta con los ajustes de los expertos.

## **6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación del presente trabajo de grado se realizará con Action Research Project por medio de "estudio de caso".

“El Estudio de Caso (EC) es una forma de abordar un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular de manera profunda y en su contexto, lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso en estudio” (DURÁN, M. M, 2014, p 121).

Es útil en este estudio porque se tiene en cuenta su aplicación a la solución de problemas de una organización en este caso en la Universidad de La Sabana, se contempla la investigación de tipo explicativo/causal puesto que se profundizará en la comprensión de las problemáticas de liderazgo creativo y gerencia de la innovación.

## **7. MARCO METODOLÓGICO**

### **7.1. Action Research**

La metodología de esta investigación es la de Action Research o Investigación-Acción: “La investigación-acción (en adelante AR) es un enfoque de investigación que tiene como objetivo tanto tomar acción como crear conocimiento o teoría sobre la acción” (Coughlan & Coughlan, 2002, p. 220).

De acuerdo con lo anterior la metodología AR, como estrategia metodológica de investigación funciona de igual manera para promover la innovación, esto debido a que permite al investigador y al participante reflexionar constantemente durante el proceso de investigación y mejorar la práctica a través de la acción.

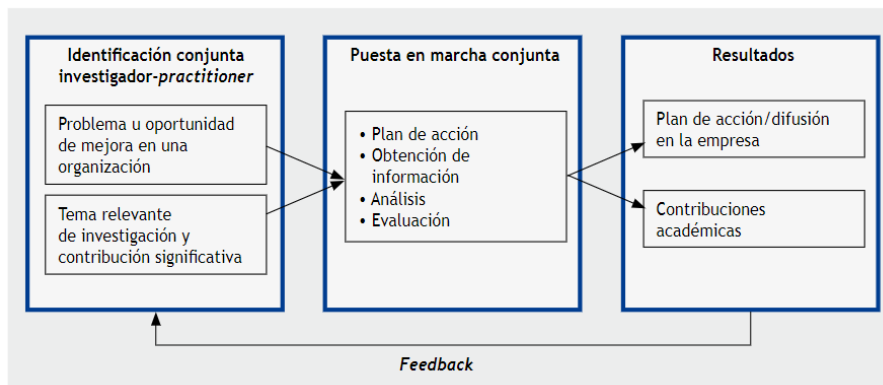
Una de las ventajas primordiales que tiene esta metodología es la clara definición del **trabajo conjunto entre el investigador y el participante**, eliminando así la jerarquía entre ellos es por ello que para (Amaya & Alfaro-Tanco, 2020, p. 2), “El investigador actúa como

agente de cambio; segundo, el practicante tiene una participación activa en todas las etapas del proceso. Esto implica una colaboración activa y participativa entre ambos agentes”.

También se resalta en este tipo de metodología la **recopilación de datos** que según Coughlan y Coughlan (2002), “la investigación-acción puede incluir todo tipo de métodos de recopilación de datos” citado por (Amaya & Alfaro-Tanco, 2020, p. 2). Otro factor de gran importancia al trabajar con AR es la **naturaleza cíclica** puesto que se caracteriza por incluir retroalimentaciones continuas en todas las etapas del estudio de AR. En la Figura 7, se presenta un modelo de las etapas propuestas por (Alfaro Tanco & Camarero, 2013).

### Figura 5.

#### *Etapas de la investigación en acción*



**Fuente:** (Alfaro Tanco & Camarero, 2013, p. 92)

La presente investigación se desarrollará bajo el marco metodológico AR en la Universidad de La Sabana mediante una relación entre la Universidad y una estudiante investigadora de la Maestría en Gerencia de la Innovación de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la misma Universidad, con el fin de resolver un problema dentro de la organización como se detalla en la fase 2 y 3 de esta investigación.

## **FASE 2. ACTION RESEARCH PROJECT – LIDERAZGO CREATIVO**

### **Contexto del Problema**

La Universidad de La Sabana no cuenta con un modelo de formación que promueva el desarrollo de habilidades del pensamiento y fomente la reflexión en el quehacer diario para la

identificación de acciones de mejora. Aunque ha habido avances en la formación del uso de herramientas, se enfrenta una dificultad significativa para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Actualmente, la Universidad de La Sabana ha desarrollado programas de formación destinados al personal administrativo, con el objetivo de mejorar sus habilidades y técnicas. Sin embargo, debido a la dificultad para acceder a información detallada sobre la participación en dichos programas y la cobertura exacta entre el total del personal administrativo de la institución, no es posible proporcionar cifras precisas en este documento. Esta falta de datos detallados resalta la necesidad de una evaluación más exhaustiva y sistemática de los programas de formación, para identificar posibles brechas en la cobertura y mejorar la efectividad de estas iniciativas en el fortalecimiento de las capacidades del personal administrativo.

La oferta de cursos para el personal administrativo se comunica a través de correos electrónicos. Durante el año 2022, se recibieron aproximadamente (21) correos con distintos cursos. Es importante mencionar que la selección de cursos de esta oferta suele requerir la aprobación del jefe inmediato, lo que limita la elección personal del participante.

Seguir manteniendo la formación de los administrativos en la Universidad de La Sabana sin incorporar nuevas metodologías o plataformas personalizadas podría tener varios efectos negativos en el desarrollo y desempeño del personal administrativo. La falta de un modelo de formación que promueva el desarrollo de habilidades del pensamiento y la reflexión en el quehacer diario podría resultar en un estancamiento en el crecimiento profesional y la adquisición de competencias relevantes para sus funciones.

Además, la dificultad para poner en práctica los conocimientos adquiridos, a pesar de los avances en la formación del uso de herramientas, podría llevar a una desconexión entre la formación y su aplicación en el trabajo diario. Esto podría traducirse en una falta de eficiencia y efectividad en las labores administrativas, así como una subutilización de los conocimientos adquiridos.

La falta de información detallada sobre la participación en los programas de formación también impide una evaluación adecuada de la efectividad de estas iniciativas. Sin datos precisos sobre la cobertura y los resultados obtenidos, es difícil determinar el impacto real de la formación en el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal administrativo.

Por otro lado, la comunicación de la oferta de cursos a través de correos electrónicos limita la posibilidad de una selección personalizada por parte de los empleados. La aprobación del jefe inmediato para la participación en ciertos cursos restringe la autonomía del personal administrativo para identificar y abordar sus necesidades específicas de formación.

La falta de cambios en el enfoque de formación del personal administrativo podría tener efectos negativos en su desarrollo profesional y en el desempeño de sus funciones. La adopción de nuevas metodologías y plataformas personalizadas podría brindar una formación más efectiva y alineada con las necesidades individuales, lo que beneficiaría tanto al personal administrativo como a la Universidad en su objetivo de ser una institución de tercera generación.

## **8. MARCO CONCEPTUAL LIDERAZGO CREATIVO**

A continuación, se presentan los referentes conceptuales que dan vida a esta fase del trabajo de grado. En primer lugar, se hará referencia al concepto de **innovación** y las palancas gerenciales enfocadas en la **gestión del conocimiento** y el **aprendizaje organizacional**, de igual manera se mencionarán los **tipos de innovación**, posteriormente el **liderazgo creativo** y las habilidades del pensamiento enfatizando el **Pensamiento Creativo**, el **Pensamiento Analítico Deductivo** y el **Pensamiento Crítico**.

### **8.1. Innovación**

Se entiende el concepto de innovación como resultados novedosos: un nuevo bien o una nueva calidad de un bien; un nuevo método de producción; un nuevo mercado; una nueva fuente de suministro; o una nueva estructura organizativa, que puede resumirse como 'hacer las cosas de forma diferente'. (Schumpeter, 1942)

Otro referente conceptual, que derivado de un extenso proceso de investigación sobre referentes de innovación elaboraron una definición global sobre innovación:

“La innovación es: producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor añadido en los ámbitos económico y social; la renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y establecimiento de nuevos sistemas de gestión. Es tanto un proceso como un resultado” (Crossan & Apaydin, 2010, p 1155).

Para el caso de este trabajo enfocado en la “innovación organizacional” o “innovación organizativa” el Manual de Oslo (2018) lo concibe como:

“Todo proceso organizativo orientado a las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de una empresa, siempre que sea utilizado por primera vez por la empresa” (OECD/Eurostat, 2018, p 176).

## **8.2. Palancas Gerenciales de la Innovación, la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional**

De acuerdo con el constructo de las palancas gerenciales de la innovación, se trabaja con el referente de Visión basada en recursos y capacidades dinámicas en especial la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999), en su postulado An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, propusieron el modelo 4I para que se dé el Aprendizaje Organizacional (Intuición, Interpretación, Integración e Institucionalización), dándose estos en tres niveles: aprendizaje individual, grupal y organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior los autores consideraron que el Aprendizaje Organizacional apalanca el cambio y la transformación siendo este el principal medio para que una empresa que se esté enfrentando a los cambios del mundo actual, trabaje en la renovación de su estrategia.

En cuanto al Aprendizaje Organizacional, los autores identifican los procesos como se indica a continuación:

1. El proceso de **Intuición** se produce en el nivel individual y los autores lo definen como “El reconocimiento preconsciente del patrón o posibilidades inherentes en un torrente personal de experiencia” (Crossan et al, 1999, p. 525).
2. El proceso **Interpretación**, se da en los niveles individual y grupal y lo definen como “la explicación a través de palabras o acciones, de una idea o insight, a uno mismo o a otros. Es un proceso que va desde lo preverbal a lo verbal resultando en el desarrollo del lenguaje” (p. 525).
3. El proceso de **Integración** según los autores es “El proceso de desarrollo de entendimientos compartidos entre los individuos y la toma de acción coordinada

mediante el ajuste mutuo. El diálogo y la acción conjunta son fundamentales para el desarrollo de entendimientos compartidos” (p. 525).

4. El proceso de **Institucionalización** lo definen como “el proceso de asegurar que ocurran acciones rutinarias. Es el proceso de incorporar en la organización aprendizaje cuyo origen es individuos y grupos; esto incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia” (p. 525).

Con el fin de tener un referente actual sobre el aprendizaje organizacional se propone la investigación realizada por la autora María del Rocío Gómez Díaz, quien propone el Modelo estratégico de seis elementos para el aprendizaje organizacional:

En la denominada era del conocimiento, las organizaciones requieren crear y mantener ambientes que propicien el aprendizaje. Un requisito para ello es la participación activa y continua de los miembros que en ella laboran, disponiendo de espacios físicos, sistemas y medios de comunicación, así como disposición de los directivos para manejar estilos de liderazgo y trabajo en equipo que posibiliten de manera continua la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades por el personal con información proveniente del interior y del exterior de la organización (Gómez, 2016, p. 14).

### Figura 6.

#### *Modelo Estratégico de Seis Elementos para el Aprendizaje Organizacional*



**Nota:** El modelo está compuesto por seis elementos: ambiente, información, innovación, conocimiento, tecnologías de información y comunicación y experiencia. Tomado de (Gómez, 2016, p. 23).

En la Figura 6 se puede evidenciar cada uno de los elementos planteados por la autora para el Aprendizaje Organizacional de igual manera dentro de los postulados refiere que se



puede aplicar en todo tipo de organizaciones teniendo en cuenta que se debe involucrar: 1. La creación de ambientes donde se promueva el aprendizaje, 2. La proporción de apoyos al personal, mediante programas y cursos especializados. 3. La transferencia del conocimiento, derivada de vivencias anteriores con base en la “memoria organizacional”, 4. Manejo adecuado de la información con apoyo de las TIC donde se permita el análisis estadístico que se transforme en conocimiento y apalanque la toma de decisiones, 5. La apertura a cambios y mejoras que garanticen la creación de valor para la organización.

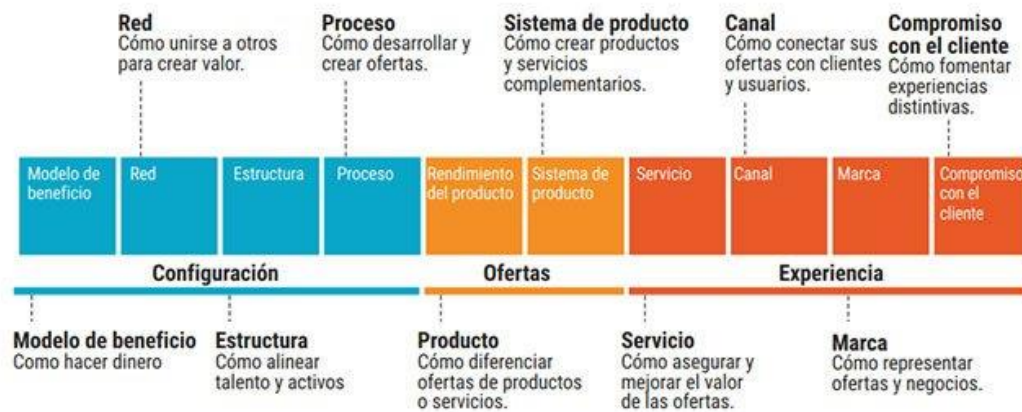
Ahora abordaremos la innovación a nivel organizacional a través de los tipos como lo menciona Keeley, Pikkell, Quinn & Walters, (2013) con el modelo Ten Types of Innovation.

### 8.3. Tipos de Innovación

Este problema buscará soluciones en la innovación en *estructura* tal como lo plantean los autores en el modelo. En la Figura 6 se detallan los diez tipos de innovación y sus respectivas descripciones:

**Figura 7.**

*Los diez tipos de marco de referencia de innovación de Doblin*



Fuente: Doblin.com/TenTypes © Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.

**Fuente:** Doblin.com, (s.f).

De acuerdo con el modelo propuesto por Kelley et al (2013), esta investigación se enfocará en la Configuración, estos tipos de innovación se centran en el funcionamiento más interno de una empresa y su sistema de negocio, especialmente en el tipo de innovación *estructura*:

Las innovaciones de estructura se enfocan en organizar los activos de la empresa (duros, humanos o intangibles) en formas únicas que crean valor. Pueden incluir todo, desde sistemas superiores de gestión de talentos hasta configuraciones ingeniosas de equipos de capital pesado. Los costos fijos y las funciones corporativas de una empresa también se pueden mejorar a través de las innovaciones de Estructura, incluidos departamentos como Recursos Humanos, I+D y TI. Idealmente, tales innovaciones también ayudan a atraer talento a la organización creando entornos de trabajo extremadamente productivos o fomentando un nivel de desempeño que los competidores no pueden igualar. (Doblin, s.f.)

#### **8.4. Liderazgo Creativo**

Para el liderazgo creativo se identificó que, para el éxito de una organización innovadora, se debe “tener en cuenta que el ser humano es el centro de la innovación y que éste se vale de su creatividad para contribuir con el desarrollo” (Araujo, 2010, p 222).

Es por ello que se propone un proceso creativo que permita el desarrollo, la medición o creación de un modelo para el fortalecimiento de la creatividad en las personas a través del desarrollo de las habilidades del pensamiento, para (Lara, 2012).

La adquisición y apropiación de habilidades de pensamiento de orden superior, un pensamiento reflexivo, un proceso activo de análisis de opciones, de combinación de ideas y de asunción de riesgos mentales, para establecer conexiones y evaluar los pasos seguidos para llegar a realizar conclusiones razonadas, se realiza a partir de una disciplina concreta, desde su lógica interna, desde sus contenidos construidos con ciertos métodos y propósitos, sólo desde allí, es posible dar paso a la interdisciplinariedad (p. 89).

Teniendo en cuenta lo anterior es que se sugiere enfocar la investigación de liderazgo creativo en las habilidades del pensamiento que se mencionan a continuación: “Pensamiento Creativo, Pensamiento Analítico Deductivo y Pensamiento Crítico”.

Con el fin de entender estas categorías del pensamiento se realizó una investigación acerca de cada una de ellas encontrando así unos referentes teóricos que en línea con la propuesta de este trabajo de grado pueden dar cuenta de la relación intrínseca que tienen con el fortalecimiento y desarrollo del Aprendizaje Organizacional.

## 8.5. Pensamiento Creativo

Iniciamos este recorrido con uno de los referentes teóricos sobre el *Pensamiento Creativo*, para (De Bono, 1994, p 28), “Es confeccionar algo que antes no existía”, es por ello que, De Bono, desarrolla las técnicas para estimular la creatividad como lo es el Método CoRT (Cognitive Research Trust) y el Método de los Seis Sombreros para Pensar. Adicional a lo anteriormente planteado existen diferentes herramientas que facilitan los procesos creativos en las organizaciones y permiten así encontrar diferentes alternativas para la resolución de problemas.

## 8.6. Pensamiento Crítico

Uno de los exponentes más influyentes sobre la definición del *Pensamiento Crítico* es Matthew Lipman, citando a Lipman (1991, 1995) menciona que:

El pensamiento crítico presupone habilidades y actitudes que se desarrollan según cuatro categorías: la conceptualización u organización de la información, el razonamiento, la traducción y la investigación. De acuerdo con Lipman, el pensamiento crítico se basa en: 1) Uso de criterios determinados: los individuos, cuyas conductas cognoscitivas se pueden asociar a una forma de pensamiento crítico, utilizan criterios determinados para evaluar los términos de sus afirmaciones. 2) Auto-corrección: los individuos pueden involucrarse en una búsqueda activa de sus propios errores, pensando en la auto-corrección. 3) Sensibilidad al contexto: los individuos pueden desarrollar un pensamiento flexible que permita reconocer que diversos contextos requieren diversas aplicaciones de reglas y de principios. 4) Su resultado es el buen juicio (p. 23).

Adicional a lo anteriormente mencionando a Marzano (1992), citado por Lara (2012) afirma que:

Para desarrollar pensamiento crítico, es pertinente la enseñanza de estrategias que a su vez posibiliten el desarrollo de habilidades de pensamiento, por ejemplo, para la adquisición y la integración de nuevos conocimientos a través de la construcción de significados, así como también, en la organización y almacenamiento de información, sin olvidar que, cuando se trata de profundizar en el conocimiento, es justamente ahí donde se requiere de una habilidad específica como el razonamiento; él propone ocho actividades, operaciones o destrezas de pensamiento, que estimulan el

tipo de razonamiento que se utiliza en la profundización y el refinamiento de los contenidos adquiridos, éstas son: Comparación, Clasificación, Inducción, Deducción, Análisis de Errores, Elaborar Fundamentos, Abstractar y Analizar Diferentes Perspectivas (p. 89).

### **8.7. Pensamiento Analítico**

Ahora para entender un poco el *Pensamiento Analítico*, se identificó que para Matthew Lipman citado por (Nosich, 2003, p. 2), “es un pensamiento muy hábil y responsable que conduce a un juicio correcto, debido a que se basa en el contexto, se apoya en criterios y se corrige a sí mismo”. Para Nosich (2003), se caracteriza por ser *reflexivo, estar normalizado y es auténtico*. De igual manera plantea unas pautas a la hora de buscar una solución a un problema: 1. Claridad, 2. Exactitud, 3. Precisión, 4. Relevancia, 5. Profundidad, 6. Amplitud, 7. Lógica, 8. Significado y 9. Imparcialidad como lo menciona Prieto (2020). Adicional propone que el proceso analítico este sujeto a una serie de fases como se detalla a continuación:

- Fase 1: Definir el propósito y los objetivos
- Fase 2: Recopilar información
- Fase 3: Prestar atención a las inferencias
- Fase 4: Verificar las suposiciones
- Fase 5: Clarificar los conceptos
- Fase 6: Comprender el punto de vista
- Fase 7: Pensar en las implicaciones

## **9. RESULTADO CREATIVE PROBLEM SOLVING (CPS) – LIDERAZGO CREATIVO**

En la fase 2 del AR se integró la metodología Creative Problem Solving (CPS), donde se desarrollaron en paralelo actividades de consultoría e investigación. El CPS es un proceso para la solución creativa de problemas creado por Alex Osborn y Sidney Parnes en 1950, con el fin de llegar a soluciones creativas que aporten novedad y valor.

Este método se distingue por el Pensamiento Divergente y el Pensamiento Convergente que son usados en cada una de las etapas del CPS. En la Figura 8 se presenta el CPS que cuenta con tres etapas y seis pasos donde se realiza divergencia y convergencia guiando a una etapa tras otra.

**Figura 8.**

*Etapas del Creative Problem Solving (CPS)*

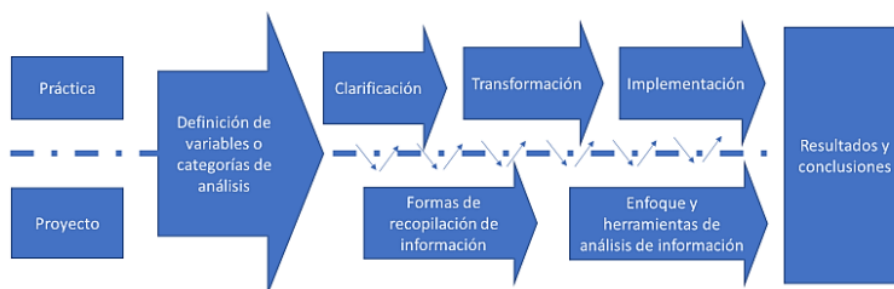


**Fuente:** Center for Certification in Creativity, (2017).

La integración de la metodología AR y el CPS como se puede ver en la Figura 9, facilita la contribución de la investigación al proceso creativo de innovación, permite la comprensión científica del problema y la consolidación y análisis de la información recopilada. A continuación, se presenta la integración de las metodologías mencionadas:

**Figura 9.**

*Componentes de la Metodología de AR Project*

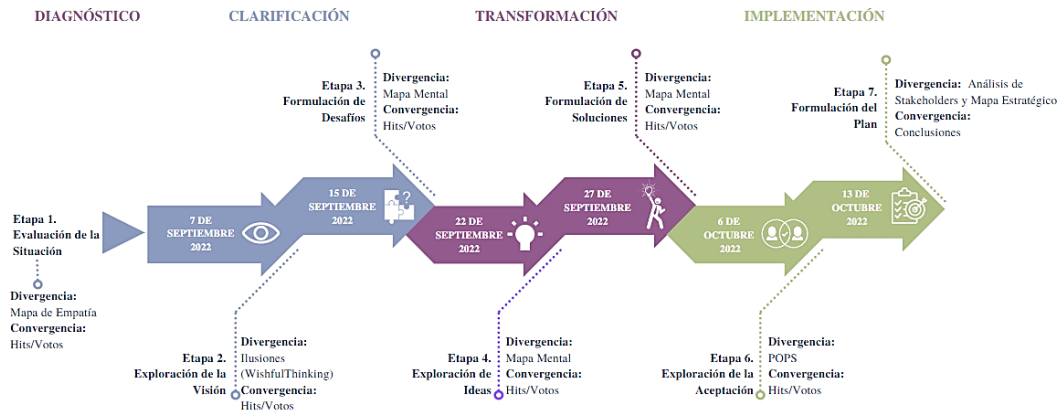


**Fuente:** Documento Lineamientos de Investigación MGI, Escuela Internacional de Ciencias Economías y Administrativas, Universidad de La Sabana (2022).

Es por lo anterior que para el desarrollo de este trabajo de grado se usó la metodología de CPS en cada una de sus etapas como se detalla en la Figura 10:

**Figura 10.**

*Línea de Tiempo Práctica de Liderazgo Creativo con la Metodología CPS*



**Fuente:** Elaboración Propia, 2022.

Según la línea de tiempo anteriormente presentada se mencionan a continuación las herramientas de divergencia y convergencia utilizadas en cada una de las etapas con el fin de encontrar una solución creativa a la problemática planteada.

## 9.1. Diagnóstico

### 9.1.1. Etapa 1. Evaluación de la Situación

**Objetivo:** Examinar de cerca una situación y usar este análisis para decidir qué paso del proceso seguir.

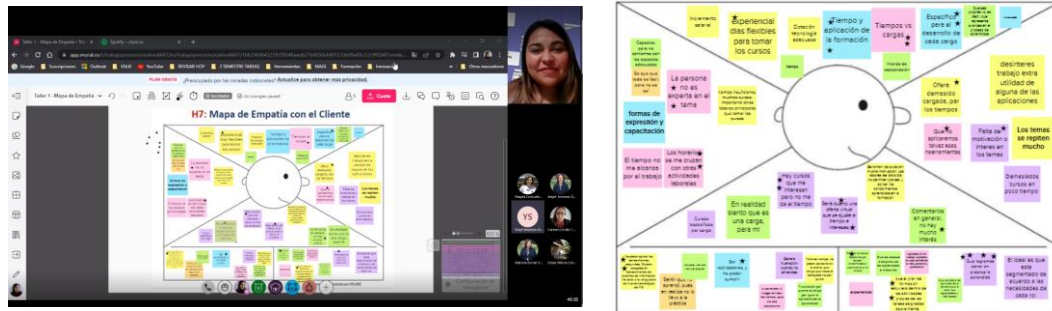
**Herramientas:** *Mapa de Empatía* para la divergencia y *Hits o Votos* para la convergencia.

**Taller 1:** Para la evaluación de la situación se inició con un taller como se detalla en la Figura 10 con los dueños del problema que para este caso fueron 3 administrativos de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de ahora en adelante Escuela Internacional y 3 administrativos de la Facultad de Educación (F.E) de la Universidad de La Sabana, con el fin de conocer que identificaban ellos acerca del problema presentado.

**Duración:** 1 hora

**Figura 11.**

*Evaluación de la Situación*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2022.

**Conclusiones:**

**¿Qué PIENSA Y SIENTE?:** Los administrativos que participaron en el taller 1, refirieron que requieren un plan de formación más experiencial, con días flexibles para tomar los cursos, que se tengan en cuenta los tiempos y las cargas laborales y que sean específicos para el desarrollo del cargo.

**¿Qué OYE?:** Encuentran que las personas en ocasiones no son expertas en los temas y los horarios de los cursos se les cruzan con otras actividades laborales.

**¿Qué VE?:** Encuentran el plan de formación demasiado cargado, creen que algunas herramientas no las aplicarán y falta de interés y motivación en los temas.

**¿Qué DICE Y HACE?:** Algunos cursos de la oferta les interesan, pero no cuentan con el tiempo, Encuentran que sería bueno tener una oferta virtual que se ajuste a sus tiempos e intereses, sin embargo, a pesar de la oferta no encuentran mucho interés.

**ESFUERZOS:** No poder aplicar los conocimientos adquiridos. Quedar rezagados en conocimientos de sistemas de información. No estar a la vanguardia de nuevas tecnologías de TIC son unos de los esfuerzos que encuentran con más importancia.

**RESULTADOS:** Los administrativos quisieran lograr poner en práctica lo aprendido en la formación. Que el plan de formación estuviera dentro de las actividades propias de las tareas asignadas laboralmente. Tener una Plan de formación específico por cargos, encaminados al crecimiento en el mismo.

## 9.2. Clarificación

### 9.2.1. Etapa 2. Exploración de la Visión

**Objetivo:** Descripción de una imagen vívida y concreta del futuro deseado

**Herramientas:** *Ilusiones (Wishful Thinking)* para la divergencia y *Hits o Votos* para la convergencia.

**Taller 2:** Para la exploración de la visión e identificación de las resistencias de aprendizaje se realizó un taller, Figura 12, con los dueños del problema que para este caso fueron 4 administrativos de la F.E de la Universidad de La Sabana, con el fin de conocer que resistores identificaban para la adquisición del aprendizaje a nivel organizacional y la visión de la problemática.

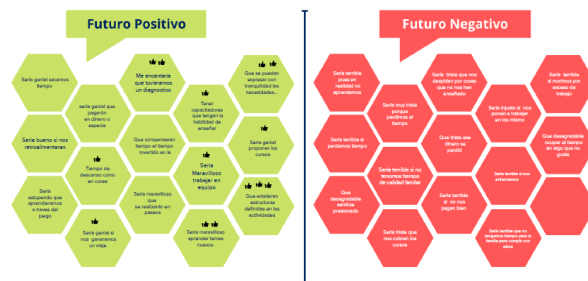
**Duración:** 1 hora 3 minutos

#### Figura 12.

##### *Exploración de la Visión*



#### Práctica Liderazgo Creativo | Taller 2. Exploración de la Visión



**Fuente:** Reunión Presencial, 2022.

**Conclusiones:** Durante esta etapa, se llevó a cabo una identificación exhaustiva de las resistencias al aprendizaje, centrándose en dos aspectos fundamentales: el Tiempo y la Motivación. Además, se logró definir una misión clara y compartida a través de la integración de diversas ideas utilizando la herramienta Hits. Como resultado, se estableció una visión “Sería genial transformar el plan de formación en su modalidad de ejecución permitiendo que sea de interés particular y grupal para la comunidad, logrando bienestar integral y proactividad



laboral”. Sin duda, esta visión representa un punto de partida sólido y alentador para avanzar hacia una cultura de aprendizaje y crecimiento organizacional.

### 9.2.2. Etapa 3. Formulación de Desafíos

**Objetivo:** Identificar los vacíos críticos y las vías que deben seguirse para alcanzar los resultados deseados.

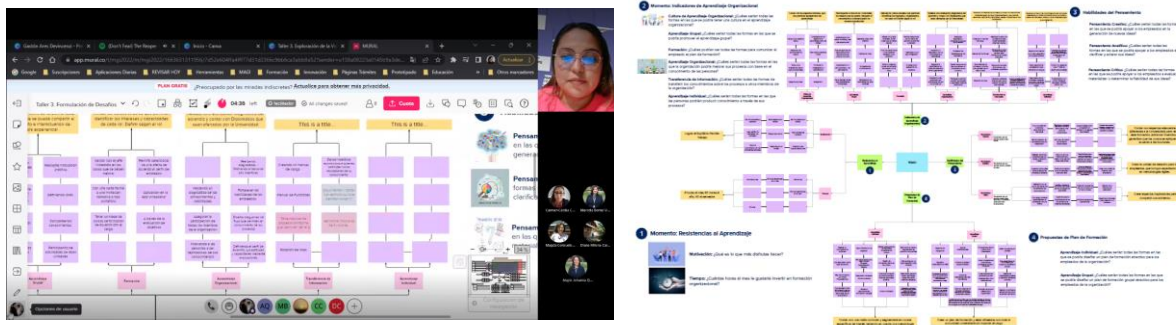
**Herramientas:** Mapa Mental para la Divergencia y *Hits o Votos* para la convergencia.

**Taller 3:** Para la formulación de desafíos, se realizó un taller con los dueños del problema 2 administrativos de la F.E y 3 administrativos de la Escuela Internacional de la Universidad de La Sabana, esto con el fin de definir los desafíos del problema presentado. Para ello, se trabajaron 4 categorías (1. Resistencias al Aprendizaje; 2. Indicadores de Aprendizaje Organizacional; 3. Habilidades del Pensamiento y 4. Propuesta de Plan de Formación.

**Duración:** 1 hora, 20 minutos

#### Figura 13.

#### *Formulación de Desafíos*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2022.

**Conclusiones:** La formulación de desafíos surgió a partir del análisis de la encuesta de Medición de Indicadores de Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional. Los administrativos, conscientes de las limitaciones en temas de tiempo, temáticas y otros factores que pueden dificultar su aprendizaje, identificaron las resistencias al aprendizaje como un desafío crucial a abordar.

Además, los resultados de la encuesta evidenciaron que los indicadores clave relacionados con el aprendizaje organizacional, como la Cultura de Aprendizaje Organizacional, Aprendizaje Grupal, Formación, Aprendizaje Organizacional, Transferencia de Información y Aprendizaje Individual, presentaron puntuaciones inferiores a 4 en una escala de 5. Estos resultados señalaron la necesidad de enfocarse en mejorar y fortalecer estos indicadores como otro desafío fundamental para el desarrollo del aprendizaje organizacional.

La exploración o identificación de cómo abordar las habilidades de pensamiento crítico, analítico y creativo surgió como un tercer desafío clave. El taller permitió que los participantes reconocieran la importancia de estas habilidades para un desempeño óptimo y se propusieran buscar formas efectivas de potenciarlas en su ámbito laboral, esto teniendo en cuenta que las habilidades del pensamiento se proponían dentro de la problemática de liderazgo creativo.

El cuarto desafío surgió en la propuesta de un plan de formación integral y personalizado que respondiera a las expectativas y requerimientos del equipo y que fuera adecuado y efectivo para atender las necesidades específicas del personal administrativo en cuanto a su formación.

### **9.3. Transformación**

#### **9.3.1. Etapa 4. Exploración de Ideas**

**Objetivo:** Producir imágenes y pensamientos mentales originales que responden a desafíos u oportunidades.

**Herramientas:** Mapa Mental para la Divergencia y *Hits o Votos* para la convergencia.

**Taller 4:** En la exploración de ideas, Figura 14, se realizó una lluvia de ideas en el mapa mental por cada una de las categorías o desafíos, de igual manera los 3 administrativos de la Facultad de Educación y 2 administrativos de la Escuela Internacional en Ciencias Económicas y Administrativas realizaron por cada desafío el postulado o conclusión.

**Duración:** 40 minutos

**Figura 14.**

*Exploración de Ideas*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2022.

**9.3.2. Etapa 5. Formulación de Soluciones**

**Objetivo:** Evaluar la razonabilidad y calidad de las ideas para desarrollar soluciones viables.

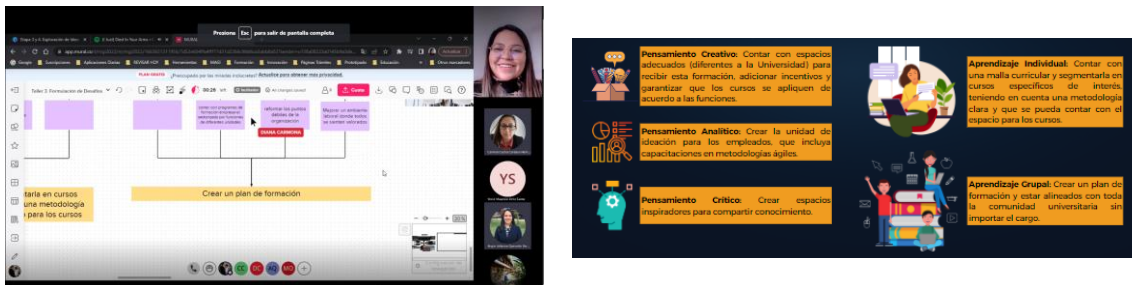
**Herramientas:** Brainstorming para la divergencia y *Hits o Votos* para la convergencia.

**Taller 5:** En la etapa de formulación de soluciones Figura 15 se realizó un Brainstorming sobre los desafíos habilidades del pensamiento y propuesta de plan de formación participaron 3 administrativos de la F.E y 2 administrativos de la Escuela Internacional, realizaron se identificó para cada desafío el postulado o conclusión.

**Duración:** 1 hora, 10 minutos

**Figura 15.**

*Formulación de Soluciones*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2022.

## **Conclusiones:**

A continuación, se presentan las conclusiones que tuvieron los administrativos sobre cada uno de los desafíos planteados:

### **Habilidades del Pensamiento**

**Pensamiento Creativo:** Se sugiere contar con espacios adecuados fuera de la Universidad para recibir la formación en pensamiento creativo, lo que permitirá a los empleados explorar su creatividad en un entorno diferente al laboral y fomentar la generación de ideas innovadoras. Además, se propone adicionar incentivos, como reconocimientos o bonificaciones, para motivar a los participantes a involucrarse activamente en los cursos y aplicar lo aprendido en sus funciones diarias. Garantizar que los cursos se apliquen de acuerdo con las funciones y responsabilidades específicas de cada empleado es esencial para asegurar la relevancia y utilidad de la formación en el contexto laboral.

**Pensamiento Analítico:** Se plantea la creación de una unidad de ideación para los empleados, que incluya capacitaciones en metodologías ágiles y en técnicas de análisis de datos. Esta unidad brindaría un espacio dedicado a la generación de ideas y soluciones, fomentando el pensamiento analítico y permitiendo que los empleados desarrollen sus habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones de manera más efectiva.

**Pensamiento Crítico:** Se destaca la importancia de crear espacios inspiradores para compartir conocimiento entre los empleados. Estos espacios podrían ser foros de discusión, grupos de trabajo colaborativo o sesiones de retroalimentación, donde los empleados puedan expresar sus ideas y opiniones de manera abierta y constructiva. El intercambio de experiencias y puntos de vista en un ambiente propicio para el pensamiento crítico fomentará un enfoque más reflexivo y analítico en la resolución de problemas.

### **Propuesta de Plan de Formación**

**Aprendizaje Individual:** Se propone contar con una malla curricular bien estructurada y segmentada en cursos específicos de interés para cada empleado. Esta malla curricular debe tener una metodología clara que facilite el aprendizaje y el seguimiento del progreso de cada participante. Además, es importante garantizar que se disponga de suficiente espacio y tiempo para llevar a cabo los cursos, de manera que los empleados puedan asistir a las clases sin interferir con sus tareas habituales.

**Aprendizaje Grupal:** Se plantea crear un plan de formación integral que esté alineado con toda la comunidad universitaria, independientemente de su cargo. Este plan de formación debe abarcar temas relevantes para todos los miembros de la universidad y fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos y unidades. La implementación de este plan de formación colectivo permitirá un desarrollo más equilibrado de las habilidades del pensamiento y el aprendizaje organizacional en toda la institución.

## **9.4. Implementación**

### **9.4.1. Etapa 6. Exploración de la Aceptación**

**Objetivo:** Comprender las condiciones y circunstancias interrelacionadas que apoyarán u obstaculizarán el éxito.

**Herramientas:** Brainstorming para la divergencia y POPS para la convergencia.

**Taller 6:** Durante la sesión del taller 6 se presenta el prototipo que salió como resultado de la lluvia de ideas sobre la propuesta de plan de formación.

**Visión:** Sería genial transformar el plan de formación en su modalidad de ejecución permitiendo que sea de interés particular y grupal para la comunidad, logrando bienestar integral y proactividad laboral.

**Desafío:** ¿Cómo podríamos diseñar e implementar un plan de formación que permita que sea de interés particular y grupal para la comunidad, logrando bienestar integral y proactividad laboral?

**Nombre de la Solución:** Ruta de Aprendizaje Organizacional

**Descripción:** Con el fin de aumentar los indicadores de aprendizaje organizacional y diseñar un plan de formación de interés para todos los administrativos de la Facultad de Educación y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas que participaron en cada taller determinaron la importancia de una plataforma donde estuvieran alojados los momentos o alternativas de formación que estuvieran acorde a sus perfiles.

Es por ello que a través de la plataforma quisieran contar con la información de disponibilidad de espacios físicos y virtuales para encuentros donde puedan apropiarse el

aprendizaje, una manera de compartir el conocimiento y les permita una interacción más experiencial. También, contarán con el manual de los cursos anuales y podrán identificar los que corresponden a su rol específico. De igual manera contarán con una evaluación diagnóstica de competencias para identificar en qué nivel de formación se encuentran de acuerdo con lo requerido para el cargo. Podrán identificar los manuales de procesos y conocer las estructuras de la universidad y unidad a la que pertenecen, así identificar cada perfil en la universidad. Finalmente contarán con un banco de conocimientos que estarán disponibles para los miembros de la comunidad a través de manuales, vídeos y otros materiales.

### **¿Cómo funciona?**

Los administrativos de la Universidad de La Sabana tendrán acceso desde sus correos institucionales, la plataforma estará alojada en Sharepoint, desde allí podrán interactuar por cada uno de los espacios de la Ruta de Aprendizaje Organizacional.

### **¿Qué impacto tendrá?**

La plataforma permitirá que los administrativos de la Universidad de La Sabana, tengan un espacio dedicado solo para ellos, donde encontrarán los equipos de trabajo de cada unidad de la universidad, podrán conocer los objetivos y prioridades estratégicas, podrán conocer las actividades o eventos a los que pueden participar, conocer los materiales que han diseñado diferentes administrativos con el fin de promover la transferencia del conocimiento, podrán conocer su ruta de aprendizaje anual y tienen a su disposición información relevante sobre como proponer problemas y así su interacción en la solución de los mismos, hasta encontrar el apoyo o alianzas para llegar a la solución.

Desde la plataforma se podrán tener las estadísticas o análisis de interacción, visitas al sitio, entre otras herramientas que facilitarán la adopción e interacción con la misma. Adicional generará un gran impacto para los administrativos en reconocimiento de sus ideas y posicionamiento de su marca personal.

### **¿Cuáles son los beneficios?**

Entre los beneficios esta la identificación clara sobre el plan de formación que se debe cursar de acuerdo con el cargo o rol que se desempeña. Podrán conocer las etapas para convertirse en expertos y acompañar a otros equipos dentro de la universidad en

diferentes temáticas. Facilitará la interacción entre grupos motivando así la co-creación. De igual manera, contarán con información actualizada sobre actividades de transferencia del conocimiento y reconocimiento por fortalecimiento de competencias o desarrollo de soluciones a problemas planteados.

### ¿Qué recursos se necesitan?

Inicialmente recursos de personal y tecnológicos. Los recursos monetarios se plantearían para el desarrollo de actividades, sin embargo, para la puesta en marcha de la plataforma, solo se requiere recurso humano, esto teniendo en cuenta que se alojara en una aplicación de fácil acceso y de la cual dispone la universidad como lo es el paquete de Office 365.

### ¿En qué tiempo?

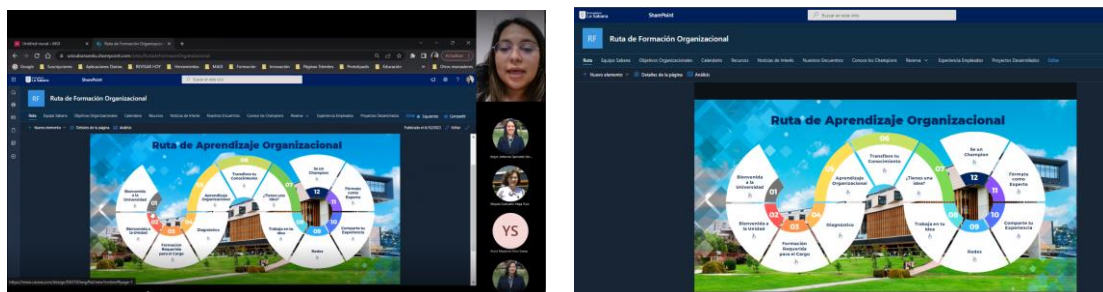
Se está trabajando en la estructura o diseño de plataforma desde la experiencia del usuario, esto con el fin de revisar mediante un focus Group su usabilidad, facilidad de aprendizaje, eficiencia, memorabilidad, errores, satisfacción y accesibilidad.

Debido al contenido de la plataforma debe tener un contenido robusto, dinámico y hecho especialmente para los administrativos, donde puedan tener la cercanía y puedan tener la percepción que fue hecha por ellos, para ellos.

**Duración:** 1 hora, 6 minutos

### Figura 16.

#### *Exploración de la Aceptación*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2022.

**Conclusiones:** Con el fin de identificar la viabilidad de la plataforma planteada en la Figura 16 se trabajó con la herramienta POPS como se evidencia en la Figura 17, a continuación, se presentan los determinantes de cada uno:

**Puntos Positivos:** Ruta organizada, diseño agradable, clara, genera dinamismo.

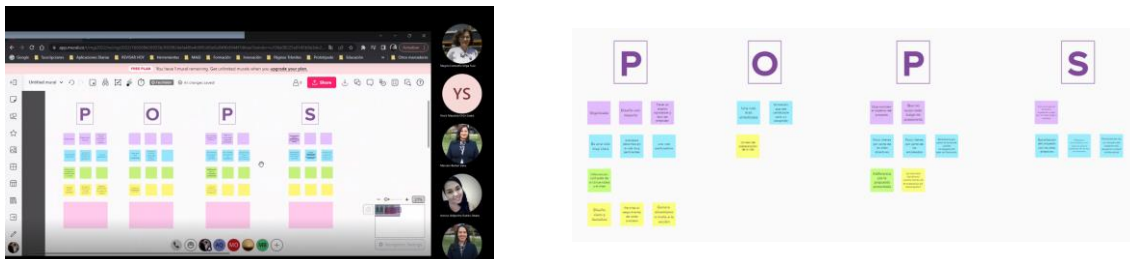
**Oportunidades:** Una ruta más sintetizada, un ítem de autoevaluación de la ruta de formación y que sea certificable con un posgrado.

**Preocupaciones:** Que no surja nada luego de proponerlo, que haya poco interés por parte de los empleados, indiferencia por la propuesta presentada.

**Superación de Preocupaciones:** Socialización del proyecto con las altas directivas, Presentación de un estudio del impacto del proyecto a nivel institucional.

**Figura 17.**

*POPS*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2022.

#### **9.4.2. Etapa 7. Formulación del Plan**

**Objetivo:** Diseñar un plan en pasos específicos y mensurables para alcanzar un fin deseado y monitorear su efectividad.

**Herramientas:** Análisis de Stakeholders y Mapa Estratégico

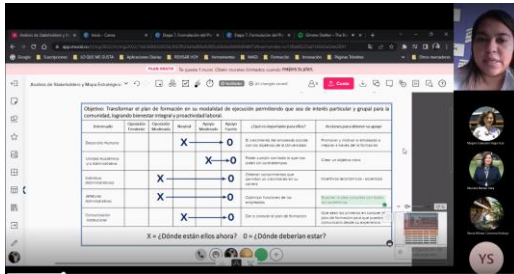
**Taller 7:** En la formulación del plan los administrativos de la Facultad de Educación y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas que participaron en los talleres hicieron una identificación de los stakeholders y la posición en la que ellos creían se encontraban, adicional trabajaron en el mapa estratégico con el planteamiento de objetivos, indicadores y metas.



**Duración:** 1 hora, 8 minutos

**Figura 18.**

*Análisis de Stakeholders y Mapa Estratégico*



Objetivo: Transformar el plan de formación en su modalidad de ejecución permitiendo que sea de interés particular y grupal para la comunidad, logrando bienestar integral y proactividad laboral.

Interesado	Oposición Ferviente	Oposición Moderada	Neutral	Apropiado Moderado	Apropiado Fuerte	¿Cuál es importante para ellos?	Acciones para obtener su apoyo
Desarrollo Humano			X	→	O	El crecimiento del empleado acorde con los objetivos de la Universidad.	Promover y motivar al empleado a mejorar a través de la formación
Unidad Académica y/o Administrativa				→	X	Poder cumplir con todo lo que nos piden sin connotaciones	Crear un objetivo claro
Individuo (Administrativos)		X	→	→	O	Obtener conocimientos que permitan un crecimiento en su carrera	Incentivos (económicos - escasos)
Jefes/as Administrativos		X	→	→	O	Optimizar funciones de los empleados	Exponer la idea completa con todos los beneficios
Comunicación Institucional			X	→	O	Dejar conocer el plan de formación	Que sean los primeros en conocer el plan de formación para que puedan comunicarlo desde su experiencia.

X = ¿Dónde están ellos ahora? O = ¿Dónde deberían estar?

**Fuente:** Reunión por Teams, 2022.

**Conclusiones:** Teniendo en cuenta el análisis de los stakeholders cómo se evidencia en la Figura 18, se identifica que se deben buscar las estrategias para tener a los administrativos que serán los usuarios de la herramienta como apoyo fuerte y a Desarrollo Humano como unidad dueña de la formación de los administrativos.

La fase 3 introduce la propuesta de la Gerencia de Innovación, la cual se plantea como un modelo o metodología para impulsar el Aprendizaje Organizacional y fomentar la Innovación. Esta propuesta surge como resultado de las etapas 5, 6 y 7 del proceso de liderazgo creativo, donde se identificaron y abordaron las resistencias al aprendizaje y se estableció una visión compartida. El objetivo de la fase 3 es presentar de manera detallada la propuesta y cada uno de sus componentes, brindando una visión clara de cómo se promoverá la innovación en la organización.

### **FASE 3. ACTION RESEARCH PROJECT – GERENCIA DE INNOVACIÓN**

La primera fase de este proyecto de AR se enfoca en el diagnóstico de la Gerencia de Innovación en la Universidad de La Sabana, proporcionando una visión más amplia del estado actual del modelo de innovación existente o en desarrollo dentro de la Universidad.

Para el desarrollo de la fase 3, se tomó como referencia lo realizado en las etapas 5, 6 y 7 del proceso de liderazgo creativo, donde se presentó un prototipo inicial como resultado de

las actividades llevadas a cabo con el equipo administrativo de la Facultad de Educación y la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.

Siguiendo los planteamientos establecidos en la fase 1, que incluyen el trabajo con cinco indicadores obtenidos de la encuesta sobre niveles y condiciones de aprendizaje organizacional realizada a los administrativos de las dos unidades académicas mencionadas anteriormente, se abordarán dichos indicadores (Cultura de Aprendizaje Organizacional, Formación, Aprendizaje Organizacional, Transferencia de Información y Aprendizaje Individual) en el contexto de la gestión del conocimiento, lo cual se detallará más adelante en este documento.

En el marco metodológico de Action Research, se planteó como objetivo abordar el desafío de la gerencia de la innovación mediante la propuesta de un modelo, metodología o sistema. Dicha propuesta busca facilitar la creación, retención, transferencia y gestión del conocimiento para fomentar la innovación, de igual manera permite medir el cumplimiento de los comportamientos ganadores establecidos en las prioridades estratégicas de la Universidad. Para lograrlo, se estableció un objetivo general y una serie de objetivos específicos para la gerencia de innovación, los cuales se detallan en la fase 1 de este documento.

## **10. MARCO CONCEPTUAL GERENCIA DE INNOVACIÓN**

En esa sección se elabora una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se sustenta la estrategia de gestión del conocimiento para la innovación que se propone integrar al Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional de la Universidad de La Sabana.

### **10.1. Gestión de la Innovación**

La innovación en si misma es un proceso y no debe estar aislada a la estrategia de la empresa sino hacer parte de ella cómo lo menciona (Velasco-Balmaseda & Zamanillo-Elguezabal, 2008, p. 136):

En la gestión de la innovación es importante adoptar un enfoque global, que contemple otros aspectos como son el liderazgo, el aprendizaje, la cultura organizativa, la estructura organizativa, la medición y el seguimiento de los resultados, la vigilancia o inteligencia competitiva, el establecimiento de redes de cooperación y alianzas, la definición de una estrategia de innovación, los recursos humanos, etc.

De igual manera se tuvo en cuenta la perspectiva de (Tidd and Bessant, 2009) un sistema de gestión de la innovación es un conjunto de prácticas, conocimientos y herramientas adoptadas por la organización, para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado.

## **10.2. Creatividad**

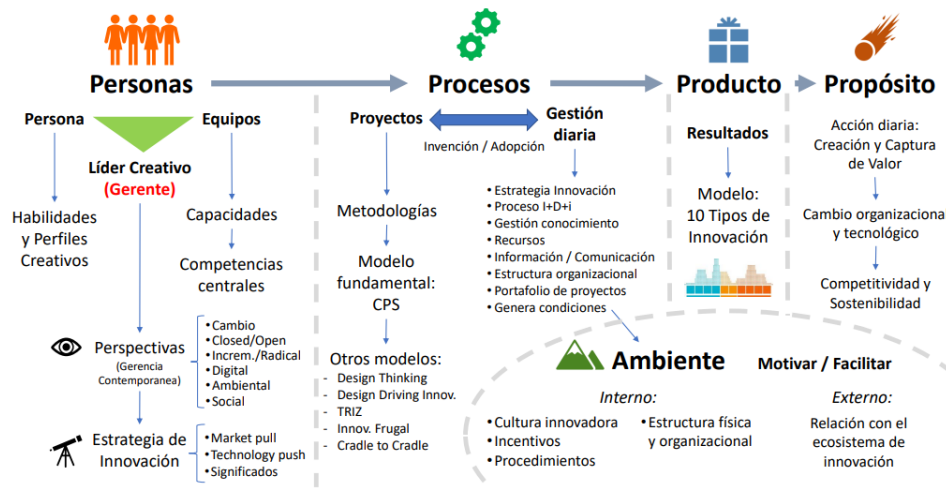
El modelo de las 4 P's de la Creatividad de (Rhodes, 1961), hace una descripción de las vertientes de su postulado como se detalla a continuación:

Se refiere esencialmente a la persona como ser humano. Otra se refiere a los procesos mentales que intervienen en la creación de ideas. Una tercera vertiente se refiere a la influencia del ambiente en la persona y en sus procesos mentales. Y la cuarta se refiere a las ideas. Las ideas suelen expresarse en forma de lenguaje o arte, y esto es lo que llamamos producto. Las cuatro P de la creatividad, es decir, (1) persona, (2) proceso, (3) ambiente, (4) productos. (Rhodes, 1961, p 307).

A continuación, se presentará la perspectiva de (Mejía, 2018) sobre la gestión de la innovación en una organización. Según el autor, existen cinco vertientes fundamentales en este proceso. En primer lugar, se encuentra la vertiente de las personas, donde se destaca la importancia de contar con habilidades y perfiles creativos en los colaboradores, así como la figura del líder creativo encargado de gestionar las perspectivas y estrategias relacionadas con la innovación. En segundo lugar, está la vertiente de los procesos, que abarca tanto la gestión diaria como los proyectos que surgen del trabajo de las personas. La tercera vertiente se enfoca en los resultados de los procesos y se basa en el modelo de los 10 tipos de innovación propuesto por (Dobblin.com, s.f). En cuarto lugar, se encuentra la vertiente del propósito, la cual debe alinearse con la estrategia y los objetivos de la organización. Por último, la vertiente del ambiente (press) considera tanto los aspectos internos como los externos que facilitan el ciclo completo de innovación dentro de la organización.

**Figura 19.**

*Perspectiva Gerencia de la Innovación Mejía, 2018*



**Fuente:** (Mejía, 2018, basado en Rhodes, 1961).

### Modelo Sistémico para el Cambio Creativo

El Modelo Sistémico para el Cambio Creativo, describe cómo interactúan los diferentes elementos (**persona, proceso, entorno y producto**), para generar productos creativos y así producir un **cambio creativo**, esto quiere decir la introducción deliberada de algo que es nuevo.

**Persona:** El termino de persona desde el enfoque de (Puccio et al., 2010), tiene en cuenta las habilidades individuales, los conocimientos, la personalidad, las experiencias y la motivación, que influyen en la cantidad y el tipo de creatividad que un individuo o un equipo pueden producir.

**Proceso:** Se refiere a las etapas de reflexión por las que pasan los individuos y los equipos cuando desarrollan ideas creativas en respuesta a problemas y oportunidades. La calidad del proceso, como en el caso de las persona(s), suele repercutir directamente en la calidad del producto elaborado (Puccio et al., 2010).

**Entorno:** El pensamiento creativo no se produce en el vacío. Tiene lugar en entornos particulares. En algunos casos, estos entornos pueden estimular el pensamiento creativo y, en otros, pueden inhibirlo. Se conoce como el entorno, las formas en que los climas psicológico y físico del lugar de trabajo, o las culturas en las que se vive, influyen en la expresión del comportamiento creativo (Puccio et al., 2010).

**Producto:** Resultados tangibles e intangibles que sean nuevos y útiles. Para (Puccio et al., 2010), las personas con las aptitudes, los conocimientos y los rasgos personales adecuados, que trabajan a través de un proceso eficaz en un entorno propicio para el pensamiento creativo, tienen más probabilidades de producir productos creativos.

**Cambio Creativo:** Puede adoptar muchas formas y se define como la adopción de un producto creativo, una idea novedosa y útil que se ha plasmado de forma intangible o tangible y que añade valor a un individuo, un equipo, una organización o una sociedad (Puccio et al., 2010).

De igual manera, es importante destacar que dentro del ámbito de la creatividad se abordan dos elementos esenciales para su desarrollo: el pensamiento divergente y el pensamiento convergente. Estas dos formas de pensamiento desempeñan roles complementarios y se aplican en diferentes etapas del proceso creativo. Pensamiento divergente (generación de opciones) y convergente (evaluación de opciones) (Puccio et al., 2010, p. 42)

### **10.3. Gestión del Conocimiento**

Para el caso de la gestión del conocimiento debemos entenderlo como un agente que agrega valor a las empresas siendo un elemento fundamental para la innovación, es por ello que para este trabajo de grado es de gran importancia dar relevancia al conocimiento que para (Basañez, 2012, p. 30):

Se entiende la Gestión de Conocimiento (GC) como un sistema para la recopilación, organización, refinamiento, análisis y disseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de la organización. No sólo soporta las funciones de la organización, sino que también se encarga de satisfacer las necesidades del trabajador de conocimiento.

En línea con la gestión de la innovación, la creatividad y el modelo para el cambio creativo, la gestión del conocimiento también incluye elementos o dimensiones similares como lo menciona Basañez (2012), las personas, los procedimientos, el ciclo del conocimiento, espirales de conocimiento, las tecnologías y las organizaciones.

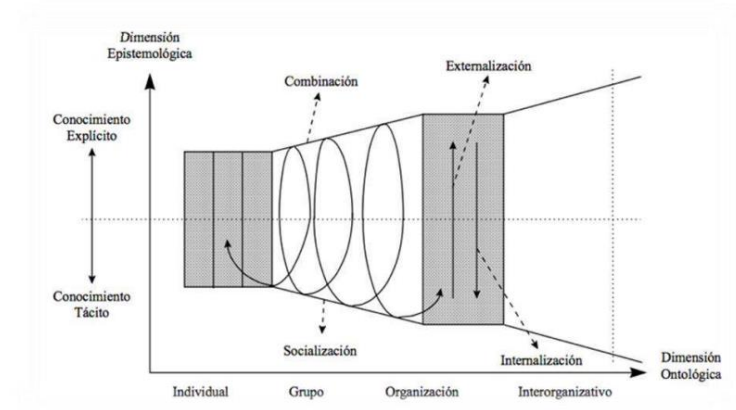
### **10.4. Espiral del Conocimiento**

Según Nonaka (1994), la creación de conocimiento es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. El conocimiento “**explícito**” se refiere al conocimiento que es transmisible en un lenguaje formal y sistemático.

Por otra parte, el conocimiento “**tácito**” tiene una cualidad personal, lo que dificulta su formalización y comunicación. (p. 17).

**Figura 20.**

*Espiral de Conversión del Conocimiento, 1994*



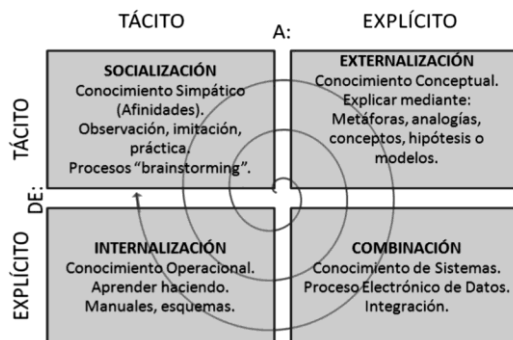
**Fuente:** Nonaka y Takeuchi (1995)

### 10.5. Creación de Conocimiento

De acuerdo con el enfoque de Nonaka y Takeuchi (1999), la creación de conocimiento o interacción entre los tipos de conocimiento “tácito” y “explícito” se manifiesta de cuatro formas 1. La sociabilización, 2. La exteriorización, 3. La combinación y 4. La interiorización (ver Figura 21)

**Figura 21.**

*Relación entre el conocimiento tácito y explícito*



**Fuente:** Nonaka y Takeuchi (1995)

Con el fin de dar un poco más de claridad a la creación de conocimiento (Basañez, 2012, p. 2-69) la comprende cómo:

las actividades asociadas con el ingreso de nuevo conocimiento al sistema (...), en la documentación y libros se contempla como 'creación' el ingreso de conocimiento nuevo en el sistema se origina de varias fuentes, formación, investigación y observación entre otras.

### **10.6. Retención del Conocimiento**

En esta etapa se consideran todas las acciones necesarias para conservar el conocimiento y garantizar su permanencia una vez que se ha adquirido. Es un paso de suma importancia, aunque a menudo se pasa por alto y puede interrumpir el ciclo.

sí un integrante de la organización toma un curso de formación, y luego de finalizado no hace nada con esa información adquirida, con el paso del tiempo esta información se distorsiona y se va perdiendo, finalmente no la puede transferir a otra persona dado que se perdió ese conocimiento por no haber sido asimilado por completo (Basañez, 2012, p. 2-69).

### **10.7. Transferencia de Conocimiento**

(Basañez, 2012, p. 2-69), se contemplan las actividades asociadas con el paso de conocimiento de una fuente a otra, una fuente de conocimiento puede ser una persona, un documento, un video, entre otros.

Con base en el ítem anterior y con el fin de que la transferencia del conocimiento tenga éxito se menciona el postulado de (Argote & Ingram, 2000, p. 159):

Los depósitos o subredes que se trasladan deben encajar o ser compatibles con el nuevo contexto. Como la compatibilidad de los miembros, herramientas y tareas que se trasladan de una unidad a otra no puede darse por sentada. Para que estos elementos sean conductos de conocimiento eficaces, es posible que tengan que adaptarse o ser adaptados al nuevo contexto.

De lo anterior podemos identificar la importancia del trabajo en red como medio para que la transferencia del conocimiento se de manera apropiada.

## **10.8. Utilización del Conocimiento**

Para (Nagles, 2007), la generación de condiciones propicias para la implementación del conocimiento en una empresa es una estrategia dirigida a obtener ventajas competitivas sostenibles mediante la utilización del conocimiento interno para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios (p. 79), mejorar los roles laborales y empoderar a los empleados. Esto garantiza el desarrollo de habilidades que permiten aprovechar de manera efectiva y productiva todo el potencial de conocimiento y recursos disponibles dentro de la organización. Por otro lado, tenemos la concepción de (Basañez, 2012) quien menciona que:

En este paso se contemplan las actividades asociadas con el empleo de ese conocimiento adquirido, el objetivo de todo conocimiento es que sea aplicado, si un conocimiento no puede ser aplicado, no es de utilidad, si no se obtiene un beneficio de adquirir el conocimiento no existe una razón para adquirirlo. (p. 2-69).

## **10.9. Gestión del Conocimiento para la Innovación Organizacional**

Según el (Manual de Oslo, 2006, p. 28), la gestión del conocimiento implica el desarrollo de actividades relacionadas con la recogida, el uso y la distribución del conocimiento en la organización, es decir, recoge una parte importante del proceso de innovación.

La Gestión del Conocimiento tiene una doble dimensión en términos de innovación organizacional. Por un lado, se puede considerar como una innovación en sí misma para la organización. Por otro lado, la decisión de implementarla puede impulsar la implementación de otras innovaciones en la estructura organizativa de la empresa, ya que las mejoras en la organización pueden facilitar el desarrollo e implementación de diferentes tipos de innovaciones, como, por ejemplo, innovaciones en los procesos (Avendaño y Flores, 2016).

## **11. PROPUESTA – GERENCIA DE LA INNOVACIÓN**

En la figura 22 se presenta la primera versión del resultado de la práctica en liderazgo creativo sobre el aprendizaje para la innovación organizacional. Esta versión denominada 'Ruta de Aprendizaje Organizacional', fue desarrollada como resultado de las etapas 5, 6 y 7 de la práctica de liderazgo creativo y de la segunda fase de AR. Se consideró que esta ruta contenía los aspectos necesarios para lograr un aprendizaje completo en los colaboradores de la Universidad de La Sabana.



Para la evaluación de la situación se determinó que en la etapa 6 de la Fase II, se exploró en detalle cada aspecto de esta versión del modelo. Se identificaron y describieron las diferentes dimensiones de la ruta de aprendizaje, incluyendo la exploración de nuevas oportunidades, el fomento de la creatividad y la innovación, la toma de decisiones informadas y la adaptación a los cambios del entorno.

## Figura 22.

### *Ruta de Aprendizaje Organizacional – Versión 1*



**Fuente:** (Elaboración propia, 2023).

En esta fase 3 del trabajo de grado se inicia desde la fase de **transformación** del CPS, esto debido a que en las etapas 5, 6 y 7 de la práctica de liderazgo creativo dejo para esta actividad una primera versión de la solución al problema planteado cómo se puede evidenciar en la Figura 22.

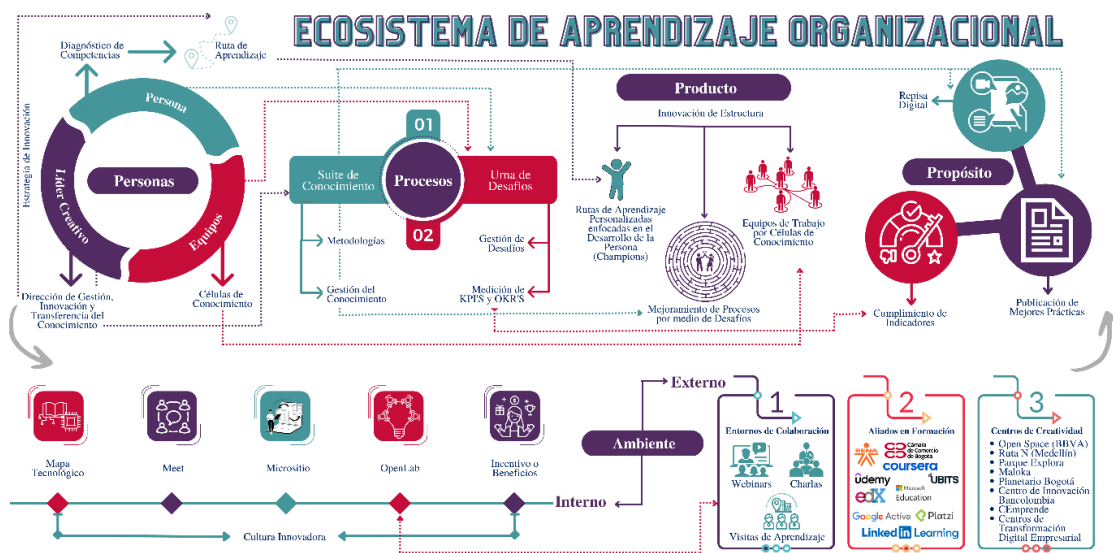
Después de revisar varios modelos de innovación, incluyendo los determinantes y dimensiones de la innovación de Crossan y Apaydin (2010), el modelo de Gerencia de la Innovación de Mejía (2018), el Creative Change Model: A System Approach de Murdock y Mance (2005) y los modelos diseñados por algunas empresas, se concluyó que, si bien los modelos de empresas innovadoras como Argos, Team, Grupo Nutresa, Corona y Haceb tenían una fuerte estructura, estaban diseñados específicamente para cada empresa y no se adaptaban fácilmente a una organización como la Universidad de La Sabana.

Con el objetivo de complementar el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional de la Universidad de La Sabana, se eligió partir del modelo de perspectiva de las 5 P's de la Innovación de Mejía (2018), basado en las 4 P's de la Creatividad de Rhodes (1961), que se mencionan al inicio de esta fase.

Este modelo se consideró adecuado debido a su capacidad para proporcionar una visión general de los elementos clave de la innovación, incluyendo las personas, los procesos, el producto, el propósito y el ambiente. De esta manera, se espera que se pueda aplicar a una amplia variedad de instituciones de educación y contextos de innovación relacionados al aprendizaje como medio para la innovación organizacional.

**Figura 23.**

*Ecosistema de Aprendizaje Organizacional – Versión 2*



**Fuente:** (Elaboración propia, 2023).

**Validación con Experto:** Se le presentó al Doctor Cesar Augusto Bernal Torres, profesor de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana y experto en gerencia del conocimiento, gerencia de la innovación y metodología de la investigación, la versión 2. Ecosistema de Aprendizaje Organizacional (ver Figura 23) que integraba los elementos del modelo elegido las 5 P's de la Innovación de Mejía (2018), (personas, procesos, producto, propósito y ambiente-press), explicando cada uno de los elementos que se plantearon para esta versión y sus recomendaciones a nivel general se detallan a continuación:

Para establecer un ecosistema efectivo, es fundamental definir los actores involucrados y los recursos necesarios para su implementación. En este sentido, se sugiere revisar modelos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional que promuevan la innovación. Es importante considerar el papel de la gestión del conocimiento como variable mediadora en este contexto. Asimismo, se recomienda analizar el uso del término "ecosistema" y asegurar que su dinámica sea evidente. La gestión del conocimiento abarca cinco elementos clave: la identificación de la información relevante para la organización, su apropiación y socialización, el registro del conocimiento, la generación de nuevo conocimiento y la utilización estratégica del mismo. Por otro lado, el aprendizaje organizacional se refiere a cómo las organizaciones, en su experiencia y en su interacción con el entorno, dinamizan procesos para evitar la reactividad y generar resultados internamente. Vale destacar que la innovación implica la creación de valor agregado y beneficia a los diferentes stakeholders, siendo los actores involucrados en este proceso las entidades académicas, las organizaciones productivas y el estado. Estas notas fueron recopiladas durante la validación con el experto en relación a la propuesta planteada.

**Duración:** 35 minutos

**Figura 24.**

*Validación con Experto Versión 2 – Formulación de Soluciones*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2023.

Luego de la validación con el experto se realizaron los respectivos ajustes, teniendo en cuenta diferentes modelos conceptuales sobre la gestión del conocimiento y las 5 P's de la Innovación de Mejía (2018), así es cómo se presenta la versión 3, que contempla:

**Personas:** Se destaca la importancia de enfocarse en las personas, asegurando que tengan las habilidades necesarias a través de capacitación y desarrollo individual. Luego, se promueve la integración de las personas en equipos de trabajo productivos y colaborativos a través de actividades de aprendizaje en equipo. De igual manera tiene en cuenta a la empresa, proporcionando capacitación en liderazgo y estrategia empresarial.

**Procesos:** Este elemento busca fomentar un entorno de aprendizaje continuo y la gestión efectiva del conocimiento en una organización. Es así como se plantearon 7 procesos clave en los que se podría enfocar la Universidad de La Sabana para que los administrativos puedan desarrollar ideas creativas: 1. Cultura de Aprendizaje Continuo, 2. TIC como apoyo a la formación, 3. Estrategia de Gestión del Conocimiento, 4. Programas de Mentoring y Coaching, 5. Metodologías para la creatividad, 6. Análisis como aliado a la innovación y 7. Espacios de encuentro en OpenLab.

**Productos:** Se podría contemplar dentro del elemento de productos resultados tangibles o intangibles cómo: Integración de Tecnología - (Enlace Digital), Banco de Competencias (ConocerT), Programa de formación y desarrollo personalizado, Suite del Conocimiento, Normalización de Procesos, Automatización de Procesos, Repisa Digital y Publicación de Mejores Prácticas y Análisis Predictivo de Formación y Desarrollo, estos resultados se proponen en base a los 10 tipos de innovación propuesto por (Doblin.com, s.f).

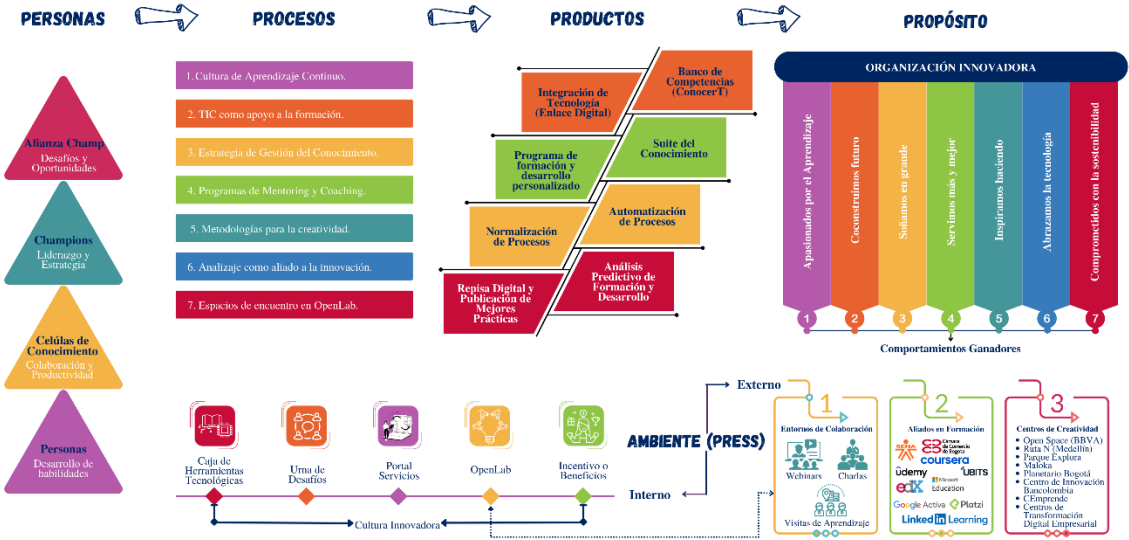
**Propósito:** Este elemento debe estar alineado a la estrategia u objetivos de la organización para esta propuesta se propuso una de las prioridades estratégicas de la Universidad de La Sabana **Organización innovadora**, con el fin de dar cumplimiento a los comportamientos ganadores.

**Ambiente (Press):** Teniendo en cuenta que la creatividad no se produce en el vacío, se plantearon diferentes espacios tanto internos como externos para que las personas puedan cocrear tales como: Caja de herramientas tecnológicas, Urna de desafíos, Portal Servicios, OpenLab e incentivos o beneficios cómo apoyo para el ambiente interno, en cuanto al externo se plantearon entornos de colaboración, aliados en formación y centros de creatividad.

El ambiente estaría apalancando la Cultura Innovadora en los administrativos de la Universidad de La Sabana y facilitando así el propósito de organización innovadora, en la Figura 25 se definió la versión 3 de la propuesta la cual se denominó Modelo de Aprendizaje Organizacional para la Innovación.

**Figura 25.**

*Modelo de Aprendizaje Organizacional para la Innovación – Versión 3*



**Fuente:** (Elaboración propia, 2023).

Con el fin de dar validez a las versiones presentadas esta última se le presentó de diferentes profesores expertos en la Universidad de La Sabana, a continuación, se mencionan los comentarios y sugerencias que se tuvieron de las diferentes sesiones con los expertos:

**Validación con Expertas Sesión 1:** Se le presentó a la profesora Angela Maria Rubiano Bello de la Facultad de Educación y experta en calidad de las instituciones educativas y en el liderazgo directivo y a la Directora de Proyección Social y Relacionamiento de la Facultad de Comunicación la doctora Liliana cuesta Medina experta en programas de desarrollo docente a nivel nacional e internacional, principalmente en las áreas de aprendizaje de lenguas y de e-learning, la versión 3 de la propuesta para la gerencia de innovación y sus recomendaciones y sugerencia de indican a continuación:

**Duración:** 1 hora, 25 minutos

**Figura 26.**

*Validación con Expertas – Sesión 1- Versión 3*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2023.

Para el elemento de **personas** las expertas indicaron que actualmente se la dado mayor atención a las metodologías y están tenderán a cambiar con el tiempo, sin embargo, las habilidades de las personas no, es por ello que hacer un enfoque especial en las personas debe ser lo más importante en el planteamiento del modelo, desarrollar las habilidades emergentes debería ser una prioridad en la organización. La importancia de trabajar con las personas es su crecimiento y cómo se dará a lo largo del tiempo, la propuesta seleccionada es evolutiva y sujeta a transformaciones, los modelos se vuelven cultura y son perdurables en el tiempo.

Para los **procesos** se debe tener claridad en los términos para que sea de fácil entendimiento, sin embargo, para la ventana de observación de este trabajo de grado se debe tener una definición clara de los postulados dentro de los procesos con metas a corto, mediano y largo plazo. Tener en cuenta como se materializan las ideas y cómo se definen los perfiles que deben tener las personas que las desarrollarán, inicialmente no se tendrá el detalle de todos los procesos, pero determinar de manera sencilla cómo se caracterizan dichos procesos reduciría la fricción. Se debe precisar que no es el alcance de este trabajo caracterizar cada uno de los componentes, pero se debe mencionar que cada uno debe tener una caracterización, los actores implicados y los indicadores de gestión.

En cuanto a los **productos** las expertas indicaron que las denominaciones de los productos pueden ser un poco confusas y se pueden confundir con los procesos, algunos de los productos podrían integrarse, pero seguir indicando que pueden ser procesos, los productos planteados podrían entenderse cómo relación de los procesos mencionados, sugieren no proponer demasiados productos, esto teniendo en cuenta que en algunos de ellos se puede tardar demasiado tiempo, sugieren segmentación y reducción.

El elemento de **ambiente**, cómo se articulan los componentes del ambiente dentro del modelo de innovación, algunos de ellos podrían terminar siendo repositorios que aún no cumplen con las necesidades actuales, tener en cuenta que las denominaciones deberían ser un poco más generales, puesto que podrían tener cambios en el tiempo.

**Validación con Expertos Sesión 2:** Para esta sesión se contó con la participación de la profesora Maria Del Pilar Sepulveda Calderon de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas experta en estructuración de proyectos y emprendimiento y hace parte del grupo de investigación innovación y estrategia y el doctor Cesar Augusto Bernal Torres, experto en gerencia del conocimiento, gerencia de la innovación y metodología de la investigación.

**Duración:** 38 minutos

**Figura 27.**

*Validación con Expertos – Sesión 2- Versión 3*



**Fuente:** Reunión por Teams, 2023.

Validación del doctor Cesar Augusto Bernal Torres: El modelo propuesto debe tener una fundamentación teórica clara y se sugiere plantear una estrategia sobre cómo funciona el modelo. En el contexto de la innovación, los modelos deben ser **sistémicos** y centrarse en las personas como elemento central. Es importante analizar si el modelo propuesto se ajusta a un enfoque sistémico abierto y considerar la interacción con aliados externos en el proceso de innovación. Además, se recomienda revisar modelos de gestión del conocimiento más actualizados y asegurarse de que el modelo propuesto no sea lineal, sino que refleje un enfoque sistémico.

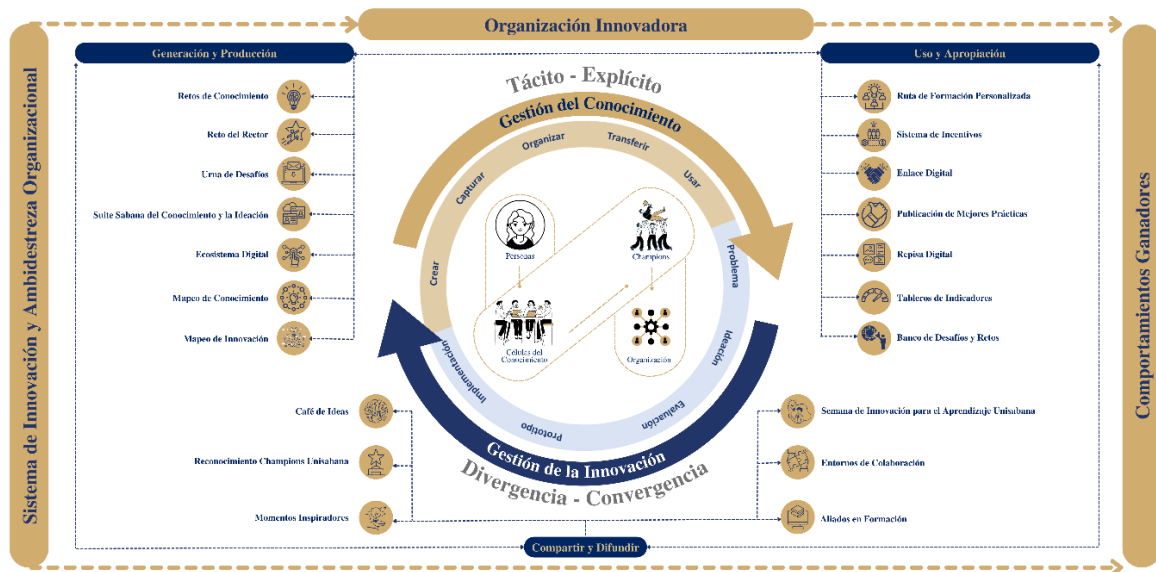
Validación de la profesora María del Pilar Sepulveda: La estructura del modelo presentado debe cambiar para garantizar la interacción con el entorno y convertirse en un sistema organizacional para la innovación. Los procesos y representaciones deben ser simples de explicar y adaptarse a la dinámica diaria de las personas. Es importante generar hábitos en los equipos y definir los elementos clave y las actividades que formarían parte o complementarían el modelo. Se sugiere identificar dinámicas existentes en la universidad y buscar la **integración** entre academia, empresa, gobierno y estado para promover un modelo de innovación abierta. La idea es buscar resultados tangibles desde las unidades, empoderando a los equipos y brindando acompañamiento para que **identifiquen problemas, propongan soluciones creativas**, las **conviertan en proyectos** y finalmente en **productos o servicios** tangibles. Este enfoque debe ser cíclico y generar un impacto en la comunidad, el entorno y el ambiente. El objetivo es convertir todos los retos de una unidad en productos tangibles para lograr un impacto significativo.

Luego de la revisión hecha por los expertos y las validaciones conceptuales, se hicieron los respectivos ajustes a la propuesta denominándola “**Sistema de Gestión del Conocimiento para la Innovación**”, en este nuevo modelo se integran elementos de la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación, creando así un círculo virtuoso entre el conocimiento y la innovación y los elementos necesarios para que estas se den, se eligió la palabra sistema teniendo en cuenta que requiere de un conjunto de elementos interconectados o interdependientes que trabajen juntos para lograr un objetivo común, para el caso de esta propuesta el sistema incluye personas, procesos, productos, recursos entre otros elementos como se puede ver en la Figura 28.



**Figura 28.**

*Sistema de Gestión del Conocimiento para la Innovación - Versión 4*



**Fuente:** (Elaboración propia, 2023).

La Figura 28 muestra el sistema propuesto siendo este de carácter articulador e integrador de iniciativas en las que ya está trabajando la Universidad complementadas por otras propuestas para la gestión del conocimiento y la innovación es por ello que se basa en 2 elementos macro y 4 elementos micro 1) Las personas, 2) La generación y producción de conocimientos, 3) El uso y apropiación del conocimiento, 4) Compartir y Difundir el conocimiento para ser una organización innovadora que cumpla con los comportamientos ganadores apalancados en el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional.

### **Macroelementos del Sistema**

**Gestión del Conocimiento:** la gestión del conocimiento estará bajo el marco conceptual de Nonaka y Takeuchi (1995) por medio del conocimiento tácito y explícito, donde se trabajará con las personas en cómo: crear, capturar, organizar, transferir y usar el conocimiento en la organización.

**Gestión de la Innovación:** se trabajará bajo los conceptos de pensamiento divergente y convergente y el centro seguirán siendo las personas a las que se les guiará y motivará en: Identificación de Problemas, Ideación, Evaluación de Ideas, Prototipado e Implementación para llegar a cumplir la prioridad estratégica Organización Innovadora.

## **Microelementos del Sistema**

**Las personas:** contempla al individuo, a las células del conocimiento (equipos), a los champions personas reconocidas por sus conocimientos en alguna capacidad institucional, la organización en general que será encargada de descender a las personas las políticas y lineamientos del sistema.

**Generación y producción:** se integra al sistema una de las iniciativas en las que ya se encuentra trabajando la Universidad cómo lo es el “Reto del Rector”, se propone adicionar a este elemento: Retos de conocimiento, una Urna de Desafíos, una Suite Sabana del Conocimiento y la Ideación, una identificación del Ecosistema Digital, un Mapeo del Conocimiento y un Mapeo de la Innovación.

**Uso y apropiación:** para este elemento también se tuvieron en cuenta iniciativas en las que ya está trabajando la Universidad tales como: Enlace Digital (un espacio creado por la Dirección de Tecnología y Transformación Digital con el fin de compartir avances e información de interés tecnológica), adicional se propone crear: una Ruta de formación Personalizada, un Sistema de Incentivos, la Publicación de Mejores Prácticas, una Repisa Digital, Tableros de Indicadores de Gestión del Conocimiento y la Innovación y un Banco de Desafíos y Retos.

**Compartir y Difundir:** hay 2 iniciativas en marcha por parte de la Universidad, una de ellas es el Reconocimiento a Champions y la Semana de Innovación para el Aprendizaje Unisabana, la segunda solo requiere de algunas adaptaciones donde se incluya al personal administrativo de la Universidad y se propone incorporar: el Café de Ideas, Momentos Inspiradores, Entornos de Colaboración y Aliados en Formación.

## **Formulación del Plan e Implementación**

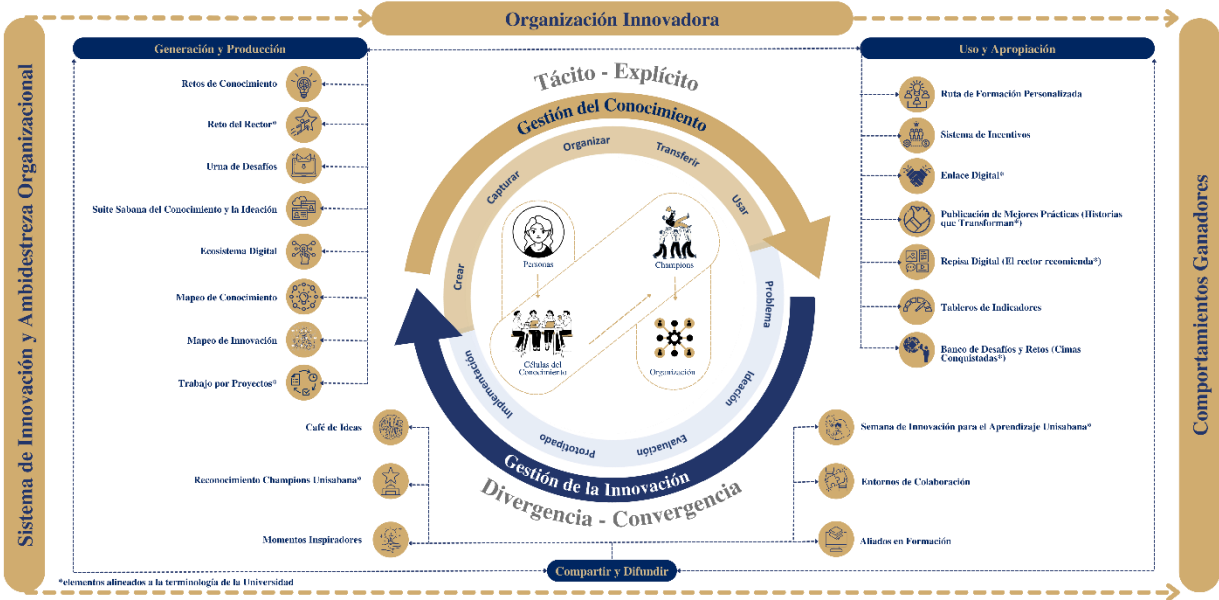
Objetivo: presentar a la Jefe de Transformación Organizacional de la Universidad de La Sabana la propuesta, con el fin de hacer la respectiva difusión a las personas encargadas de su posible desarrollo dentro de la Universidad.

Durante la reunión con Laura Andrea Martínez Orjuela, jefe de transformación organizacional, y Andrés Hernán Mejía Villa, director del trabajo de grado, se presentó el "**Sistema de Gestión del Conocimiento para la Innovación**", propuesto en este trabajo de grado. Durante la presentación, la jefe de transformación organizacional hizo algunas

apreciaciones respecto a la propuesta. Se enfocó en el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional, y mencionó dos vehículos de agilidad estratégica: los proyectos y los retos. Se señaló que no se había considerado incluir el trabajo con proyectos, ya que para el grupo con el que se trabajó, este vehículo de trabajo no era visible ni se contemplaba en su día a día. Sin embargo, se acordó integrar esta perspectiva en la propuesta para que pueda ser tomada en cuenta. Además, se realizaron algunos ajustes en la denominación de algunos elementos, se deja un asterisco en los nombres alineados con la terminología utilizada en la Universidad.

**Figura 29.**

*Sistema de Gestión del Conocimiento para la Innovación - Versión 5*



**Fuente:** (Rueda, 2023).

La construcción del modelo propuesto representó diferentes desafíos en la construcción al tratar de identificar las iniciativas ya trabajadas por la Universidad y los elementos que en conjunto podrían aportar a la construcción del sistema, hacer la integración de los elementos de la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación, requirió de una comprensión de los constructos de las diferentes teorías, de igual manera el desarrollo de los elementos que iban a componer los macroelementos del sistema propuesto, se tuvieron en cuentas los comentarios y sugerencias de los expertos académicos para la construcción de la versión final del sistema.

## CONCLUSIONES

Este trabajo de grado tuvo como objetivo proponer soluciones innovadoras que complementen el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional de la Universidad de La Sabana, fortaleciendo así la prioridad estratégica de ser una "Organización Innovadora" y fomentando comportamientos ganadores en la institución.

Para lograrlo, se utilizó la metodología AR en conjunto con el CPS (Creative Problem Solving), lo que permitió realizar un trabajo investigativo a través de talleres diseñados para abordar los problemas planteados. La colaboración con un equipo multidisciplinario y comprometido, junto con ejercicios de co-creación, facilitó el progreso en las diferentes etapas del CPS, resultando en la versión 1 del prototipo de este trabajo.

Sin embargo, durante el proceso surgieron algunas dificultades relacionadas con la disponibilidad de tiempo de las personas involucradas. Por lo tanto, se sugiere que en futuras actividades que requieran trabajo en equipo, los líderes o jefes brinden el tiempo necesario para fomentar la creatividad en los individuos.

Además, se identificó que existen resistencias en las personas debido a la falta de promoción de estos procesos dentro de la organización, lo que dificulta su integración en proyectos de transformación. Es fundamental trabajar en el involucramiento de las personas, encontrar los espacios adecuados y utilizar un lenguaje que motive su participación en equipos que resuelvan problemas y generen ideas innovadoras. Asimismo, la formación continua, el desarrollo personal y un sistema de incentivos efectivo desempeñan un papel clave en este proceso.

Se espera que la Universidad tome en consideración no solo la versión presentada, sino también las sugerencias planteadas en este trabajo. Es fundamental trabajar con los equipos en todos los niveles de la institución, identificando sus realidades específicas y abordándolas desde esa perspectiva. Si bien la versión final se diseñó con el propósito de impactar al personal administrativo y operativo de la Universidad de La Sabana, también podría implementarse para involucrar al personal docente, estudiantes, egresados y otros aliados estratégicos, como proveedores, empresas de la región Sabana Centro o entidades gubernamentales locales.

## RECOMENDACIONES

Derivado de la investigación realizada a lo largo de este trabajo de grado se recomienda establecer:

1. **Espacios donde se fomente la colaboración y la creatividad:** Considerando las dificultades relacionadas con la disponibilidad de tiempo, se recomienda que la Universidad proporcione un entorno de trabajo que valore y promueva la colaboración, la creatividad y la innovación. Esto puede lograrse mediante la asignación de tiempo adecuado para participar en actividades relacionadas con proyectos de innovación y la creación de espacios de co-creación donde los empleados puedan contribuir con ideas y soluciones.
2. **Diseñar programas de formación y desarrollo:** Para superar las resistencias identificadas en las personas debido a la falta de promoción de estos procesos, la Universidad debería implementar programas de formación y desarrollo que ayuden a sensibilizar y motivar a los empleados a participar en equipos que resuelvan problemas y generen ideas innovadoras. Estos programas deben incluir la formación continua, el desarrollo personal y un sistema de incentivos efectivo para fomentar la participación activa.
3. **Involucramiento de todos los niveles:** Es fundamental que la Universidad trabaje con los equipos en todos los niveles de la institución, identificando sus realidades específicas y abordándolas desde esa perspectiva. Esto permitirá una integración efectiva de los procesos de innovación en proyectos de transformación en toda la organización.

## VALOR AGREGADO Y ALCANCES

El enfoque en proponer soluciones innovadoras para complementar el Sistema de Innovación y Ambidestreza Organizacional de la Universidad de La Sabana tiene un gran valor para la institución. Esta iniciativa puede impulsar el desarrollo y la mejora continua, ayudando a mantener a la Universidad a la vanguardia en términos de innovación y adaptación al entorno cambiante.

El uso de la metodología AR en conjunto con el CPS ha demostrado ser efectivo para el desarrollo de soluciones innovadoras. Estos enfoques pueden servir como referencias para futuros proyectos de innovación en la institución.

La versión final del prototipo presentado en este trabajo tiene el potencial de impactar positivamente al personal administrativo y operativo de la Universidad, y también se sugiere que se extienda su implementación para involucrar a otros actores clave dentro y fuera de la institución, como docentes, estudiantes, egresados, proveedores y entidades gubernamentales locales.

## **DIVULGACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

A lo largo de este trabajo de grado, se llevaron a cabo diversos momentos de divulgación, con el fin de compartir los avances y resultados de la práctica de liderazgo creativo y gerencia de la innovación. Las diferentes jornadas proporcionaron oportunidades valiosas para presentar los resultados de las diferentes etapas de CPS, recibir retroalimentación de los diferentes asesores de trabajos de trabajo de grado, enriquecieron el proceso de investigación. A continuación, se detallan algunos momentos de divulgación en los que participé:

- 1. Presentación de Póster:** En el marco de la Primera Jornada de Investigación (Action Research), realizada el 28 de mayo de 2022, tuve la oportunidad de presentar los avances de la fase 1 de este trabajo de grado. Durante esta presentación, intercambié ideas con otros compañeros y profesores, lo que contribuyó a la retroalimentación y enriquecimiento de mi trabajo (Anexo 4 y 5).
- 2. Jornadas de Resultados de Investigación:** Participé en diferentes Jornadas de Socialización de Resultados de Investigación, realizadas en las fechas a continuación mencionadas (19 de octubre de 2022, 23 de marzo de 2023 y 1 de junio de 2023) (Anexo 12 y 13). Estas jornadas ofrecieron un espacio para compartir los diferentes hallazgos de las fases 2 y 3 de este trabajo de grado. De igual manera me permitieron prepararme para la sustentación final a jurados.
- 3. Fases de Prototipado:** Durante la electiva de prototipado se trabajó en diferentes dinámicas para el entendimiento de la estructura de la gerencia de la innovación que se presentó en la fase 3. A medida que se iba avanzando en clase se realizaron diferentes prototipos mediante la metodología Visual Thinking, en el (Anexo 14, 15, 16 y 17) se puede evidenciar el avance en cada uno de los prototipos presentados.

Estos momentos de divulgación y socialización fueron fundamentales para cada una de las etapas de este trabajo de grado. A través de la interacción con otros investigadores y expertos académicos, pude recibir valiosas contribuciones y perspectivas que enriquecieron mi trabajo. Estas experiencias contribuyeron significativamente al proceso de investigación y aportaron valor al desarrollo de este trabajo de grado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Tanco, J., & Camarero, L. (2013). Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, Volumen II. Número 2. Páginas 89-101. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.33>
- Amaya, E.-G., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). La Investigación Acción como Meta- Metodología en el campo de la gestión. *Revista Internacional de Métodos Cualitativos*, Volumen 19: 1–11. doi: <https://doi.org/10.1177%2F1609406920917489>
- Araujo Lobo, Alice J. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 2(1), 219-239. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/OBHD.2000.2893>
- Avendaño, V y Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 4 (10), 201–227. Recuperado de: <https://doi.org/10.21933/j.edsc.2016.10.181>
- Basañez, A. (2012). Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento [tesis doctoral]. Universidad de Córdoba. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/12114>
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2002). Investigación-acción para la gestión de operaciones. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22 núm. 2, págs. 220-240. doi: <https://doi.org/10.1108/01443570210417515>



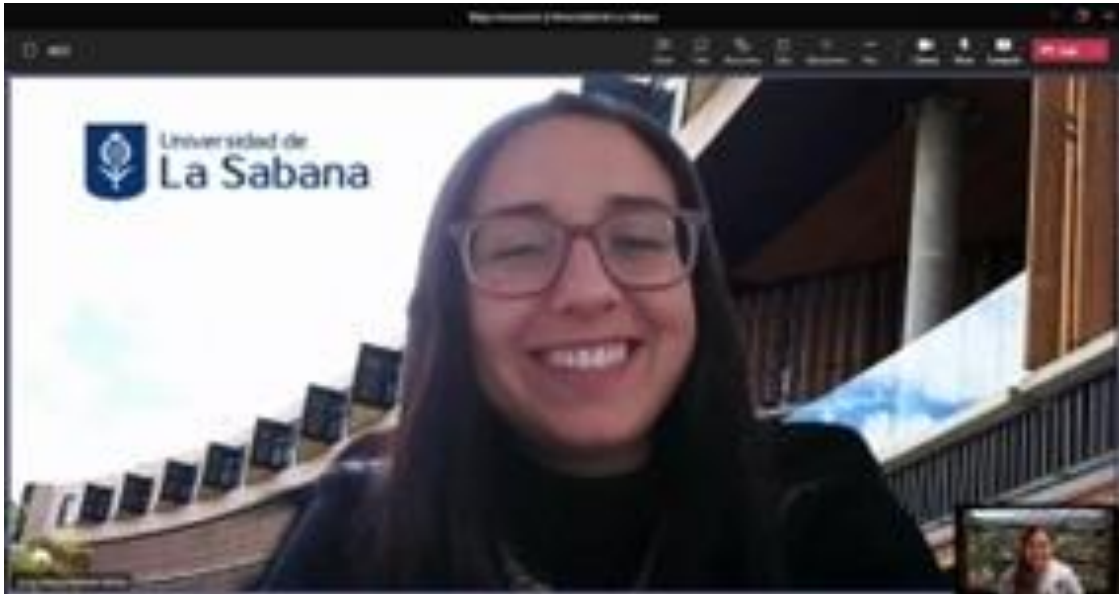
- Crossan & Apaydin. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880>.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Daniel, M.-F., de la Garza, M. T., Slade, C., Lafortune, L., Pallascio, R., & Mongeau, P. (2003). ¿Qué es el pensamiento dialógico crítico? *Perfiles educativos*, 25(102), 22-39. Recuperado el 28 de octubre de 2022, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982003000400003&lng=es&tlng=e](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982003000400003&lng=es&tlng=e)
- De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo: El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas. Barcelona, España: *Paidós*. Obtenido de [http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/04/El-Pensamiento-Creativo\\_De-Bono.pdf](http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/04/El-Pensamiento-Creativo_De-Bono.pdf)
- Dirección de Desarrollo Estratégico (s.f.). Organigrama Institucional. Universidad de La Sabana. Recuperado el 19 de mayo de 2022 de [https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos\\_de\\_usuario/Imágenes/Imágenes\\_universidad/Organigrama/PagOrganigrama\\_Institucional\\_v\\_93.0\\_Sep\\_2022\\_.pdf](https://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Archivos_de_usuario/Imágenes/Imágenes_universidad/Organigrama/PagOrganigrama_Institucional_v_93.0_Sep_2022_.pdf)
- Doblin.(s.f.). Ten Types. <https://doblin.com/ten-types>
- DURÁN, M. M. (2014). EL ESTUDIO DE CASO EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Revista Nacional De Administración*, 3(1), 121–134. <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- Fernández, M.-J. (2005). LA INNOVACIÓN COMO FACTOR DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. *Educación XXI*. Facultad de Educación. UNED, 8, 67–86. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/23845/343-1107-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez Díaz, MD. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40), 1-30.

- Lara Coral, Alicia. (2012). Desarrollo de Habilidades de Pensamiento y Creatividad como Potenciadores de Aprendizaje. *Revista UNIMAR*, 30(1), 86–97. Recuperado a partir de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/232>
- Nagles G., N., (2007). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 77-87. Tomado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation . *Institute for operations research ant the management sciences* , 5 (1), 14-37. Recuperado de: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA504\\_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20\(1994\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20(1994).pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nosich, G. M. (2003). *Aprender a Pensar: Pensamiento Analítico para Estudiantes*. (P. Educación, Ed., A. Martos, & F. Moreno Martín, Trads.) Ilustrada. Recuperado el 28 de octubre de 2022
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación*. Recuperado de: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Puccio, GJ, Mance, M. y Murdock, MC. (2010). *Creativity—today’s most important leadership skill*. (2a ed.). SAGE. <https://books.google.at/books?id=51vdt3vbnK0C>
- Prieto, S. (2020). *Pensamiento analítico y conceptual. 7 claves para su uso*. Liderazgo. P&A Group. <https://grupo-pya.com/pensamiento-analitico-claves-de-su-uso-en-la-resolucion-de-problemas/>

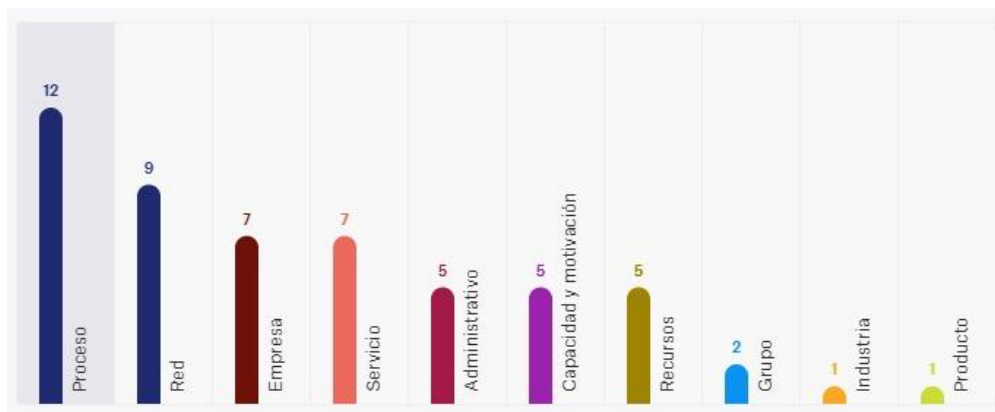
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305–310.  
<http://www.jstor.org/stable/20342603>
- Schumpeter, J.A. (1942). III Capitalism, Socialism, and Democracy, 1942 – Part II, Chapter 7: The Process of Creative Destruction. *Capitalism and Social Order*, 7, 145-150.  
[https://media4.manhattan-institute.org/sites/as/files/SKM\\_C45818012317090.pdf](https://media4.manhattan-institute.org/sites/as/files/SKM_C45818012317090.pdf)
- Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Universidad de La Sabana. (2022a). Expedición Unisabana U3G. 1-24.  
<https://online.flippingbook.com/view/912077173/>
- Universidad de La Sabana. (s.f.a.). Nosotros. <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/nosotros/>
- Universidad de La Sabana. (s.f.b.). Facultad de Educación.  
<https://www.unisabana.edu.co/facultaddeeducacion/#:~:text=En%201979%20se%20cre%20la,%3A%20social%2C%20institucional%20y%20pol%C3%ADtica>
- Universidad de La Sabana. (s.f.c.). Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. <https://www.unisabana.edu.co/programas/unidades-academicas/escuela-internacional-de-ciencias-economicas-y-administrativas/mision-y-vision/>
- Velasco-Balmaseda, E. & Zamanillo-Elguezabal, I. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 14(2), 127-138.  
[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60027-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60027-6)
- Villamil, C. (2020). Gerencia de la innovación en diez de las empresas más innovadoras de Colombia en 2019. 1-73.  
[https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/44978/Villamil%20\(2020\)%20Gerencia%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20en%20diez%20de%20las%20empresas%20m%C3%A1s%20innovadoras%20de%20Colombia.pdf?sequence=1](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/44978/Villamil%20(2020)%20Gerencia%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20en%20diez%20de%20las%20empresas%20m%C3%A1s%20innovadoras%20de%20Colombia.pdf?sequence=1)

# ANEXOS

## Anexo 1. Entrevista Jefe de Transformación Organizacional



## Anexo 2. Análisis Cualitativo Atlas.ti del documento Expedición Unisabana U3G - Elecciones Estratégicas



Fuente: Atlas.ti

## Anexo 3. Instrumento Encuesta sobre Niveles y Condiciones de Aprendizaje Organizacional – Question Pro<sup>1</sup>



Questions marked with a \* are required

A continuación, encontrará una serie de enunciados. Por favor responda a cada uno de ellos marcando de forma sincera y de acuerdo con su propia opinión. Para responder utilice los siguientes criterios: N: Nunca, CN: Casi Nunca, AV: Algunas Veces, F: Frecuentemente, MF: Muy Frecuentemente.

CUESTIONARIO	N	CN	AV	F	MF
1. Las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo					
2. En esta entidad las personas producen conocimiento ensayando y probando					
3. Las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad					
4. En esta organización los trabajadores aprenden de las directrices que reciben de su jefe o superior					
5. En la entidad las personas aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores					
6. Las personas en la entidad aprenden cuando trabajan en grupo					
7. Las personas de la entidad aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo					
8. Las personas de la entidad intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo					
9. Las personas de la entidad logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo					
10. El conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros					
11. Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común					
12. La entidad responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido					
13. La entidad mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella					
14. La entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella					
15. En la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando					
16. Las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones					
17. Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye					

CUESTIONARIO	N	CN	AV	F	MF
al logro de los objetivos laborales					
18. La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento					
19. La entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento					
20. La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros					
21. Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten					
22. Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces					
23. Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido					
24. La entidad capacita a sus trabajadores					
25. La entidad promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores					
26. La capacitación que los trabajadores reciben en la entidad es aplicable al trabajo					
27. La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella					
28. Cuando un trabajador se vincula recibe inducción sobre la entidad a la que ingresa					

Índique por favor su cargo

Unidad en que labora

Edad

Sexo

Masculino

Femenino

Máximo nivel educativo alcanzado

Primaria

Secundaria

Técnica

Pregrado

Especialización

Maestría

Doctorado

<sup>1</sup> Encuesta realizada en la herramienta Question Pro:  
<https://www.questionpro.com/a/TakeSurvey?tt=Q6yRw4K8rW0%3D>

# Anexo 4. Poster Presentación Primera Jornada de Sustentación de Trabajos de Grado

## DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DEL PENSAMIENTO Y CREACIÓN DE LA GERENCIA DE INNOVACIÓN

Jessica Alejandra Rueda Ozuna\*

### Presentación de la empresa



La Universidad de La Sabana es una institución privada de educación superior en Colombia, vigilada por el Ministerio de Educación.

### Diagnóstico de Innovación



### Modelo de Innovación definido por la Universidad



### Problema Liderazgo Creativo

La Universidad de La Sabana no cuenta con un modelo de formación que desarrolle las **habilidades del pensamiento en su personal administrativo** y que invite a la reflexión en su quehacer diario sobre acciones de mejora, si bien se ha avanzado en la formación del uso de herramientas hay dificultad de ponerlas en práctica.

### Problema Gerencia de la Innovación

Se propone la implementación de una **gerencia de innovación** en cabeza de la Facultad de Educación para la región Sabana Centro, con el fin de **promover la innovación educativa** de estudiantes y profesores de los colegios de la región.

### Objetivos

Implementar al menos dos soluciones innovadoras en la Universidad de La Sabana que permita mejorar el desempeño de su gestión de la innovación.	
<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Objetivo específico 2</b>
Implementar una solución creativa al problema de <b>desarrollo de las habilidades del pensamiento en el personal administrativo</b> de las unidades académicas Facultad de Educación y Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.	Diseñar e implementar una propuesta de <b>creación de una gerencia de innovación</b> para la Facultad de Educación que promueva la innovación educativa de los colegios de la región Sabana Centro.

### Marco Metodológico

El tipo de investigación del presente trabajo de grado se realizará con **Action Research Projects** por medio de 'estudio de caso', teniendo en cuenta su aplicación a la solución de problemas de una organización en este caso en la Universidad de La Sabana, se contempla la **investigación de tipo explicativo/causal** puesto que se profundizara en la comprensión de las problemáticas de liderazgo creativo y gerencia de la innovación.

### Equipo de Trabajo

Equipo de la Facultad de Educación y de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas para los semestres próximos.

### Bibliografía

Chenouf, M. M., El Aguedi, M. (2016). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 43(11), 1111-1128. <https://doi.org/10.1080/00207179.2016.1185030>

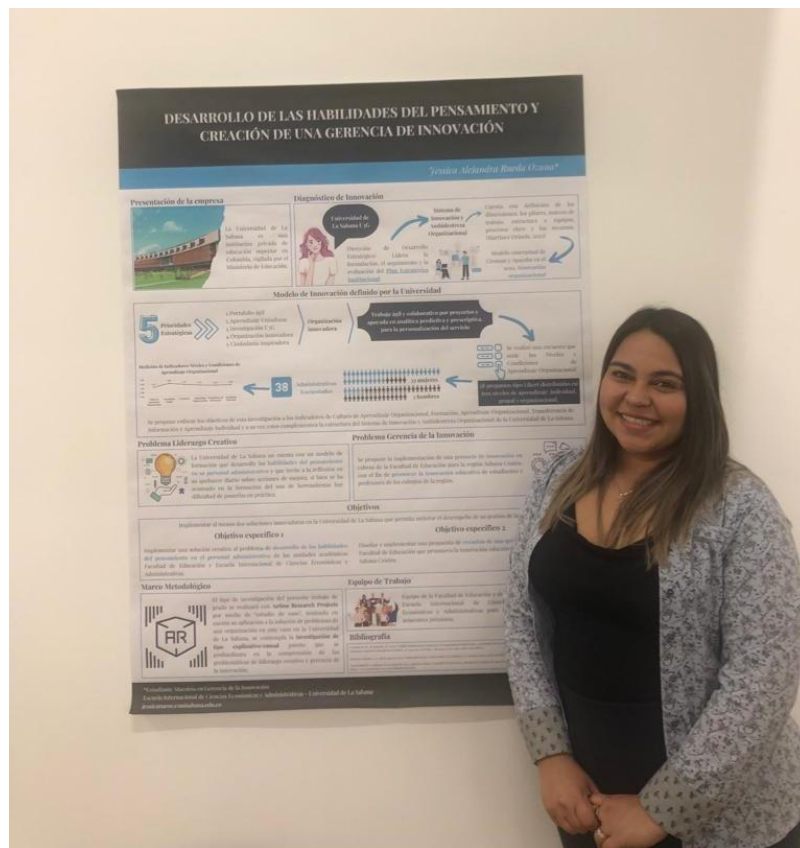
Martínez Orjuela, L. A. (16 de mayo de 2022). Mapa Innovación. Universidad de La Sabana. (J. A. Rueda Ozuna, Investigadora). Universidad de La Sabana. (16 de mayo de 2022). ¿Quiénes somos? Facultad de Educación, Obispa de Facultad de Educación. <https://www.unisabana.edu.co/facultad/educacion/>

### Conoce más sobre este trabajo



\*Estudiante Maestría en Gerencia de la Innovación  
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad de La Sabana  
jessicarueda@unisabana.edu.co

## Anexo 5. Presentación Poster Primera Jornada de Sustentación de Trabajos de Grado

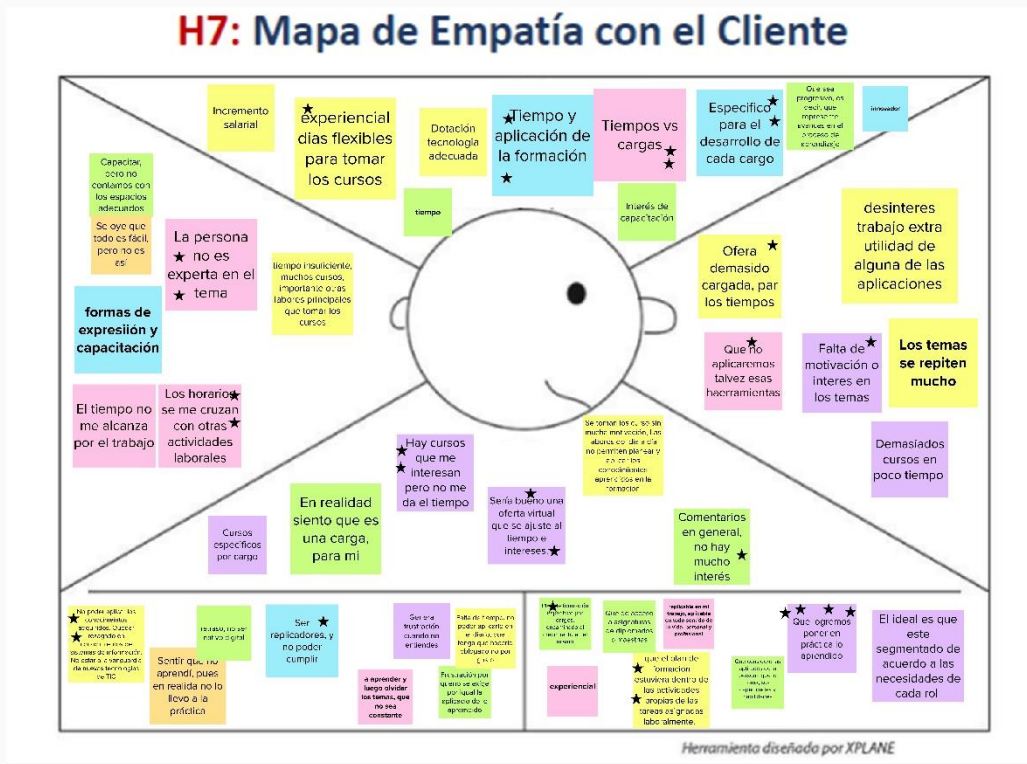


## Anexo 6. Diagrama Práctica Liderazgo Creativo

Etapas	Objetivo de la Etapa	Habilidad del Pensamiento	Personas Clave que deben participar	Herramienta Creativa para Divergencia	Herramienta Creativa para Convergenencia	Descripción de la dinámica y medios	Lista de requerimientos
<b>EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN</b>							
Etapa 1. Evaluación de la Situación	Examinar de cerca una situación y usar este análisis para decidir qué paso del proceso seguir	Pensamiento Diagnóstico	Equipo de apoyo	Mapa de Empatía	Hits/Votos	Taller Presencial en Living Lab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protocolo actividad (Presentación)</li> <li>* Plantilla de mapa de empatía</li> <li>* Marcadores delgados</li> <li>* Post-it de colores</li> <li>* Separación del sitio del taller</li> <li>* Almuerzo bienvenida a participantes</li> <li>* Música para ambientar</li> <li>* Formulario de participación</li> </ul>
<b>CLARIFICACIÓN</b>							
Etapa 2. Exploración de la Visión	Descripción de una imagen vívida y concreta del futuro deseado	Pensamiento Visionario	Equipo de apoyo	Ilusiones (WishfulThinking)	Periodismo Imaginario	Taller Remoto por MURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protocolo actividad (Presentación)</li> <li>* 1 computador</li> <li>* Plantilla en MURAL</li> <li>* Música para ambientar</li> </ul>
Etapa 3. Formulación de Desafíos	Identificar los vacíos críticos y las vías que deben seguirse para alcanzar los resultados deseados	Pensamiento Estratégico	Equipo de apoyo	Mapas Mentales	Highlighting / Dote Voting	Taller Remoto por MURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protocolo actividad (Presentación)</li> <li>* Plantilla mapa mental</li> <li>* Marcadores delgados</li> <li>* Post-it de colores</li> <li>* Separación del sitio del taller</li> <li>* Refrigerio participantes</li> <li>* Música para ambientar</li> </ul>
<b>TRANSFORMACIÓN</b>							
Etapa 4. Exploración de Ideas	Producir imágenes y pensamientos mentales originales que responden a desafíos u oportunidades	Pensamiento de Ideación	Equipo de apoyo	SCAMPER	Ordena las Cartas	Taller Remoto por MURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protocolo actividad (Presentación)</li> <li>* 1 computador</li> <li>* Plantilla en MURAL</li> <li>* Música para ambientar</li> </ul>
Etapa 5. Formulación de Soluciones	Evaluar la razonabilidad y calidad de las ideas para desarrollar soluciones viables	Pensamiento Evaluativo	Equipo de apoyo	POPS	Matriz de Evaluación	Taller Remoto por MURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protocolo actividad (Presentación)</li> <li>* 1 computador</li> <li>* Plantilla en MURAL</li> <li>* Música para ambientar</li> </ul>
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>							
Etapa 6. Exploración de la Aceptación	Comprender las condiciones y circunstancias interrelacionadas que apoyarán u obstaculizarán el éxito	Pensamiento Contextual	Equipo de apoyo	Análisis de Stakeholders	Asistentes y Resistores	Taller Presencial en Living Lab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protocolo actividad (Presentación)</li> <li>* Plantilla Análisis de Stakeholders</li> <li>* Marcadores delgados</li> <li>* Post-it de colores</li> <li>* Separación del sitio del taller</li> <li>* Refrigerio participantes</li> <li>* Música para ambientar</li> </ul>
Etapa 7. Formulación del Plan	Diseñar un plan en pasos específicos y mensurables para alcanzar un fin deseado y monitorear su efectividad	Pensamiento Táctico	Equipo de apoyo	Mapas Estratégicos	Balance Scorecard	Taller Presencial en Living Lab	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Protocolo actividad (Presentación)</li> <li>* Plantilla Mapas Estratégicos</li> <li>* Marcadores delgados</li> <li>* Post-it de colores</li> <li>* Separación del sitio del taller</li> <li>* Refrigerio participantes</li> <li>* Música para ambientar</li> </ul>

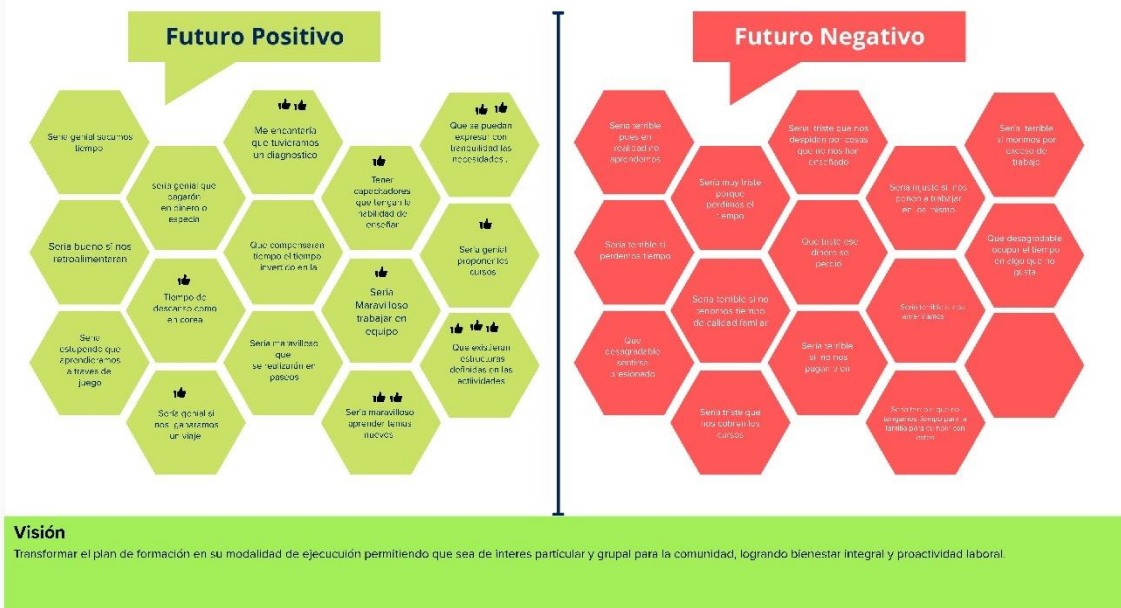
## Anexo 7. Mapa de Empatía – Práctica Liderazgo Creativo

### Práctica Liderazgo Creativo | Taller 1. Mapa de Empatía



## Anexo 8. Exploración de la Visión – Práctica Liderazgo Creativo

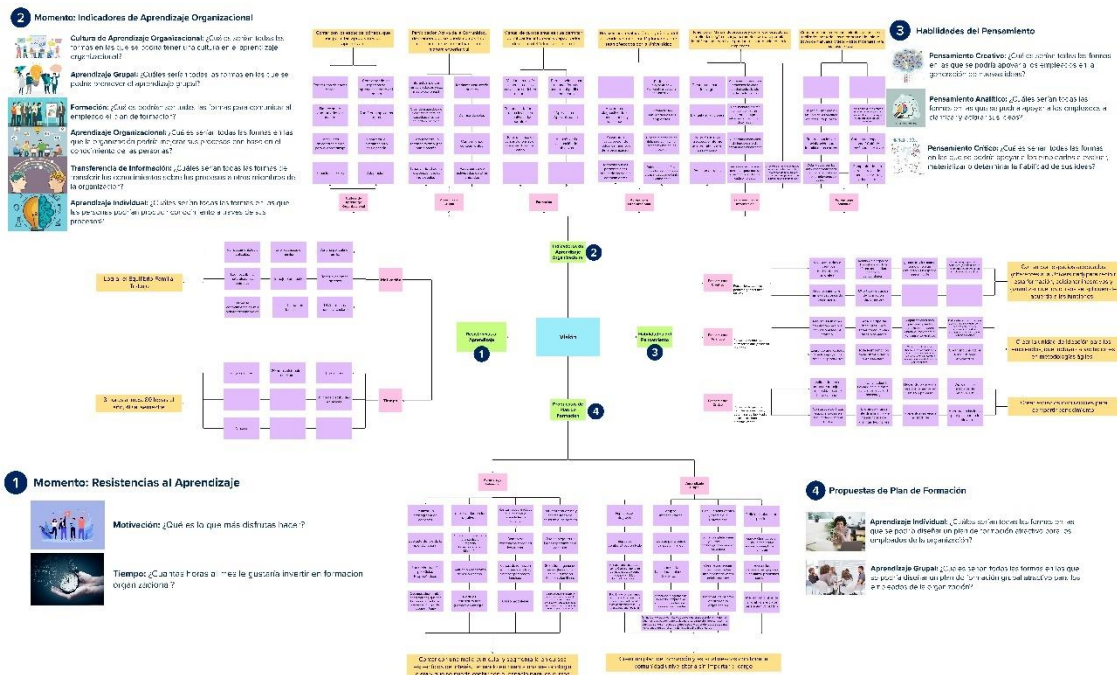
### Práctica Liderazgo Creativo | Taller 2. Exploración de la Visión





# Anexo 9. Formulación de Desafíos – Práctica Liderazgo Creativo

## Taller 3. Formulación de Desafíos



# Anexo 10. Formulación del Plan – Práctica Liderazgo Creativo

## Taller 7. Formulación del Plan - Análisis de Stakeholders y Mapa Estratégico

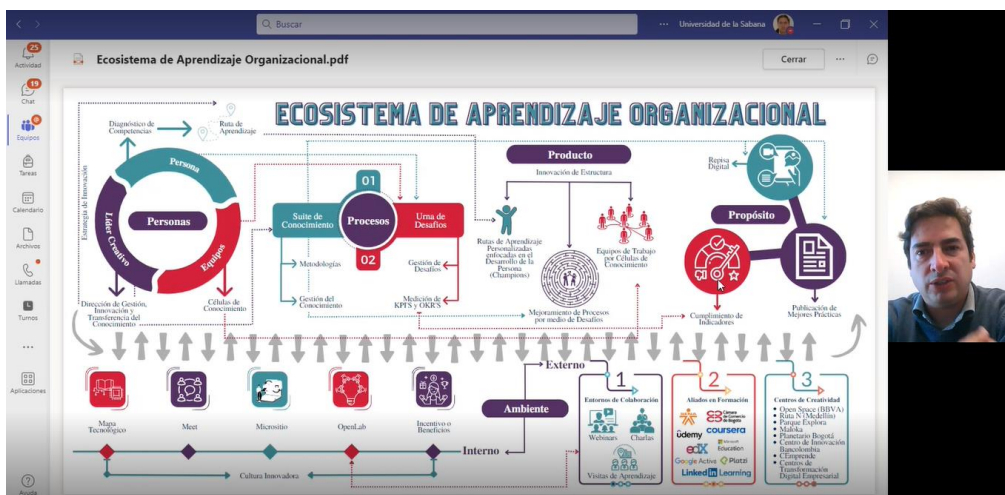
Objetivo: Transformar el plan de formación en su modalidad de ejecución permitiendo que sea de interés particular y grupal para la comunidad, logrando bienestar integral y proactividad laboral.

Interesado	Oposición Ferviente	Oposición Moderada	Neutral	Apoyo Moderado	Apoyo Fuerte	¿Qué es importante para ellos?	Acciones para obtener su apoyo	
Desarrollo Humano			X	→	0	El crecimiento del empleado acorde con los objetivos de la Universidad.	Promover y motivar al empleado a mejorar a través de la formación	
Unidad Académica y/o Administrativa				X	→	0	Poder cumplir con todo lo que nos piden sin contratiempos	Crear un objetivo claro
Individuo (Administrativos)		X	→	→	0	Obtener conocimientos que permitan un crecimiento en su carrera	Incentivos (económicos - ascensos)	
Jefaturas Administrativas		X	→	→	0	Optimizar funciones de los empleados	Exponer la idea completa con todos los beneficios	
Comunicación Institucional			X	→	0	Dejar conocer el plan de formación	Que sean los primeros en conocer el plan de formación para que puedan comunicarlo desde su experiencia.	

X = ¿Dónde están ellos ahora? 0 = ¿Dónde deberían estar?

Balanced Scorecard			Plan de Acción	
Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Formar a un grupo piloto en diferentes unidades para la mejora de los procesos en esa unidad	Trabajo por proyectos y participación activa de la comunidad	Que el 90% de los empleados seleccionados aprendan a utilizar las herramientas y aplicarlas al día a día y replicarlas a otros	Trabajo colaborativo y revisar las funciones que desarrolle cada uno para aportar a las actividades diarias	\$ 500.000
Aseguramiento del conocimiento y competencias aprendidas	X número de respuestas acertadas en una evaluación	80% de los temas y competencias aprendidos	Encuesta de competencias que los funcionarios de la Universidad quieran aprender	No requiere presupuesto
Identificar competencias específicas	Evaluaciones de desempeño	80% de la población se evalúe	Analizar el resultado para segmentarlos de esta manera potenciaríamos dichas competencias.	\$ 10.000.000
Encontrar las habilidades a reforzar en las unidades y/o facultades.	Por las evaluaciones de desempeño	Que el 80% de las unidades o empleados refuerzen las competencias adquiridas o adquieran nuevas	Recoger los datos luego de las evaluaciones de desempeño y si ha cumplido con todo, ofrecer un posgrado	\$10.000.000 e 50.000.000
Tener una línea de conocimiento de acuerdo a los requerido por el cargo	Evaluación periódica	85%	Mostrar el plan de desarrollo, como catálogo	Sueldo de \$ 4.500.000
Desarrollar líneas de conocimiento de acuerdo a competencias y cargo	Número de personas que tomen el curso	10% de las personas que toman los cursos puedan convertirse en replicadores	Capacitación con incentivos	Solo aplicaría si el incentivo es económico.
This is a title...	This is a title...	This is a title...	This is a title...	This is a title...

### Anexo 11. Revisión Propuesta Versión 1 por Director de Trabajo de Grado



### Anexo 12. Jornada de Resultados de Investigación (19 de octubre de 2022)

**ETAPA 6. EXPLORACIÓN DE LA ACEPTACIÓN**

**Taller 6: POPS**

**P** Puntos Positivos: Ruta organizada, diseño agradable, clara, genera dinamismo.

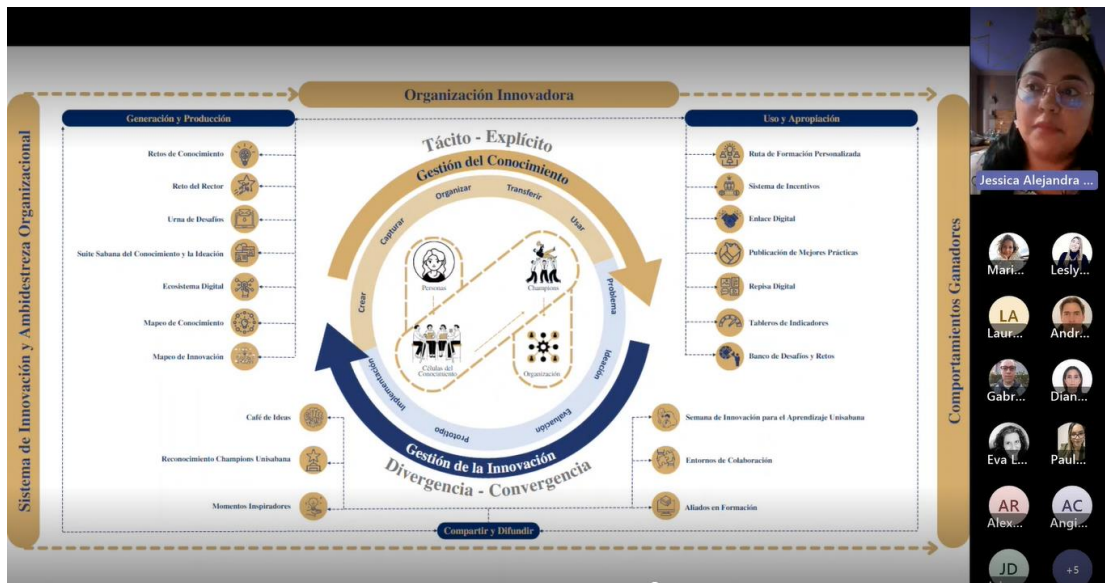
**O** Oportunidades: Una ruta más sintetizada, un ítem de autoevaluación de la ruta, formación que sea certificable con un posgrado.

**P** Preocupaciones: Que no surja nada luego de proponerlo, que haya poco interés por parte de los empleados, indiferencia por la propuesta presentada.

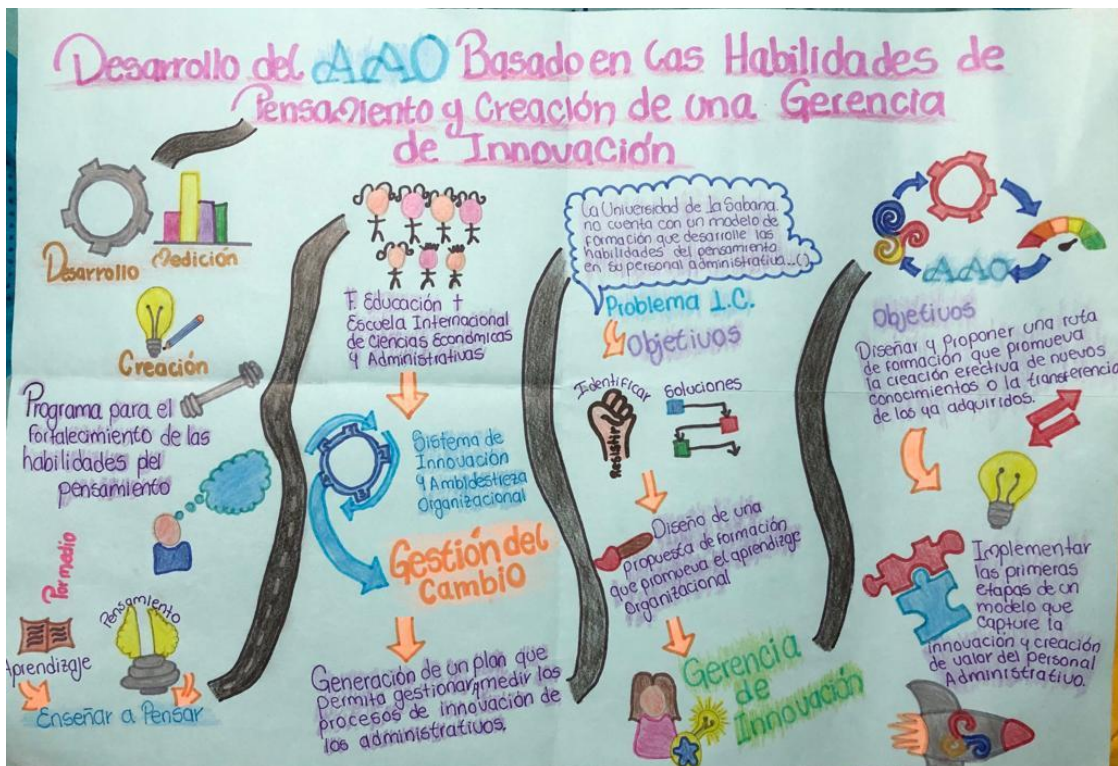
**S** Superación de Preocupaciones: Socialización del proyecto con las altas directivas. Presentación de un estudio del impacto del proyecto a nivel institucional.

<https://www.>

### Anexo 13. Jornada de Resultados de Investigación (1 de junio de 2023)



### Anexo 14. Prototipo mediante Visual Thinking (Dibujo)



### Anexo 15. Prototipo mediante Visual Thinking (Recortes)



### Anexo 16. Prototipo mediante Visual Thinking (Pantallas de Teléfono)



## Anexo 17. Prototipo mediante Visual Thinking (Maqueta)

