



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

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES
INNOVADORAS EN COMPAÑÍA DE ALIMENTOS BIFF

Presentado por:
Paula Katherine Diaz Reyes

Director Proyecto Grado:
Jaime Humberto Martínez Diaz

Chía, julio de 2023

Agradecimientos

Agradezco la colaboración y participación del equipo de liderazgo de la Compañía de Alimentos Biff y sus colaboradores, quienes hicieron posible el desarrollo efectivo de este proyecto de grado. Así mismo, quisiera extender mi gratitud al Doctor Jaime Humberto Martínez por su orientación, apoyo y dedicación a lo largo de todo el proceso de investigación. Su retroalimentación ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Resumen

El presente documento es un proyecto de grado que aborda dos desafíos que enfrenta la Compañía de Alimentos Biff, una empresa familiar colombiana. Por un lado, se enfrenta a deficiencias en la gestión de su talento humano, lo cual ha provocado altos niveles de rotación y, por otro lado, carece de una gerencia de la innovación que le permita innovar de manera sistemática y organizada para mantenerse relevante en el mercado. Por tanto, el objetivo de este proyecto es identificar e implementar soluciones para estos desafíos.

Para lograr esto, se empleará la metodología de Investigación en Acción (AR), la cual se considera una práctica de innovación abierta y colaborativa, fomentando el intercambio de ideas y conocimiento entre investigadores y profesionales a través de procesos colaborativos. En el desarrollo del AR, se integrará el enfoque de Resolución Creativa de Problemas (CPS), el cual agrega una dimensión creativa e innovadora al proceso investigativo, permitiendo la generación de soluciones originales y factibles.

La integración de estos dos enfoques ofrece una metodología sólida, participativa y centrada en la acción. Asimismo, se espera que las soluciones propuestas contribuyan a superar las deficiencias en la gestión del talento humano y a establecer una gerencia de la innovación que impulse el crecimiento y la relevancia de la Compañía de Alimentos Biff en el mercado.

Palabras clave: Desafíos, gestión del talento humano, gerencia de la innovación, Investigación en Acción (AR), Resolución Creativa de Problemas (CPS) y Soluciones innovadoras.

Abstract

This document is a graduation project that addresses two challenges faced by Compañía de Alimentos Biff, a Colombian family-owned company. On one hand, it faces deficiencies in its human talent management, which has resulted in high turnover rates. On the other hand, it lacks an innovation management that enables systematic and organized innovation to keep relevance in the market. Therefore, the aim of this project is to identify and implement solutions for these challenges.

To achieve this, the Action Research (AR) methodology will be employed, which is considered a practice of open and collaborative innovation, promoting the exchange of ideas and knowledge among researchers and professionals through collaborative processes. In the development of AR, the Creative Problem Solving (CPS) approach will be integrated, adding a creative and innovative dimension to the investigative process, allowing for the generation of original and feasible solutions.

The integration of these two approaches offers a solid, participatory, and action-oriented method. Moreover, it is expected that the proposed solutions will contribute to overcoming the deficiencies in human talent management and setting up an innovation management that drives the growth and relevance of Compañía de Alimentos Biff in the market.

Keywords: Challenges, human talent management, innovation management, Action Research (AR), Creative Problem Solving (CPS), and innovative solutions.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1	10
1.1 Presentación de la empresa	10
1.1.1 Planteamiento estratégico.....	11
1.1.2 Estructura organizacional de la compañía.....	11
1.1.3 Cifras financieras de la compañía	12
1.2 Marco teórico y conceptual	13
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Metodología general	18
1.4.1 Tipo de investigación	18
1.4.2 Investigación en Acción (AR).....	18
1.4.3 Proyecto de Investigación en Acción	19
1.4.4 Fases del Proyecto de Investigación en Acción (ARP).....	20
1.4.5 Metodología de los capítulos 2 y 3.....	21
1.5 Equipo de trabajo	23
CAPÍTULO 2. FASE 2 DEL PROYECTO AR: LIDERAZGO CREATIVO	25
2.1 Planteamiento del problema	25
2.2 Justificación del problema	26
2.3 Objetivos del liderazgo creativo	27
2.4 Equipo de trabajo	27
2.5 Marco conceptual	28
2.6 Aplicación de la metodología Resolución Creativa de Problemas (CPS)	33
2.6.1 Diagnóstico de la Situación.....	33
2.6.2 Etapa de clarificación	35
2.6.3 Etapa de transformación.....	37
2.6.4 Etapa de implementación	41
2.6.5 Avances en la implementación de la solución.....	44
2.7 Conclusiones y Recomendaciones de la Fase 2 de Liderazgo Creativo	45
CAPÍTULO 3. FASE 3 DEL PROYECTO AR: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN	47

3.1 Planteamiento del problema	47
3.2 Justificación del problema	48
3.3 Objetivos de Gerencia de la Innovación	48
Equipo De Trabajo	49
3.4 Marco Conceptual	50
3.6 Aplicación de la Metodología Resolución Creativa de Problemas (CPS)	52
3.6.1 Diagnóstico de La Situación.....	52
3.6.2 Etapa de Clarificación	55
3.6.3 Etapa de Transformación	57
3.6.4 Etapa de Implementación	64
3.6.5 Avances en la implementación de la solución.....	66
3.7 Conclusiones y Recomendaciones de la Fase 3 de Gerencia de la Innovación	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Portafolio de Productos Compañía de Alimentos Biff	10
Figura 2 Estructura Organizacional Compañía de Alimentos Biff	12
Figura 3 Evolución Ventas Compañía de Alimentos Biff 2013-2022	13
Figura 4 Modelo de Cambio Creativo: Un Abordaje sistemático	14
Figura 5 Definiciones Académicas de Creatividad	15
Figura 6 - 32 Rasgos de las Personas Creativas Robert Alan Black	16
Figura 7 La espiral del Proyecto de Investigación en Acción (ARP).....	20
Figura 8 Fases de la Metodología de investigación en Acción	21
Figura 9 Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model.....	22
Figura 10 Distribución de la población por meses de antigüedad.....	25
Figura 11 Modelo Ciclo de Vida del Empleado propuesta Burke, 2019.....	29
Figura 12 Modelo Ciclo de Vida del Empleado.....	30
Figura 13 Prototipo Modelo Ciclo Vida Empleado.....	39
Figura 14 Prototipo – Ejecución Ciclo de Vida del Empleado	41
Figura 15 Stakeholder Analysis	42
Figura 16 Modelo de Cambio Creativo: Un Abordaje sistemático	53
Figura 17 Modelo de Innovación de Grupo Bolivar	59
Figura 18 Modelo de Gestión de Grupo Bolivar.....	59
Figura 19 Modelo Innovación Grupo Nutresa	59
Figura 20 Tablero de Prototipado para la construcción del Modelo	60
Figura 21 Primer Modelo de Innovación seleccionado Modelo 4.0.....	60
Figura 22 Modelo de Innovación Ajustado 4.1	61
Figura 23 Modelo 4.2 Gerencia Innovación Compañía Alimentos Biff	61
Figura 24 Política Programa Fomento a la Innovación.....	63
Figura 25 Logotipo Modelo Innovación BiffInnova.....	64
Figura 26 Stakeholder Analysis	65
Figura 27 Plan de Acción para la Implementación de la Gerencia de Innovación.....	66

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1 Facilitadora para desarrollo CPS	28
Fotografía 2 Dueños del Desafío.....	28
Fotografía 3 Equipo de trabajo para desarrollo CPS.....	28
Fotografía 4 Entrevista Gerente General.....	33
Fotografía 5 Entrevista Gestora Administración.....	33
Fotografía 6 Entrevista Gerente Administrativo	34
Fotografía 7 Aplicación Herramienta Las 5 W's y 1 H.....	34
Fotografía 8 Aplicación Herramienta Las 4 I's.....	35
Fotografía 9 Aplicación Periodismo Imaginario.....	36
Fotografía 10 Visual Thinking ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde Vamos?	36
Fotografía 11 Enunciado de Desafíos	37
Fotografía 12 Exploración de Ideas	37
Fotografía 13 Aplicación Hits y Matriz de Impacto/Factibilidad	38
Fotografía 14 Prototipo Diorama Ciclo Vida Empleado.....	40
Fotografía 15 Facilitadora para desarrollo CPS	49
Fotografía 16 Dueños del Desafío.....	49
Fotografía 17 Equipo de trabajo para desarrollo CPS.....	49
Fotografía 18 Entrevista Gerente de Producción	54
Fotografía 19 Focus Group Colaboradores	54
Fotografía 20 Aplicación Herramienta Pensamiento Anhelante	55
Fotografía 21 Agrupación y Votos Ideas	56
Fotografía 22 Formulación de Desafíos	57
Fotografía 23 Etapa de Transformación.....	57
Fotografía 24 Etapa de Formulación de Soluciones.....	58
Fotografía 25 Grupo Focal Aceptación Gerencia Innovación.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Gerente Administrativo Alejandro Zuluaga Mondy,2010	71
Anexo 2 Dashboard Medición Percepción Empleados	72
Anexo 3 Implementación Ciclo Vida Empleado Programa “un Café con el Gerente”	73
Anexo 4 Implementación Ciclo Vida Empleado Actividad “un Café con el Gerente”	73
Anexo 5 Implementación Ciclo Vida Empleado Programa Regreso a Clases	74
Anexo 6 Implementación Ciclo Vida Empleado Programa “Te queremos conocer”	74
Anexo 7 Adaptación 32 Rasgos Personas Creativas Robert Alan Black	75
Anexo 8 Adaptación The Keys Teresa Amabile	76
Anexo 9 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 1	78
Anexo 10 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 2	78
Anexo 11 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 3	78
Anexo 12 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 4	79
Anexo 13 Programa Fomento Innovación	79

INTRODUCCIÓN

" La innovación es la clave para encontrar soluciones creativas a los desafíos más complejos que enfrentamos "

- Elon Musk

La capacidad de adaptarse, generar ideas originales y convertirlas en soluciones innovadoras impulsa el progreso, la competitividad y el éxito de las organizaciones en todos los campos. Mediante la innovación, las empresas descubren nuevas oportunidades, mejoran sus procesos, productos y servicios, y brindan experiencias únicas a sus clientes. En un entorno altamente competitivo, la innovación es el elemento diferenciador que distingue a las organizaciones líderes, no se limita únicamente a la implementación de nuevas tecnologías, sino que también implica adoptar una mentalidad abierta, buscar nuevas perspectivas y explorar enfoques diferentes. La innovación no solo es un objetivo en sí mismo, sino también un medio para lograr un futuro sostenible, inclusivo y próspero.

La innovación desempeña un papel central en este proyecto de grado, ya que proporciona la base para plantear soluciones viables a dos desafíos identificados en la Compañía de Alimentos Biff. Con el objetivo de abordar estos desafíos de manera organizada, eficiente y con la participación del equipo de la Compañía, se ha adoptado la metodología de Investigación en Acción (AR). Esta metodología combina la investigación académica con la acción práctica para resolver desafíos empresariales, proporcionando una guía para realizar investigaciones que generen resultados tangibles y aplicables.

Este documento está dividido en tres capítulos, cada capítulo corresponde a una fase del proyecto de Investigación en Acción (AR). El primer capítulo hace una breve presentación de Compañía de Alimentos Biff, expone los diferentes conceptos que componen el marco teórico general del proyecto, y plantea los objetivos generales y específicos. También hace una descripción de las metodologías empleadas para desarrollar el proyecto: Investigación en Acción (AR) y el enfoque de Resolución Creativa de Problemas (CPS).

El capítulo dos aborda el desafío identificado y desarrollado en la fase dos de liderazgo creativo, el cual hace referencia a las deficiencias que tiene la Compañía en la gestión de su talento humano, lo cual ha resultado en altos niveles de rotación e insatisfacción laboral. Se emplea la metodología de Resolución Creativa de Problemas (CPS) con el objetivo de identificar cómo la Compañía puede establecer un modelo efectivo para la gestión de su talento humano, con el fin de reducir la rotación y mejorar la experiencia de los colaboradores. Además, en este capítulo se presentan los avances alcanzados hasta la fecha de presentación de este documento ante la dirección de MGInnov.

El capítulo tres aborda el desafío identificado y desarrollado en la fase tres de Gerencia de la Innovación. Consiste en diseñar e implementar una gerencia de la innovación en la Compañía de Alimentos Biff. En este sentido, se realiza un diagnóstico de las capacidades de innovación de la organización, utilizando el modelo de innovación de Cambio Creativo de Puccio como referencia. A partir de este diagnóstico, se propone un nuevo modelo personalizado que se ajusta a las necesidades específicas de la organización, considerando diversos factores académicos y discutido con el equipo de trabajo durante las sesiones. Por último, se presentan los avances logrados en el proceso de implementación hasta la fecha de presentación de este documento.

CAPÍTULO 1

En este capítulo se presenta la Compañía de Alimentos Biff, incluyendo su enfoque estratégico y estructura organizacional. Se proporcionan cifras de referencia relevantes y se exploran los conceptos clave que conforman el marco teórico del proyecto. Además, se presentan los objetivos generales y específicos, junto con una descripción exhaustiva de las metodologías utilizadas para su ejecución.

1.1 Presentación de la empresa

Compañía de Alimentos Biff S.A.S es una empresa familiar dedicada a la producción y venta de productos cárnicos tradicionales y de consumo masivo. Fundada en 1987 en el municipio de Sogamoso, Boyacá. La empresa surgió como continuación del emprendimiento de Adelia Hurtado, quien incursionó en el mercado con la fabricación artesanal de génovas, utilizando carnes de res, cerdo y especias naturales.

A lo largo de los años, Carlos Alberto Díaz Hurtado, hijo de Adelia, junto con el apoyo de su esposa y diversas instituciones como el Instituto de Tecnología de Alimentos (ITAL), el Sena de Sogamoso y la experiencia en ingeniería de alimentos de la empresa TECNAS S.A, lograron consolidar un portafolio propio con más de 8 líneas de producción distintas, en la Figura No. 1 se relacionan los productos que actualmente ofrece la Compañía. Estos productos se han posicionado con éxito en varios segmentos del mercado. Además, en los últimos años, la empresa ha incursionado en la comercialización de productos cárnicos importados, abriendo así un nuevo mercado para su crecimiento.

Figura 1 Portafolio de Productos Compañía de Alimentos Biff

Carnes Frías y Embutidos	Productos de Temporada	Productos Importados
Génovas	Pernil de cerdo	Cortes de Cerdo
Mortadelas	Pavos	Vegetales congelados
Cábanos	Salsas	Papas congeladas
Salchichas	Muchacho relleno	Cortes de Pollo
Chorizos	Lomo Pimienta	
Hamburguesas		

Fuente: Elaboración del autor con datos de Compañía de Alimentos Biff

En el año 2019, la Compañía experimentó una evolución hacia el concepto de Food Service, enfocando su atención en el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Servicios de Catering). Como resultado de ellos, actualmente se posiciona como un aliado estratégico de sus clientes, ofreciendo un acompañamiento constante, capacitación y asesoría continua, con el objetivo de establecer relaciones a largo plazo.

La amplia experiencia de la organización la ha llevado a explorar y expandirse en el mercado local, departamental y nacional. En la actualidad, la Compañía tiene presencia en las principales ciudades de Boyacá, así como en la ciudad de Bogotá y los departamentos del Tolima y Santander.

En la actualidad, la Compañía forma parte de las empresas seleccionadas por la Gobernación de Boyacá para utilizar la marca "Soy Boyacá". Esta marca representa un elemento de identidad que promueve los valores compartidos, la historia de la región y los anhelos de su comunidad. Su objetivo es transmitir una imagen positiva, moderna y atractiva de las capacidades que posee Boyacá, además de fomentar las exportaciones, atraer inversiones, talento y visitantes a la región.

1.1.1 Planteamiento estratégico

A continuación, se presenta la visión y misión de la Compañía (Zuluaga, 2022).

Misión:

Alimentar y nutrir responsablemente a nuestros consumidores con productos de alta calidad

Visión:

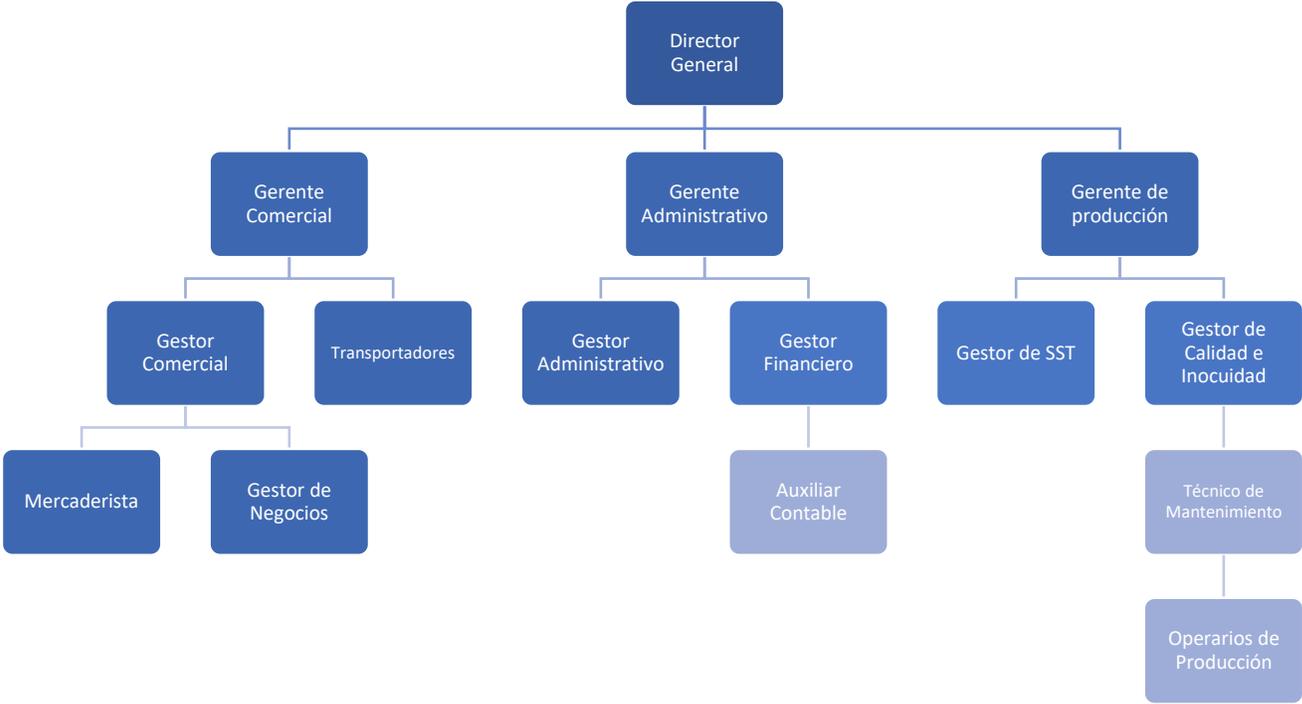
Consolidarnos en el 2025 como una unidad empresarial que esté a la vanguardia de los avances tecnológicos y de investigación en el departamento de Boyacá, siendo considerada como una compañía líder en procesamiento y distribución de alimentos cárnicos en el departamento de Boyacá

1.1.2 Estructura organizacional de la compañía

En la actualidad, la Compañía de alimentos Biff cuenta con 50 trabajadores a tiempo completo, distribuidos en las diferentes áreas del negocio. El equipo de liderazgo está conformado por Carlos Alberto Díaz, fundador y director general de la Compañía, Carlos Andrés Díaz, director comercial, Alejandro Zuluaga, director financiero y administrativo y Bibiana Díaz, directora de producción, todos miembros de la familia del fundador.

La gran mayoría de la población de colaboradores está concentrada en la gerencia de producción, donde se desempeñan los operarios de planta y en el equipo de logística, dado que la Compañía cuenta con su propio equipo para la distribución y entrega de los productos a clientes principales, también dispone de distribuidores independientes que comercializan productos únicamente de la marca. También se cuenta un asesor jurídico externo que brinda acompañamiento en temas laborales y comerciales a la Compañía. A continuación, en la Figura 2 se presenta la estructura organizacional de Compañía de Alimentos Biff.

Figura 2 Estructura Organizacional Compañía de Alimentos Biff

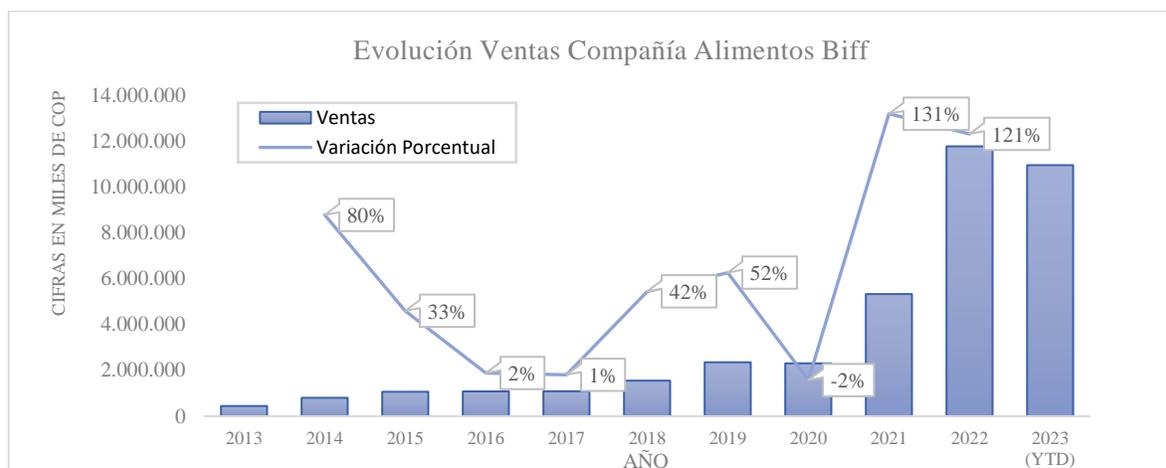


Fuente: Elaboración del autor con datos de la Compañía de Alimentos Biff

1.1.3 Cifras financieras de la compañía

En los últimos años, la organización ha experimentado un sólido crecimiento impulsado por su incursión en nuevos mercados y la oferta de productos altamente competitivos y de calidad. Además, su reconocimiento como una marca destacada contribuyó a su expansión. Entre 2013 y 2014, la empresa logró un crecimiento del 80% de sus ventas gracias a una estrategia comercial enfocada en el desarrollo del canal institucional. A partir de ese momento, la Compañía continuó consolidando su crecimiento y en 2015 superó los mil millones en ventas. A pesar de la entrada de nuevos competidores en el mercado, como D1, Ara y Justo y Bueno, que ofrecían productos cárnicos fríos de calidad a precios bajos, la organización logró estabilizar su tasa de crecimiento. Ante esta situación, la empresa replanteó su propuesta de valor y amplió su portafolio incluyendo productos importados. Como se muestra en la Figura 3, a partir de 2018, la comercialización de estos productos importados tuvo un impacto significativo en el crecimiento de las ventas de la compañía.

Figura 3 Evolución Ventas Compañía de Alimentos Biff 2013-2022



Fuente: Elaboración propia con datos de la Compañía de Alimentos Biff

Durante el 2020, los principales segmentos atendidos por la organización se vieron fuertemente impactados por la emergencia sanitaria causada por el COVID-19. Sin embargo, la disminución en las ventas de la Compañía fue marginal ya que pudo mantener su operación al pertenecer a la industria alimentaria; además, su estrategia de distribución en mercados donde no había presencia de fuertes competidores con productos de primera necesidad fue clave para la sostenibilidad de la organización, esta situación incluso fortaleció la visión de la Compañía de expandirse en otros territorios del mercado nacional.

La reactivación económica ha hecho posible que la organización retome actividades con los segmentos más impactados por la pandemia, así mismo, le ha permitido fortalecer su posicionamiento en la línea de productos importados en cortes de res, cerdo y pollo.

La trayectoria de la Compañía muestra una notable expansión, consolidación y posicionamiento en el mercado, lo que le ha permitido mantenerse vigente en medio de los desafíos que presenta el escenario actual. Además, ha logrado posicionarse como un referente de calidad, experiencia y credibilidad en el mercado Boyacense. Es por estos logros que hoy en día puede ser reconocida como una de las marcas representativas de "Soy Boyacá".

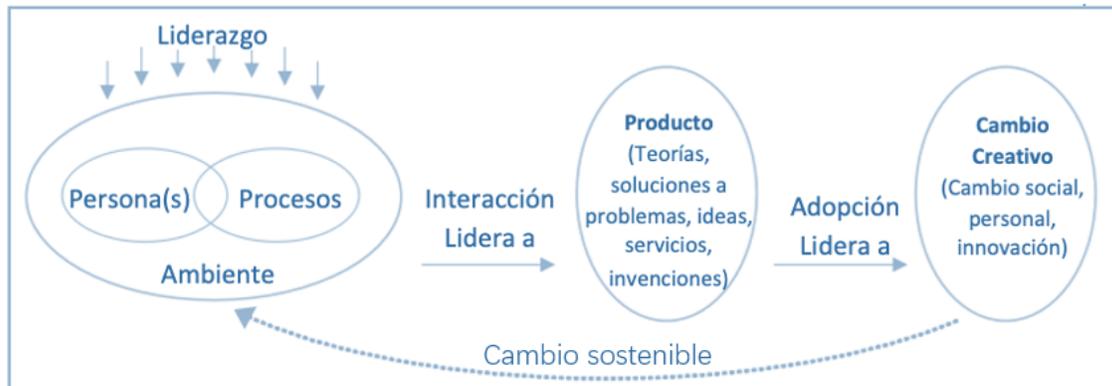
1.2 Marco teórico y conceptual

Modelo de Innovación: Cambio Creativo

Gerard J. Puccio, Marie Mance y Mary C. Murdock (2007) proponen un modelo de innovación llamado: Modelo de Cambio Creativo (Ver Figura 4). Este modelo plantea cuatro elementos clave de la creatividad: las personas, los procesos, el ambiente y el producto, cada uno de estos elementos cuenta con sus propios atributos e influyen unos sobre otros creando un sistema en donde puede funcionar la creatividad. Puccio describe la creatividad como la habilidad de la organización para

generar e implementar ideas originales que sean prácticas y que equipen a la organización a resolver mejor sus problemas internos. A continuación, se muestra una representación gráfica del modelo.

Figura 4 *Modelo de Cambio Creativo: Un Abordaje sistemático*



Fuente: Elaboración del autor a partir de Puccio, Murdock, y Mance (2007).

El cambio creativo empieza con las **personas**, este elemento considera las habilidades individuales, el conocimiento, personalidad, experiencias y motivación, todo aquello que tiene una influencia sobre la creatividad. Los **procesos** hacen referencia a los estados en los que los individuos y equipo desarrollan ideas creativas en respuesta a predicciones y oportunidades, la calidad de los procesos también con frecuencia tiene impacto directo en la calidad de los productos producidos. Tanto las personas como los productos interactúan, las personas tienen diferentes preferencias por ciertos aspectos o escenarios del proceso creativo. Este proceso de interacción se desarrolla en un **ambiente** que puede ser el clima del lugar de trabajo o la cultura organizacional y tiene impacto en la expresión del comportamiento creativo. Considerando estos tres elementos, encontramos que la calidad de un **producto** en términos de novedad y utilidad depende en gran medida de las personas que desarrollan ciertos procesos en un ambiente particular.

El **proceso creativo** no ocurre automáticamente con la creación de un producto por la interacción entre estos tres elementos, más bien, sucede cuando la adopción de una idea valiosa o un producto creativo ha sido plasmada de forma tangible o intangible y agrega valor a un individuo, equipo, organización o la sociedad. El cambio creativo ocurre entonces cuando se implementa una idea y la innovación cuando una organización ha comercializado con éxito un producto nuevo, lo ha mejorado o ha implementado un programa nuevo.

La creatividad en los negocios

La creatividad es una de las capacidades más elevadas y complejas que tienen los seres humanos, implica habilidades que integran los procesos cognitivos menos complejos con los superiores. Esta habilidad siempre ha existido, por lo cual es innata a la naturaleza humana, sin embargo, por muchos años se ha limitado su impacto al tema de las artes y solo hasta años recientes ha surgido la necesidad de profundizar en esta y desarrollar investigaciones académicas para evaluar su impacto en ámbitos

no tradicionales. A continuación, en la Figura 5 se presentan algunas definiciones de creatividad como se citó en Esquivias (2004).

Figura 5 *Definiciones Académicas de Creatividad*

Autor	Definición
Stein (1964)	“La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina”.
Guilford (1952)	“La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente”
Osborn (1953)	“Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa”.
Barron (1955)	Es una aptitud mental y una técnica del pensamiento”
Fromm (1959)	“La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona”.
Mac Kinnon (1960)	“La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales”.
Parnes (1962)	Capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos”.
De la Torre (1991)	“Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas”

Fuente: Elaboración del autor a partir de Esquivias (2004).

Como se observa en las definiciones anteriores, existe una constante en ellas que es “Ideas” y “capacidad”, las cuales implican un proceso sofisticado y complejo que ocurre en la mente de las personas.

De acuerdo con Teresa Amabile la creatividad cuenta con tres componentes: La pericia, la motivación y la capacidad de pensamiento creativo (imaginación). Según Amabile, la pericia implica lo que una persona sabe y puede hacer en el ámbito de su dominio de trabajo, esto incluye su talento y conocimientos, en cuanto al pensamiento creativo, hace referencia a la forma en que las personas enfocan los problemas y soluciones, su capacidad de poner las ideas existentes juntas, por otro lado .a motivación determina lo que hace realmente la gente, esto le permite a las personas llevar a cabo un trabajo, sin motivación la pericia y el pensamiento creativo no se pueden aprovechar (Amabile, 2005).

En el campo de los negocios, cada vez son más las organizaciones que señalan el acto de innovar como un “activo intangible” que apalanca la competitividad de las organizaciones. Por esta razón, muchas compañías han incorporado dentro de sus procesos de desarrollo el fomento de esta habilidad, además están trabajando en propiciar ambientes de trabajo que permitan desarrollar y ejercitar esta

habilidad (Esquivias, 2004). De hecho, los líderes pueden influir en los tres componentes de la creatividad mencionados por Amabile. Diversas investigaciones han demostrado que la motivación intrínseca se puede impulsar con la introducción de cambios pequeños en el ambiente de trabajo. Para aprovechar la capacidad humana de la creatividad en el ámbito de los negocios, Teresa Amabile sugiere abordar seis categorías: Reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización. Estas categorías surgen como resultado de décadas de investigación enfocada en las conexiones entre el entorno laboral y permiten ver que los líderes definitivamente pueden crear organizaciones que apoyen la creatividad, La manera en que los directores forman equipos, se comunican con ellos y respaldaban su trabajo estimula la creatividad o por el contrario puede minar la autonomía de los empleados (Amabile, 2005).

Rasgos de las personas creativas e innovadoras

Pasar de ser una persona creativa que reúna alguna de las características mencionadas con anterioridad a una persona innovadora, requiere habilidades adicionales como la persistencia y la disposición a tomar riesgos. Hacer que las cosas pasen implica sobreponerse a distintos niveles de resistencia. Robert Alan Black (Black, 1990), propone una lista amplia de habilidades de las personas creativas (Ver Figura 6) que podría ser más bien un listado de características de personas innovadoras dado que muchas de estas no implican necesariamente la generación de ideas, si no que requieren de consistencia para lograr implementaciones (Stam, 2008).

Figura 6 - 32 Rasgos de las Personas Creativas / Robert Alan Black

Sensible	Flexible	Intereses específicos
No es motivado por el dinero	Fluido	Pensamiento divergente
Sentido de Destino	Imaginativo	Curioso
Adaptable	Intuitivo	Abierto
Tolerante a la ambigüedad	Original	Independiente
Observador	Ingenioso	Crítico
Percibe el mundo de formas diferentes	Energético	No conformista
Ve posibilidades	Sentido del Humor	Confidente
Hace preguntas	Autodidacta	Tomador de Riesgos
Puede Sintetizar	Disciplinado	Persistente
Fantasea	Autoconocimiento	

Fuente: Elaboración del autor a partir de Black (1990). thirty-two traits of creative people. <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/01-32-traits-of-highly-creative-people.pdf>

La importancia de formar equipos multidisciplinarios para realizar el proceso de innovación radica en la dificultad de reunir todas estas características en una sola persona. Sin embargo, Black, junto con otros autores como Bettina Von Stamm, señalan que los diseñadores suelen poseer muchos de estos rasgos, lo que les confiere un papel crucial en las etapas iniciales del proceso de innovación, especialmente en la generación de nuevas ideas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar e implementar dos soluciones innovadoras en la Compañía de Alimentos Biff con el propósito de abordar los desafíos actuales en la gestión del talento humano y la innovación. Estas soluciones buscan consolidar la posición de la compañía en el mercado Boyacense como un empleador referente y a la vanguardia de los avances tecnológicos y de investigación.

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1:

Desarrollar e implementar una solución innovadora empleando la metodología de Resolución Creativa de Problemas (CPS) para abordar el desafío que enfrenta la Compañía de Alimentos Biff con las deficiencias en la gestión del talento humano, lo cual ha resultado en altos niveles de rotación e insatisfacción laboral.

El propósito de esta solución es retener el talento clave y contar con una fuerza laboral estable que contribuya a mejorar el desempeño y la sostenibilidad de la Compañía, posicionándola como un empleador referente en la región de Boyacá. Para lograrlo, se requiere:

1. Mapear los procesos de gestión de talento que se están desarrollando actualmente
2. Identificar los procesos clave de gestión de talento que tienen mayor impacto en la rotación.
3. Proponer una solución innovadora que permita que los procesos de gestión de talento posibiliten la retención del personal clave y mejoren su satisfacción.
4. Definir las bases para la implementación de la solución propuesta.
- 5.

Objetivo Específico 2

Diseñar e implementar una propuesta de gerencia de la innovación adaptada a las necesidades y metas de la Compañía de Alimentos Biff. Esta propuesta tiene como principal objetivo materializar su visión hacia el año 2025, la cual se centra en mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos y de

investigación, al mismo tiempo que busca preservar su competitividad, seguir su trayectoria de crecimiento y permanecer relevante en el mercado. Para lograrlo, se requiere:

- Evaluar la situación actual de la Compañía sobre su gestión de la innovación
- Identificar los desafíos que se pueden presentar para implementar una gerencia de la innovación
- Diseñar y proponer un modelo de gerencia de la innovación acorde con los requerimientos y estrategias del negocio
- Desplegar una ruta de implementación de la gerencia de innovación para su respectiva implementación.

1.4 Metodología general

En esta sección se presenta la descripción del tipo de investigación y la metodología *Investigación en Acción (AR)*, la cual constituye una base para el desarrollo de la presente investigación. Se detallan las características y fases, así como el equipo involucrado a lo largo del proceso. Además, se presenta el enfoque o metodología de Resolución Creativa de Problemas (CPS) dentro del marco de *la Investigación en Acción (AR)*, a partir de la cual se desarrollan los capítulos 2 y 3.

1.4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación empleado es el caso de estudio, el cual consiste en una investigación profunda y multifacética, utilizando diversos métodos de investigación (Feagin, Joe, Orum Antony y Sjoberg, 1991). Este no tiene una orientación a una disciplina concreta; es decir, puede utilizarse en la investigación de las ciencias sociales, la ciencia, la ciencia aplicada, la empresa, las bellas artes y las humanidades, además se considera heurístico en su nivel más general como un enfoque que centra la atención durante el aprendizaje, la construcción, el descubrimiento o la resolución de problemas (VanWynsberghe et al, 2007).

1.4.2 Investigación en Acción (AR)

Investigación en Acción (AR) es una metodología de investigación que invita a tomar acción y crear conocimiento o teorías a partir de operaciones ejecutadas en el ámbito empresarial (Coughlan y Coughlan, 2002). AR crea sinergias entre investigadores y organizaciones, en la medida en que busca entender problemas (Investigar) y darles una justificación a través de la práctica (Acción), de esta manera tanto la investigación como la practica contribuye a la creación de conocimiento que debe convertirse en propuestas empíricas aplicables y que generen teorías para el ámbito académico. En esta metodología el investigador actúa como un agente de cambio en un ámbito de trabajo determinado (Alfaro y Avella, 2013).

De acuerdo con Baskerville y Myres (2004), hay dos etapas en un proceso de AR, la primera consiste en el diagnóstico del problema que se debe resolver, este se construye entre investigadores y practitioners, la segunda etapa consiste en una acción colaborativa que se ejecuta a partir de un

modelo teórico y resuelve el problema. Se destaca que esta metodología es cíclica. De acuerdo con (Mejía y Alfaro, 2017), las principales características de esta metodología son:

- Doble Objetivo: Un AR debe definir las contribuciones esperadas de la investigación tanto para el ámbito académico como para los practitioners. Los beneficios para el investigador como agente externo hacen referencia al conocimiento obtenido durante la práctica y la generación de conocimiento académico. Por su parte, los beneficios de los practitioners (empresarios), corresponden a las soluciones obtenidas durante el desarrollo de la metodología que deben tener impacto positivo en el negocio, así como las contribuciones a otras organizaciones que también enfrentan desafíos similares.
- Interacción investigador-agente: Esta característica es crucial para que un estudio se considere AR. El objetivo es que el investigador actúe como agente de cambio y que los practitioners participen activamente en todas las fases del proceso, esto implica colaboración activa y participativa continua entre ambos agentes.
- Recopilación de datos: Según Coughlan y Coughlan (2002), "*la investigación-acción puede incluir todo tipo de métodos de recogida de datos*". Esto está relacionado con el hecho de que tener una visión holística del problema implica obtener información de múltiples fuentes.
- Carácter Cíclico: Los proyectos de AR incluyen retroalimentación continua en las diferentes fases, de hecho, esta metodología puede definirse como un ciclo en el que se desarrollan nuevos estudios de AR, lo cual Ballantyne, 2004 acota como los ciclos en espiral.

AR fomenta la colaboración basada en la confianza y el compromiso entre investigadores y practicantes, también es rigurosa, intensiva y de larga duración y la fuerte interacción entre investigadores y practitioners favorece el desarrollo de la innovación abierta, la cual se ha convertido en un mecanismo que ayuda a ir más allá de una visión limitada, al involucrar agentes externos a la organización. Por otra parte, tiene una fuerte relevancia en la difusión de los resultados gerenciales en la medida en que las herramientas que se usan para transmitir los resultados son las apropiadas para la audiencia y no consisten en un escrito académico complejo, además los resultados son entregados durante los diferentes escenarios del proyecto y suelen ser tan interesantes y relevantes como el último informe.

Finalmente, AR se considera como una práctica de innovación abierta y colaborativa, ya que la dinámica de interacción entre investigadores y practitioners propicia el intercambio de ideas y conocimiento a través de procesos colaborativos que suponen ganancias para ambas partes (Mejía y Alfaro, 2017).

1.4.3 Proyecto de Investigación en Acción

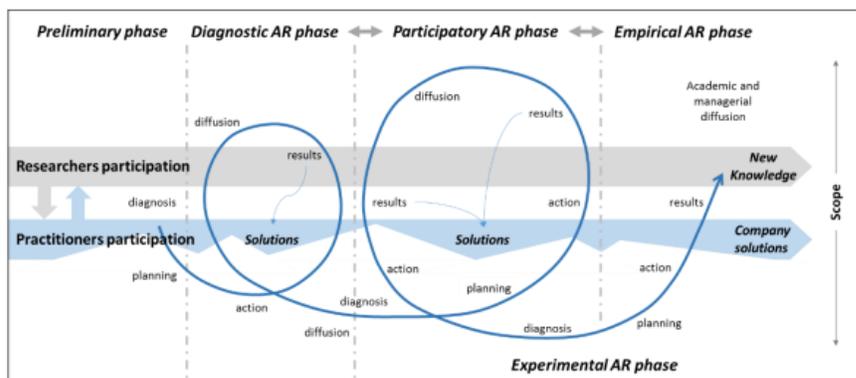
El Proyecto de Investigación en Acción (ARP) es una herramienta de investigación que según (Mejía y Alfaro, 2017) integra los diferentes tipos y etapas del AR, así como la espiral de sus ciclos. En este sentido, un ARP es un concepto amplio que interrelaciona de forma flexible y en diferentes momentos, diversos tipos de AR y metodologías de investigación, es así como los procesos del AR funcionan como grandes fases bajo las cuales se pueden desarrollar múltiples ciclos de investigación (Ver Figura 7).

Los diferentes tipos de AR según Mejía y Alfaro 2017 son:

- AR Diagnóstico: El investigador realiza un análisis del problema, con el fin de averiguar las causas y sugerir a los practitioners acciones para resolver el problema.
- AR Empírico: El investigador observa un fenómeno que está ocurriendo, sigue el proceso y comparte sus resultados con los practitioners.
- AR Participativo: El investigador mantiene un contacto activo y estrecho con los practitioners; así, ambos forman parte del equipo de investigación e interactúan constantemente en el proceso de investigación.
- AR Experimental: El investigador realiza diferentes experimentos para resolver un problema.

La espiral de los ciclos de un ARP está compuesta por las diferentes fases del AR, su ámbito de aplicación tiende a ampliarse con el tiempo. Por ejemplo, con cada fase y ciclo, el número de profesionales aumenta o el ámbito geográfico de la investigación se amplía.

Figura 7 La espiral del Proyecto de Investigación en Acción (ARP)

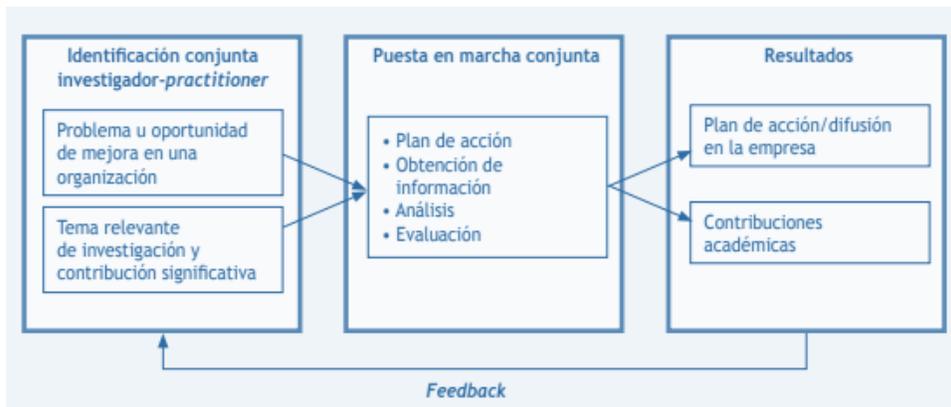


Fuente: Tomado de Proyectos de Action Research: un paso hacia adelante en la colaboración investigador- “practitioner” (Mejía y Alfaro, 2015)

1.4.4 Fases del Proyecto de Investigación en Acción (ARP)

La metodología AR implica la interacción continua y una responsabilidad compartida entre los agentes para su correcta ejecución. Como punto de partida, en la metodología AR se realiza la identificación del desafío a abordar, lo cual para los practitioners implica un reto organizacional y para el investigador un tema relevante de investigación con potencial a contribuciones académicas significativas. Seguido de esto, se establece un plan de acción conjunto enfocado en la solución del desafío a partir del cual se obtienen resultados para ambos agentes. AR es cíclica y supone un intercambio continuo de retroalimentación para hacer ajustes en cualquier parte del proceso. En la Figura 8 se presentan las etapas de esta metodología.

Figura 8 Fases de la Metodología de investigación en Acción



Fuente: Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones (Alfaro y Avella, 2013)

1.4.5 Metodología de los capítulos 2 y 3

Para abordar los desafíos planteados en los capítulos 2 y 3 se integra el enfoque de *Resolución Creativa de Problemas* (CPS) en el marco de la metodología de *Investigación en Acción* (AR), lo cual añade una dimensión creativa y de innovación al proceso investigativo, permitiendo el surgimiento de soluciones más originales y efectivas. La integración de estos dos enfoques ofrece una metodología robusta, participativa y enfocada en la acción para abordar desafíos en diferentes ámbitos.

La metodología Resolución Creativa de Problemas (CPS) es un enfoque estructurado y creativo para resolver desafíos. Proporciona herramientas y técnicas que fomentan la generación de ideas novedosas, es un proceso explícito que amplía las capacidades de análisis y resolución de problemas de los participantes, fomenta la creatividad y la innovación, y mejora la efectividad de las soluciones propuestas.

La aplicación formal del CPS implica seis pasos, explorar la visión, formular desafíos, explorar ideas, formular soluciones, explorar la aceptación y formular un plan (Ver Figura 9). En cada etapa del proceso hay dos pasos, explorar y formular, es de esta forma como el paso de la primera etapa a la segunda debería representar una transición de la exploración de conceptos más amplios a la formalización de resultados más concretos. Cada uno de los seis pasos incluye una fase de divergencia, es decir generación de ideas y otra de convergencia, es decir, la selección y evaluación de estas. Por otro lado, estos pasos no tienen un orden requerido, aunque se presentan en un flujo conceptual de fases, el investigador puede determinar en qué fase iniciar.

Figura 9 Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model



Fuente: Elaboración del autor a partir de Puccio, Murdock, y Mance (2007).

A continuación, se presentan las principales características de las fases que componen el CPS de acuerdo con Puccio, Murdock, y Mance (2007):

- **Exploración de la visión: Pensamiento Visionario**
Esta fase requiere la habilidad cognitiva del pensamiento visionario, esto se refiere a la articulación de imágenes vívidas de lo que se desea. La pregunta clave en este punto es: ¿Hacia dónde quiero ir?, este paso ayuda a imaginar las posibilidades futura y describirlas y concretarlas hacia la dirección en que se quiere que sucedan. Se trata de ser lo más específico acerca de lo que se desea para enfocar la engería en alcanzar ese objetivo en vez de gastar el tiempo “en callejones sin salida”.
- **Formulación de desafíos: Pensamiento estratégico**
Esta fase requiere la habilidad cognitiva del pensamiento estratégico, esto se refiere a la capacidad de identificar asuntos críticos que deben ser abordados para avanzar hacia el futuro deseado. La pregunta clave en este punto es: ¿Qué debo considerar para alcanzar mi objetivo?, este paso ayuda a generar y definir los retos que requieren pensamiento creativo, aquellos para los cuales no hay soluciones predeterminadas, y la formulación de estos retos en formas que inviten al pensamiento imaginativo.
- **Exploración de ideas: Pensamiento Ideador**
Esta fase requiere la habilidad cognitiva del pensamiento ideador, esto se refiere a la habilidad de producir ideas mentales originales y pensamientos que puedan resolver retos importantes. La pregunta clave en este punto es ¿Cuáles son mis opciones?, este paso ayuda en la exploración de ideas, usar el pensamiento imaginativo para abordar diferentes retos, la idea es que estas ideas tengan potencial de ser transformadas en soluciones.
- **Formulación de soluciones: Pensamiento Evaluador**
Esta fase requiere la habilidad cognitiva del pensamiento evaluador, esto se refiere a la habilidad de analizar y evaluar la calidad y razonabilidad de las ideas con el objetivo de desarrollar soluciones prácticas. La pregunta clave en este punto es: ¿Cuáles son las mejores opciones?, este paso permite transformar el potencial de las ideas en soluciones prácticas que resuelvan los desafíos identificados.

- **Exploración de aceptación: Pensamiento Contextual**

Esta fase requiere la habilidad cognitiva del pensamiento contextual, esto se refiere a la habilidad entender e interrelacionar condiciones y circunstancias que permitan el éxito. La pregunta clave en este punto es: ¿Cuáles son los factores que ayudarán o dificultarán la aceptación de la solución?, este paso permite examinar los factores que pueden ayudar a la implementación exitosa de la solución planteada.

- **Formulación de un Plan: Pensamiento Táctico**

Este es el paso final del proceso. La habilidad cognitiva requerida es el pensamiento táctico, es decir la capacidad de plantear un plan que incluya pasos específicos y medibles para lograr un fin deseado y medir su eficacia. La pregunta clave en esta etapa es ¿Qué cosas concretas tenemos que hacer para que esto suceda?

Estas etapas serán facilitadas por el investigador y el equipo de practitioners (empresarios) estará participando activamente en la generación de ideas, desafíos y soluciones, basados en la premisa de que los problemas deben ser abordados por aquellos que los experimentan directamente, lo que aumenta la relevancia y efectividad de las soluciones propuestas.

1.5 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por la investigadora, autora del presente documento y el equipo directivo de la Compañía de Alimentos Biff (practitioners):

- Director General – Carlos Díaz
- Gerente Comercial – Alejandro Zuluaga
- Gerente Comercial – Andrés Díaz
- Gerente de Producción – Bibiana Díaz
- Gestor administrativo – Esperanza Reyes
- Gestor de Negocios – Felipe Díaz
- Gestor SST – Rocío Buitrago

Etapas en las que participa el equipo:

Etapas 1 - Identificación conjunta

El equipo directivo y el investigador participan activamente de la primera etapa que corresponde a la identificación del desafío.

Etapas 2 - Acción Colaborativa

Puesta en Marcha conjunta: El investigador y el experto trabajan en la identificación de los instrumentos más apropiados para obtener información y así mismo definen un modelo teórico sobre el cual trabajar. Se construye un diagnóstico para evaluar el estado actual de la organización en donde se requiere participación del equipo directivo y de los empleados de Compañía de Alimentos Biff.

Resultados: El investigador realiza la construcción de los informes que son entregados en los diferentes escenarios del proyecto y el experto realiza aportes basados en su conocimiento y propone ajustes. El equipo directivo también participa en esta etapa, proporcionando retroalimentación.

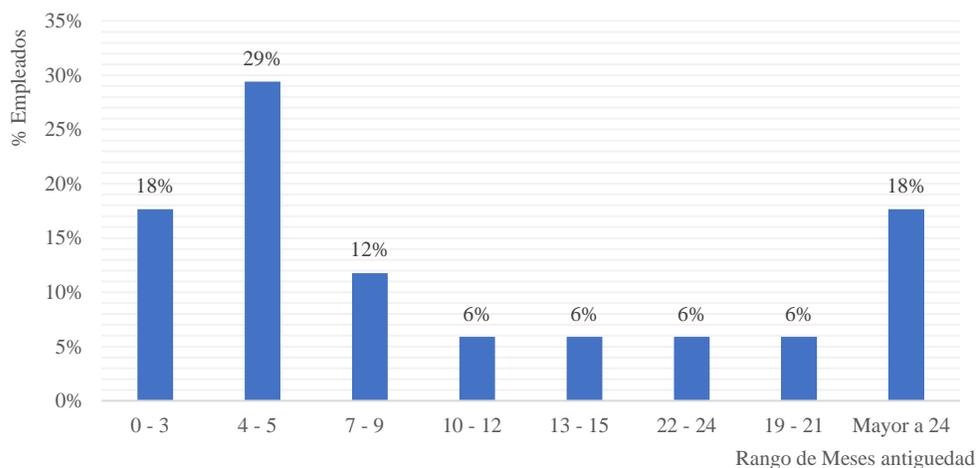
CAPÍTULO 2. FASE 2 DEL PROYECTO AR: LIDERAZGO CREATIVO

En este capítulo se aborda el desafío que enfrenta la Compañía de Alimentos Biff con la gestión de su talento humano. Con el objetivo de plantear una solución viable para resolver este desafío, se emplea la metodología de Resolución Creativa de Problemas (CPS). A lo largo del capítulo, se describe detalladamente el desarrollo de este proceso, se presentan los resultados alcanzados en cada etapa y se destacan los logros obtenidos en la implementación de la solución hasta la fecha de radicación de este documento.

2.1 Planteamiento del problema

Actualmente la Compañía de Alimentos Biff está experimentando niveles elevados de rotación de personal que han llegado hasta un 14% mensual; además, como se ilustra en la Figura 10, cerca del 65% de los empleados de la organización cuentan con menos de un año de antigüedad.

Figura 10 Distribución de la población por meses de antigüedad



Fuente: Elaboración del autor con datos de Compañía de Alimentos Biff

El talento humano es el activo más valioso de la Compañía de Alimentos Biff, por lo cual, desarrollar estrategias que le permitan contribuir al desarrollo y bienestar de sus colaboradores se ha convertido en una de las prioridades del negocio. Si bien, la organización ha realizado esfuerzos por gestionar el talento de tal manera que se logren estos objetivos, persisten desafíos como los mencionados anteriormente.

Por otra parte, a partir de la entrevista aplicada al Gerente Administrativo (Ver Anexo 1), principal responsable de los procesos administrativos de los empleados, se identificaron las acciones que la Compañía aún no ha implementado y que según el modelo propuesto por Mondy (2010) están relacionadas con una gestión eficaz de talento humano, algunas de estas corresponden a la

planificación de carrera, desarrollo organizacional y evaluaciones de desempeño, así como la definición estratégica de los planes de compensación. Estas actividades tendrían un impacto positivo en los colaboradores, pero no se han considerado y por esto, no se han implementado. En términos generales, la Compañía hoy no cuenta con una Gerencia de Talento Humano, como se evidencia en la Estructura Organizacional (Figura 2) o un equipo dedicado a gestionar actividades estratégicas que permitan desarrollar y retener al personal clave.

En línea con el desafío que enfrenta la organización, el reto de liderazgo creativo está orientado a identificar qué modelo puede ser efectivo para la gestión de su talento humano de manera que se pueda disminuir la rotación y mejorar la experiencia de los colaboradores y que, en el futuro, Compañía de Alimentos Biff pueda posicionarse como un empleador referente en la región de Boyacá garantizando condiciones dignas de trabajo en un escenario en el que la informalidad laboral es elevada, pues según la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo, el nivel de informalidad laboral supera el 70% para todos los municipios del departamento de Boyacá (Red Ormet, 2021).

2.2 Justificación del problema

Chiavenato (2004) señala que el objetivo general de la gestión del talento humano es lograr la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas. Es así como las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos estratégicos, adaptarse al entorno cambiante, lograr coordinar y colaborar entre distintas áreas y niveles, ser eficientes, optimizar recursos y además lograr una cultura organizacional sólida, por lo cual una integración adecuada de estos elementos es fundamental para lograr el éxito y la sostenibilidad organizacional, allí radica la importancia de contar con un área que pueda gestionar de forma adecuada la articulación de estas partes.

En la medida en que las organizaciones crecen y su número de colaboradores incrementa, el nivel de complejidad para gestionar su talento aumenta. Por lo general, los gerentes de equipo se cargan con una variedad de funciones de gestión de talento para los cuales no están equipados (Thatcher, 1996). Desarrollar y estructurar procesos y políticas de gestión humana es crítico para el éxito de largo plazo de la organización. Investigación empírica en compañías de tamaño pequeño indican que las prácticas de gestión humana tienen una influencia directa sobre el éxito del negocio (Rocha y Khan, 1985). Las compañías que no tienen prácticas definidas, en la medida que crecen se encuentran a sí mismas enfrentando mayores desafíos relacionados con sus empleados (Amba-Rao y Pendse, 1985).

Por otra parte, Cherif (2020) indica que los programas, actividades, políticas y prácticas son medios a través de los cuales se puede gestionar a las personas de la organización para obtener una ventaja competitiva. Pocas empresas de tamaño pequeño tienden a darle alta prioridad a la gestión de los recursos humanos. Como señala Ritchie (1993), las empresas más pequeñas apenas consideran la formalización de sus estrategias de trabajo, y mucho menos la integración de planes de desarrollo de recursos humanos en ellas. Esto se debe en parte a la falta de recursos y a la ausencia de personal especializado, así como a la idea de que la gestión de personas no es un asunto técnico que requiera especialistas (Matlay, 1999). Sin embargo, un estudio en Estados Unidos estableció que la falta de

énfasis en los recursos humanos en las compañías pequeñas fue una de las principales razones del fracaso empresarial (McEvoy, 1984).

Lo anterior, deja en evidencia que las compañías pequeñas no han dado prioridad a la gestión estratégica de su talento y por lo general se limitan a una gestión operativa de la nómina o de labores operativas que no tienen un impacto trascendental en el personal. Sin embargo, se señala la importancia de contar con una gestión estratégica del talento con el fin de que los colaboradores quieran y puedan establecer una relación laboral más duradera con la compañía y se genere una consistencia entre la visión de la organización enfocada en las personas y la puesta en práctica de acciones orientadas a gestionar el talento de forma eficaz, que como se ha mencionado, tiene un efecto favorable en la competitividad y la sostenibilidad del negocio.

2.3 Objetivos del liderazgo creativo

Tal y como se mencionó en la sección 1.3, los objetivos de esta fase son:

Objetivo General:

Desarrollar e implementar una solución innovadora empleando la metodología de Resolución Creativa de Problemas (CPS) para abordar el desafío que enfrenta la Compañía de Alimentos Biff con las deficiencias en la gestión del talento humano, lo cual ha resultado en altos niveles de rotación e insatisfacción laboral.

El propósito de esta solución es retener el talento clave y contar con una fuerza laboral estable que contribuya a mejorar el desempeño y la sostenibilidad de la Compañía, posicionándola como un empleador referente en la región de Boyacá.

Objetivos Específicos:

1. Mapear los procesos de gestión de talento que se están desarrollando actualmente
2. Identificar los procesos clave de gestión de talento que tienen mayor impacto en la rotación.
3. Proponer una solución innovadora que permita que los procesos de gestión de talento posibiliten la retención del personal clave y mejoren su satisfacción.
4. Definir las bases para la implementación de la solución propuesta.

2.4 Equipo de trabajo

Cada etapa del proceso de CPS permite alcanzar resultados valiosos para resolver los desafíos. A continuación, se presenta el equipo de trabajo involucrado en el proceso y se describen los resultados de cada etapa.

Equipo de Trabajo

Fotografía 1 *Facilitadora para desarrollo CPS*


Paula Díaz
Facilitadora

Fotografía 2 *Dueños del Desafío*

			
Carlos Díaz	Alejandro Zuluaga	Bibiana Díaz	Andrés Díaz
Gerente General	Gerente Administrativo	Gerente Producción	Gerente Comercial

Fotografía 3 *Equipo de trabajo para desarrollo CPS*

				
Carlos Díaz	Alejandro Zuluaga	Bibiana Díaz	Esperanza Reyes	Rocio Buitrago
Gerente General	Gerente Administrativo	Gerente Producción	Gestor Administrativo	Gestor SST

2.5 Marco conceptual

Modelo Ciclo de Vida del Empleado

Cada organización enfrenta retos cruciales que no solo consisten en atraer el talento clave sino también retenerlos en el periodo de tiempo necesario. La gestión efectiva de los procesos relacionados con los empleados depende de un abordaje adecuado del Ciclo de Vida del Empleado. Este término

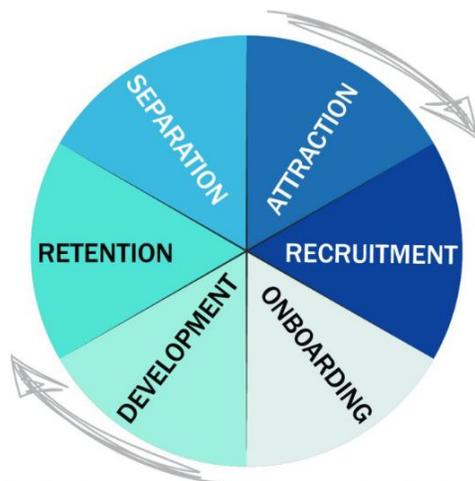
describe los procesos que ocurren simultáneamente desde la perspectiva del empleado y del empleador, por un lado, refleja las actividades que el empleador implementa dentro de los ciclos de atracción y retención; por otro lado, refleja las etapas que atraviesa el empleado en respuesta a las actividades desempeñadas por el empleador. Es decir, el Ciclo de Vida del empleado define las actividades ocurridas durante el tiempo de interacción empleado-empleador (Gladka, Oleana et al, 2022).

El modelo de Ciclo de Vida del Empleado ha tenido un foco de atención en la literatura académica y profesional, muchos estudios muestran que el costo de reemplazar empleados habilitados es mucho más alto que el costo de retornos, por lo cual entender por qué momento está pasando cada empleado es crucial para poder responder a sus necesidades de forma oportuna (Gladka, Oleana et al, 2022).

Michael Beer, Bert Spector y Paul R. Lawrence fueron los primeros autores (Walker, 1980) que describieron las etapas del ciclo de vida del empleado en 1984 en su trabajo "Managing human assets" (Beer et al., 1984). Consideraron tres flujos principales de recursos humanos: entrada, flujo interno y salida. Juntos forman una secuencia de 8 procesos de recursos humanos que hoy en día se conocen como las etapas del ciclo de vida del empleado: reclutamiento; evaluación y selección; orientación y socialización; evaluación del desempeño y potencial; desarrollo de carrera; colocación interna, promoción y degradación; educación y capacitación; terminación, recolocación y jubilación (Gladka, Oleana et al, 2022).

Miles Burke (2019) indica que existen seis etapas de compromiso que una organización tiene con un empleado. Estas seis etapas se pueden representar como un ciclo continuo y perpetuo, como se muestra a continuación en la Figura 11.

Figura 11 Modelo Ciclo de Vida del Empleado propuesta Burke, 2019



Fuente: Employee Lifecycle Model, Burke 2019, tomado de <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/>

En línea con el modelo propuesto por Burke, Personio, firma consultora de Gestión humana, y Rankmi, Compañía que ofrece plataformas de gestión de personas, indican que el Modelo de Ciclo de Vida del Empleado busca articular la experiencia del empleado con el éxito del negocio. Mejorar

la experiencia de los colaboradores optimiza la productividad e impulsa a los negocios a alcanzar mejores resultados, además tiene un impacto positivo en la atracción y retención del talento clave. Este modelo incluye seis diferentes escenarios (Ver Figura 12) y está diseñado para reflejar el viaje que realizan los colaboradores antes, durante y después de trabajar en una Compañía. (Personio, 2022).

Figura 12 Modelo Ciclo de Vida del Empleado



Fuente: Rankmi. (2023). Recuperado de <https://www.rankmi.com/blog/etapas-del-ciclo-de-vida-del-colaborador>

El primer escenario es **la atracción**. Es el momento en el que la marca de la Compañía se expone en el mercado para atraer talento, es en este punto en el que las personas se forman una opinión de la Compañía, por lo que la marca empleadora es la clave y, funciona como imagen que se quiere proyectar para atraer al talento adecuado.

Existen algunas herramientas útiles para esta etapa, por una parte, contar con reseñas de los empleados, en sitios web como Glassdoor u otros portales, donde el talento potencial pueda leer sobre la experiencia previa de otros empleados, en este punto es importante animar al talento actual a dejar sus comentarios. Por otra parte, los programas de referidos suelen funcionar bastante bien, el 82% de los empleadores, califican a los referidos como los que mejor retorno a la inversión generan.

Finalmente, el paso que las organizaciones pueden dar como punto de partida es el desarrollo de las estrategias de escucha a los empleados sobre su percepción de la organización, además, incentivar a los empleados a recomendar a la organización o referir colegas conocidos y empezar a trabajar en fortalecer la marca empleadora.

El segundo escenario es **el reclutamiento**. Es el momento en el que se busca que un candidato llegue a ser parte de la Compañía a través de un proceso de evaluación del perfil. En este punto los candidatos tienen un acercamiento más directo con la organización y su cultura, por lo cual una experiencia fluida

y organizada tendrá un impacto positivo. En compañías pequeñas, es crucial contar con empleados que tengan las habilidades necesarias para contribuir al crecimiento y éxito de la organización.

En este escenario es importante que los anuncios de empleo estén correctamente diseñados, deben explicar lo que implica la vacante, por qué es importante para la compañía, además de ser claros y concisos, de manera que logre llamar la atención de los candidatos adecuados. El proceso de contratación debe ser ágil y eficaz, en muchos casos, apoyarse en la tecnología puede reducir el 40% del tiempo de contratación.

Algunos pasos para implementar este escenario pueden ir desde la identificación de los canales adecuados para publicar los anuncios de las vacantes y estructurar de manera correcta las actividades a desempeñar por las posiciones para lograr capturar la mayor cantidad de candidatos acordes. Preparar las entrevistas con preguntas efectivas para reducir este proceso y estandarizar los pasos de contratación para hacerla más rápida.

El tercer escenario es **la inducción**. Este es el momento en el que el empleado inicia a trabajar en la Compañía, si bien es un proceso se puede variar en tiempo dependiendo de la posición, el primer día de trabajo puede tener un efecto duradero, por lo que el diseño de una experiencia positiva en este momento es de vital importancia, de acuerdo con una investigación de Brandon Hall Group puede mejorar la retención en un 82% y la productividad general en un 70%.

Algunas herramientas que se pueden considerar en este escenario pueden ser la transparencia con el nuevo personal sobre las expectativas de la posición, cómo se mide y compensa en la organización de acuerdo con el desempeño. Los primeros días son una gran oportunidad para mostrar la cultura, así que esta no solo se debe vivir, sino comunicar, por lo que se pueden ofrecer sesiones con líderes de la Compañía, donde se hable al respecto y se despejen inquietudes, además de alinear expectativas.

Los pasos que se pueden empezar a dar con el objetivo de implementar este escenario pueden ser: considerar los nuevos roles que se estarán contratando, recopilar la información que se necesite para lograr una incorporación efectiva, separar la información que aplica a todas las posiciones, de aquella que puede ser más específica para una posición, y conviértala en un manual de inducción práctico para los colaboradores. También se puede trabajar en una comunicación proactiva en donde se presente a los nuevos colaboradores y se sientan parte del equipo, recordando siempre que la experiencia el primer día de trabajo tiene un impacto elevado en la motivación.

El cuarto escenario es el **desarrollo de carrera**. Al igual que el escenario anterior, este no es un único momento, es más bien un proceso en el que intervienen tanto el colaborador como la organización con el objetivo de identificar hacia donde se dirigen los esfuerzos para lograr un crecimiento profesional. Si bien, la Compañía puede disponer de una estructura organizacional que habilite el crecimiento, y puede ofrecer programas de desarrollo, el empleado define metas de acuerdo con su interés.

Algunas herramientas interesantes pueden ser los programas de mentoría, en donde los líderes de la organización puedan tener conversaciones con los colaboradores para guiarlos hacia donde pueden crecer en la organización, y qué habilidades deben desarrollar para lograr este objetivo. Diseñar programas de formación y desarrollo que permitan a los trabajadores aprender nuevas habilidades que puedan tener un impacto en el negocio, pero también en lo personal. Crear programas apoyo

económico para educación, para programas que sean prometedores y puedan tener un impacto positivo en la organización.

Para implementar este escenario, se recomienda revisar la frecuencia de los ciclos de desempeño, hacer que las conversaciones entre líderes y trabajadores se lleven a cabo es fundamental para corregir o potenciar el desempeño. Identificar líderes potenciales para desarrollar procesos de mentoría, elaborar una lista de entrenamientos que se deban ofrecer a los trabajadores, estos pueden ir orientados al desarrollo de habilidades enfocadas en el negocio o también personales. Retar la estructura de movilidad interna, entender el flujo de talento: contrataciones vs. Promociones.

El quinto escenario es **la retención**. La retención es un proceso que se vive a lo largo de la experiencia laboral en la compañía, por lo que puede verse en varios momentos y por ende en diferentes esfuerzos que puede hacer la compañía para mantener a su talento. Las cosas que más motivan a los colaboradores a continuar en una organización son:

- El equilibrio entre la vida laboral y personal (71%)
- El salario y la recompensa total (68%)
- Flexibilidad en los horarios de trabajo (65%)
- Las oportunidades de Carrera (55%)

Es importante que, para abordar estos desafíos, se pueda contar con datos confiables para lo cual se debe contar con un proceso de monitoreo de elementos como ausentismo, deserción, rotación, entre otros.

Para implementar este escenario, las organizaciones pueden determinar un modelo de escucha a los empleados para identificar su percepción de los diferentes elementos que ofrece la compañía en retribución a sus labores y evaluar si estas están siendo efectivas. Por otro lado, monitorear métricas de gestión de talento para abordar los desafíos a tiempo.

El último escenario, **es el retiro**. Este es el momento en el que el ciclo de vida del empleado llega a su final. Momentos como este son una gran oportunidad para capturar aprendizajes e incorporarlos en la mejora de la experiencia de los empleados que continúan en la compañía o que enfrentan este momento de salida.

Algunas herramientas sugeridas son las entrevistas de salida, estas pueden revelar asuntos importantes por corregir en la organización. Programas de sucesión, para asegurar que los conocimientos se transmiten de forma eficaz y que haya personas para cubrir faltantes. Un buen offboarding crea defensores de marca, ya que, si se ofrece una salida exitosa, los empleados recomendarán la compañía o incluso puede que regresen con habilidades añadidas para potenciar a la organización.

Finalmente, para implementar esta etapa, es importante determinar qué pasa cuando un empleado se va, en caso de que algo se deba cambiar, diseñar entrevistas de salida y monitorearlas para identificar tendencias que planteen retos por abordar y hablar con el empleado que tomará las responsabilidades de la persona que se va de la compañía para ver qué tipo de apoyo requiere mientras llega el remplazo.

En resumen, el ciclo de vida del empleado proporciona un marco útil para la gestión humana ya que aborda las diferentes etapas y necesidades de los empleados a lo largo de su trayectoria en la organización. Al aplicar este modelo, las organizaciones pueden mejorar la atracción y retención de

talento, promover el desarrollo de los empleados y optimizar su desempeño, lo que contribuye al éxito y crecimiento sostenible de la organización

2.6 Aplicación de la metodología Resolución Creativa de Problemas (CPS)

Los instrumentos de recopilación de datos corresponden a las herramientas que ofrece CPS para su desarrollo, a continuación, se presentan los que se han empleado para cada etapa, los cuales se han tomado de los libros Creative Leadership (Puccio, Mance, y Murdock, 2010) y Creatividad sin Límites (Miller, Vehar, y Firestien, 2001)

2.6.1 Diagnóstico de la Situación

Evaluación de la situación

Forma de Trabajo: Sesiones Virtuales

Objetivo: Evaluar las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial y analizar la naturaleza del problema, para contar con un diagnóstico y contexto de la situación.

Herramientas Empleadas:

- Entrevistas a profundidad: Es una herramienta que permite capturar información sobre conocimientos, experiencias desde la perspectiva de un entrevistado sobre un tema determinado. Esta herramienta se aplica al Gerente General, Carlos Díaz (Ver Fotografía 4), a la Gestora de Administración, Esperanza Reyes (Ver Fotografía 5) y al Gerente Administrativo (Ver Fotografía 6).

Fotografía 4 *Entrevista Gerente General*



Comentarios: La compañía inicia de forma muy empírica, por lo cual a nivel administrativo desde el principio hubo deficiencias y aun hoy en día existen a la hora de gestionar al personal. Sin embargo, siempre se ha tratado de ver desde esa parte humana, ellos tienen proyectos de vida y la Compañía se considera parte de ese proyecto. El mayor capital como empresa es el personal, si no hay personas, no hay empresa.

Fotografía 5 *Entrevista Gestora Administración*



Comentarios: No hay un área de recursos humanos y por esto no existe como tal una estrategia orientada a las personas, pero el equipo de liderazgo está muy interesado en contar con una, para abordar los retos que enfrenta. La Compañía aspira a que los empleados se sientan a gusto y que haya menos rotación de personal. El equipo está interesado en impactar el bienestar integral de los empleados, dentro y fuera del trabajo.

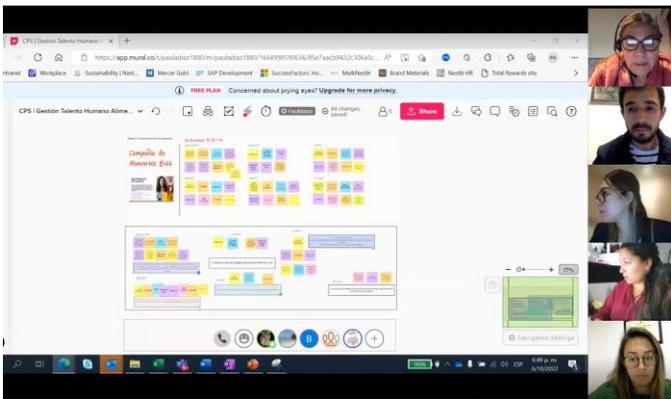
Fotografía 6 Entrevista Gerente Administrativo



Comentarios: Basados en el Modelo de Mondy, se evalúa cuáles de los procesos de gestión de talento humano se están ejecutando actualmente. Alejandro Zuluaga indica que, de las 11 actividades propuestas, se están ejecutando cinco: Reclutamiento, Selección, Capacitación, seguridad y salud y relaciones laborales. El restante que también hacen parte de una gestión eficaz no se ha implementado (Ver Anexo 1).

- Las 5 W's y 1 H: Es una herramienta que permite considerar preguntas relevantes para conocer con mayor detalle un asunto, estas preguntas son: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cuál?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cómo?. Esta herramienta se aplica al equipo de trabajo (Ver Fotografía 7).

Fotografía 7 Aplicación Herramienta Las 5 W's y 1 H



Comentarios del ejercicio:

¿Quién?: Es una directriz de la gerencia con el apoyo en la ejecución de la gerencia administrativa y el área de Gestión Humana.

¿Qué?: Las causas que han ocasionado los retos encontrados están enfocados en la falta de definición de funciones y responsabilidades, no se conoce al empleado y sus necesidades para poder establecer políticas claras en el área de gestión humana.

¿Dónde?: El trabajo a realizarse debe incluir a las diferentes áreas para logra el consenso de todos y haya una participación de las diferentes áreas. como son: gerencia, jefes, lideres de áreas, trabajadores, este trabajo debe realizarse a través de comités.

¿Por qué?: Se busca mayor bienestar personal para los colaboradores y eficiencia en la productividad de los procesos.

¿Cómo?:

1. visualización externa
2. evaluar necesidades de los colaboradores y que solucionarían el problema
3. Proyección de plan de acción según los hallazgos (interna y externa de la organización)

Comentarios del equipo: *“Hace falta una definición de políticas en gestión humana. No contamos con definiciones de las funciones de los colaboradores, tampoco hemos podido identificar las necesidades de los colaboradores. La idea es poder trabajarlo antes de finalizar este año. Este proceso involucra a la alta gerencia para que sea consciente de la situación que se está presentado y los líderes del área administrativa. Cuando definamos qué se debe hacer, se deben involucrar a los líderes de cada área y posteriormente involucrar a los empleados”*.

“También consideramos que lo hacemos para buscar el bienestar personal de los colaboradores, mental y físicamente y que esto también se traduzca en una mayor productividad de la organización. Se sugiere evaluar también las implementaciones en otras empresas para ver qué puede aplicar a nosotros”.

Resultados Finales de la Etapa:

No contamos con una gerencia de talento humano y por ende no existen políticas claras para la gestión de nuestro personal, aun cuando tenemos un gran interés en impactar sus vidas y las de sus familias, de manera positiva, nuestra estrategia no ha estado orientada a los colaboradores.

2.6.2 Etapa de clarificación

Exploración de la visión

Forma de Trabajo: Sesión Virtual

Objetivo: Identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado. Este paso permite una imagen vívida de lo que desea obtener.

Herramientas Empleadas:

- Las 4 I's: Esta herramienta permite identificar si CPS es adecuado para abordar una situación, cuestiona si el equipo considera que el desafío a abordar es importante, por lo que existe un *interés*, si tiene el poder de cambiar la situación, por lo que tiene *influencia* sobre este, si la situación requiere pensamiento creativo que requiera de la *imaginación* y si esta solución requiere ser resuelta ahora de manera que deba ser abordada con *inmediatez*. Esta herramienta busca la convergencia de las metas y se aplica al equipo de trabajo (Ver Fotografía 8).

Fotografía 8 Aplicación Herramienta Las 4 I's



Comentarios: De forma individual se genera consciencia sobre el interés, la influencia, la inmediatez e imaginación que requiere el desafío y luego se socializa de forma grupal. De manera general se coincide en el alto interés que hay de abordar y resolver la situación, así mismo, los participantes indican tener una influencia directa sobre el asunto y consideran que se debe resolver con prontitud.

- Periodismo Imaginario: Esta herramienta invita al equipo a plantear una noticia que haga referencia al resultado esperado. El equipo debe indicar un titular y desarrollar una noticia que sea llamativa y los motive a alcanzar el objetivo deseado (Ver Fotografía 9).

Fotografía 9 Aplicación Periodismo Imaginario



Biff el mejor Lugar para Trabajar en Boyacá



Gracias al esfuerzo de la compañía y el trabajo de sus colaboradores, la empresa fue reconocida como el mejor lugar para trabajar en Boyacá, apuntándole a: Bienestar emocional, físico, económico y profesional.

Biff está liderando las mejores prácticas de empleabilidad de la región.

- Visual Thinking: Es una herramienta que permite organizar pensamientos y plantearlos a través de gráficos que mejoran la habilidad para pensar y comunicar (Ver Fotografía 10).

Fotografía 10 Visual Thinking | ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde Vamos?



Conclusión: En línea con el resultado de periodismo imaginario, se plantea de forma gráfica un recorrido sobre el punto en el que se encuentra la organización en relación con su desafío y se plantea una imagen vívida sobre hacia dónde se quiere llegar.

Resultados Finales Etapa:

Sería ideal que... pudiéramos identificar la manera más efectiva de gestionar nuestro talento, para lograr un impacto positivo en nuestra gente y en el negocio, de manera que podamos posicionarnos como empleadores referentes en el Departamento de Boyacá.

Formulación de Desafíos

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Identificar brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.

Herramientas Empleadas:

- Enunciado/Política de Desafíos: Esta herramienta permite identificar las brechas por cerrar en el problema o identificar los obstáculos que se pueden presentar en el camino para llegar a la Visión. La idea es que estos desafíos se enuncien, de manera

que invite a una acción, tenga un responsable, tenga una acción explícita y cuente con un objetivo claro (Ver Fotografía 11).

Fotografía 11 Enunciado de Desafíos



Conclusión: Se indica al equipo la forma de plantear desafíos, inicialmente se propone - ¿De qué manera podríamos generar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos (Tiempo, personas y dinero) ?, luego se plantea el desafío final que se enuncia en los resultados finales de la etapa, como sigue a continuación.

Resultados Finales de la Etapa:

¿Cuáles serían las formas más efectivas de gestionar nuestro talento para lograr mejorar su experiencia en nuestra compañía?

2.6.3 Etapa de transformación

Exploración de ideas:

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Identificar y definir una idea o lista de ideas que pueden dar solución al desafío.

Herramientas Empleadas:

- Brainstorming: Es una herramienta en la que se invita a los participantes a producir una gran cantidad de ideas que planteen soluciones a los desafíos enunciados.
- Conexiones Forzadas: Es una herramienta que potencia la generación de ideas, a través de imágenes que inviten a “pensar fuera de la caja” (Ver Fotografía 12).

Fotografía 12 Exploración de Ideas



Conclusión: Una vez planteado el objetivo de identificar las formas efectivas de gestionar el talento, se plantean diferentes ideas para resolver el desafío y se presentan diferentes imágenes de elementos o situaciones para potenciar la generación de ideas, es de esta manera como se plantean las enunciadas en los resultados finales de la etapa.

Resultados Finales de la Etapa:

- Desarrollar una estrategia clara y orientada a los empleados enmarcada en el ciclo vida empleado.
- Participar en convocatorias estatales para recibir asesorías con consultores expertos en gestión humana (Precios preferenciales)
- Aprovechar los servicios adicionales prestados por las cajas de compensación, EPS y otras instituciones para integrarlos en las actividades laborales (Talleres de bienestar)
- Realizar reuniones de alineación de liderazgo con frecuencia para determinar asuntos prioritarios y planes de acción a tiempo
- Apuntarle a desarrollar estrategias de experiencia del empleado
- Desarrollar experiencias que involucren a la familia.

Formulación de Soluciones

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Evaluar la calidad y sensatez de las ideas para desarrollar soluciones implementables, la idea es priorizar, ver fortalezas y debilidades de las ideas y con ello optimizarlas o fortalecerlas.

Herramientas Empleadas:

- Hits: Esta herramienta invita a revisar los desafíos generados y utilizando cierto número de votos, los participantes deben elegir aquellos desafíos que sean más relevantes, resuelvan o ayuden a alcanzar la Visión, sean de alto impacto y los emocione.
- Matriz Impacto Factibilidad: Esta herramienta permite evaluar la calidad y sensatez de las ideas. La idea es ubicar en una matriz que mida el impacto y la factibilidad de las propuestas (Ver Fotografía 13).

Fotografía 13 Aplicación Hits y Matriz de Impacto/Factibilidad



Conclusión: Una vez se cuenta con un listado interesante de ideas, se realiza una votación por aquellas que son más relevantes y se analizan a la luz de su impacto y factibilidad de implementación en la Organización.

Resultados Finales de la Etapa:

Lo que ahora nos vemos haciendo es...

- Entendiendo la dinámica del ciclo de vida del empleado para implementarla en la compañía
- Alineando a todo el equipo de liderazgo para desarrollar como punto de partida, una estrategia orientada a los trabajadores
- Identificando agentes clave que puedan ayudarnos a sentar las bases de buenas prácticas de gestión humana (Sena, Consultores...)
- Identificando los servicios que prestan instituciones como las cajas de compensación y EPS y que pueden tener impacto positivo en el bienestar de los trabajadores para incorporarlos en las actividades laborales.

Con base en los resultados de esta fase y en el Modelo de Ciclo de Vida del empleado propuesto por Burke que cuenta con seis etapas diferentes, se procede a la creación del prototipo aterrizado a la realidad y necesidad de la Compañía de Alimentos Biff, como se ilustra en la Figura 13, también se desarrolla la técnica de prototipado en Diorama (Ver fotografía 14) con el fin de plantear el modelo.

Figura 13 Prototipo / Modelo Ciclo Vida Empleado



- Prototipo con Diorama: herramienta que permite plantear o recrear la solución en un espacio o escena de tres dimensiones.

Fotografía 14 Prototipo Diorama Ciclo Vida Empleado



El modelo del Ciclo de Vida del Empleado para la Compañía de Alimentos Biff (Ver Figura 13) propone seis etapas de interacción entre el empleado y el empleador. La primera etapa es la **atracción**, en la cual el talento se expone a la marca de la compañía y forma sus primeras percepciones tanto de sus productos y/o servicios como de su calidad como empleador. Luego, se encuentra el proceso de **reclutamiento**, donde se busca la contratación de candidatos adecuados para la organización. En esta etapa, tanto el empleado como el empleador evalúan la afinidad y el potencial para establecer una relación laboral.

Una vez se ha acordado la relación laboral, comienza la fase de **inducción**, la cual es crucial para que el empleado adquiera un entendimiento adecuado del negocio, de su posición y se sienta parte de la organización. Una vez que el empleado se ha incorporado, los procesos de **retención y desarrollo** desempeñan un papel fundamental, ya que se deben implementar estrategias para fidelizar a los empleados y permitir su crecimiento profesional.

Finalmente, cuando se determina el fin de la relación laboral, llega la etapa de **retiro**. En esta etapa, al igual que en las anteriores, el empleador debe esforzarse por mantener una experiencia positiva para el empleado. Se pueden utilizar herramientas como entrevistas o encuestas de salida para identificar oportunidades de mejora y lograr una desvinculación adecuada.

En paralelo a la definición del prototipo, se concretan las actividades y herramientas prácticas que pueden dar lugar a la implementación del modelo como se ilustra en la Figura 14.

Figura 14 Prototipo – Ejecución Ciclo de Vida del Empleado

ETAPA DEL CICLO DEL EMPLEADO	PRIORIZACIÓN ACTIVIDADES/HERRAMIENTAS EN CADA ETAPA		
1 ATRACCIÓN	Fortalecimiento marca empleadora	Definición de estrategias de comunicación para atraer talento	
2 RECLUTAMIENTO	Análisis de canales efectivos para reclutamiento	Evaluación más profunda de los perfiles (Assessments)	Implementación programa de referidos
3 INDUCCIÓN	Estructuración proceso de inducción	Selección de entrenamientos clave	Evento "Un Café con el gerente general"
4 RETENCIÓN	Desarrollo esquema de Remuneración	Definición de programas de bienestar (Incluyendo Familia)	
5 DESARROLLO	Análisis y descripción de cargos (Apoyo SENA)	Definición Estructura Organizacional	Definición de Planes de Carrera
6 RETIRO	Entrevistas de Salida	Solicitud de recomendaciones	Solicitud de reseñas en redes

Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

2.6.4 Etapa de implementación

Exploración de aprobaciones

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución. También mejorar la probabilidad y adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación

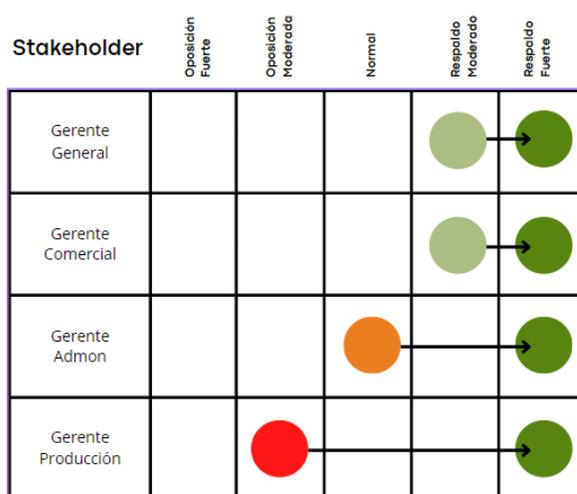
Herramientas Empleadas:

- Stakeholder Analysis: Esta herramienta permite conocer el entorno e identificar personas clave que pueden apoyar o evitar la implementación y éxito de la solución. La idea es identificar reacciones o posiciones.

Resultados:

Se identifican los actores clave que pueden impactar en la implementación del modelo de Ciclo de Vida del Empleado en la Compañía de Alimentos Biff. En general el nivel de aceptación del modelo es alto y su aval para la implementación es de acuerdo común para el equipo de liderazgo. Sin embargo, en el caso puntual del gerente de producción existe oposición moderada debido a la preocupación del tiempo adicional que puede generar esta gestión tanto para él, como para su equipo de coordinadores (Ver Figura 15).

Figura 15 Stakeholder Analysis



Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

Formulación de un Plan

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Generar un plan e identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar una solución. También permite identificar mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo.

Herramientas Empleadas:

- Planes de Acción: Esta herramienta requiere la creación de un plan detallado con acciones, responsables, tiempo y medición para la implementación de la solución planteada.

Resultados: En la tabla a continuación, se presenta de manera detallada el plan de acción resultante de esta etapa, el cual se plantea por plazos.

Corto plazo

Acción	Fecha Límite	Responsable	Resultado Esperado
Prototipo: Ciclo Vida Empleado	5/11/2022	Facilitador: Paula Díaz	Investigar y recopilar información clave para la construcción e implementación del ciclo de vida del empleado en organizaciones
Presentación Prototipo Equipo Trabajo	1/12/2022		Dar claridad sobre los elementos que constituyen el ciclo del empleado y presentar cómo sería el proceso de implementación

Encuesta de Satisfacción Empleados	5/12/2022		Medir la percepción actual de los empleados sobre su experiencia de trabajo en la organización
Evaluación y aprobación prototipo	15/12/2022	<p>Equipo Liderazgo Alimentos Biff</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: Carlos Díaz • Gerente Comercial: Andrés Díaz • Gerente Admon: Alejandro Zuluaga • Gerente Producción: Bibiana Díaz • Gestor Administrativo: Esperanza Reyes 	Recibir retroalimentación sobre el prototipo de ciclo de vida del empleado y los elementos a priorizar

Mediano Plazo

Acción	Fecha Límite	Responsable	Resultado Esperado
Identificación de actores y herramientas clave a incorporar en el proceso	26/01/2023		Definir un listado de los recursos y actores necesarios en cada etapa del ciclo de vida del empleado
Evaluación de viabilidad de actores y recursos requeridos	9/02/2023	<p>Equipo Liderazgo Alimentos Biff</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente General: Carlos Díaz • Gerente Comercial: Andrés Díaz • Gerente Admon: Alejandro Zuluaga • Gerente Producción: Bibiana Díaz • Gestor Administrativo: Esperanza Reyes 	Definir la viabilidad de los actores y recursos identificados para hacerlos parte del despliegue del ciclo de vida del empleado en la compañía
Estructuración Contenido prototipo: Actividades, Agentes intervienen, herramientas	23/02/2023		Definir y priorizar el contenido del prototipo, de manera que se aborden prioritariamente las actividades de mayor impacto en la fuerza laboral
Lanzamiento y puesta en marcha del Programa: Ciclo de Vida Empleado Biff	5/03/2023		Realizar el lanzamiento oficial del programa de gestión de talento: Ciclo de vida del empleado

Largo Plazo

Acción	Fecha Límite	Responsable	Resultado Esperado	Medición de Progreso
Medición Inicial Programa - Encuesta Satisfacción Empleados	4/09/2023	Gestor Administrativo/Gestor de Talento Humano	Realizar una medición del impacto del programa, con el fin de evaluar si las herramientas integradas en cada etapa están generando los resultados esperados en la retención del talento y aumento en el compromiso	Encuesta de Satisfacción Empleados (NPS)
Medición KPIS gestión talento	4/09/2023		Realizar una medición de la rotación del talento, así como el clima y el compromiso en los empleados	KPIS: *Rotación Talento *Clima y Compromiso

2.6.5 Avances en la implementación de la solución

El plan de acción previamente mencionado ha facilitado la implementación y desarrollo de diversas actividades y herramientas, que para el momento de radicación del presente documento ya se estaban ejecutando. A continuación, se hace referencia a dichos avances:

Corto Plazo:

Todas las actividades sugeridas a desarrollar en el corto plazo se han ejecutado. Esto incluye el desarrollo y presentación del prototipo, así como su respectiva evaluación y aprobación. También se realizó la encuesta de satisfacción de empleados en **QuestionPro**, una plataforma que permite visualizar resultados en vivo (Ver Anexo 2) y contar con un diagnóstico de referencia previo a la implementación del Modelo de Ciclo de Vida del Empleado, con el objetivo de contrastar a futuro el impacto de la implementación de la solución propuesta.

Mediano Plazo:

De las actividades sugeridas a desarrollar en el mediano plazo, se han desarrollado la identificación y evaluación de actores/proveedores y recursos requeridos para la implementación del Ciclo de Vida del Empleado. Así mismo, se estructuró el contenido del prototipo, y las principales herramientas que se deben considerar para su implementación. Estas se han detallado en la Figura 14, de las actividades planteadas allí, se ha realizado la compra de un software (**PsicoSmart**) para realización de pruebas psicométricas para robustecer los procesos de selección, también se han desarrollado algunos programas en el marco de las fases de inducción y retención como “**un Café con el gerente general**” (Ver Anexos 3 y 4) y programas de bienestar tales como “**De regreso a clases**” (Ver Anexo 5) y “**Te queremos conocer**” (Ver Anexo 6) que buscan tener un contacto más cercano con los empleados para entender sus necesidades y estilo de vida y extender algunos beneficios al núcleo familiar del colaborador.

Para el largo plazo, aun no hay acciones en curso.

2.7 Conclusiones y Recomendaciones de la Fase 2 de Liderazgo Creativo

Después de aplicar el enfoque de Resolución Creativa de Problemas (CPS), se ha alcanzado con éxito el objetivo establecido en la fase de Liderazgo Creativo. Mediante este enfoque, se ha diseñado y propuesto una solución innovadora para abordar el desafío que enfrenta la Compañía de Alimentos Biff en relación con su alta rotación de personal y los bajos niveles de satisfacción entre sus colaboradores.

Aunque el modelo propuesto se ha basado en uno ya existente: El Modelo de Ciclo de Vida del Empleado, la solución presentada se destaca por su autenticidad al considerar aspectos prioritarios y distintivos de la organización, además es la primera vez que se implementa un modelo de gestión de personas en la Compañía, lo que permitirá abordar de manera integral y efectiva la administración del talento humano.

La propuesta representa un importante avance para la organización, ya que proporciona una herramienta sólida para mejorar la retención de talento y crear un ambiente laboral más satisfactorio y productivo. Con esta nueva perspectiva de gestión, se espera fomentar un crecimiento sostenible y un aumento en la competitividad de la Compañía de Alimentos Biff en el mercado, y, además, que esta se pueda destacar en la región de Boyacá como un empleador referente.

Es importante mencionar que, de momento, dada la envergadura y estrategia actual de la Compañía, implementar un departamento de talento humano no resulta factible. Se recomienda hacer foco en los aspectos más críticos que impactan la relación entre empleado y empleador. Para ello, es fundamental poner en marcha actividades y herramientas respaldadas por evidencia científica y profesional, las cuales tienen el potencial de generar un impacto positivo en el bienestar y la experiencia de los colaboradores, y, por ende, en los resultados del negocio.

En este contexto, el Modelo de Ciclo de Vida del Empleado se convierte en una herramienta fundamental para alcanzar estos objetivos de manera efectiva. Al adoptar esta perspectiva y enfocarse en los aspectos que hoy son prioritarios para la Compañía, esta estará sentando las bases para promover un ambiente laboral más satisfactorio, productivo y con mayores niveles de compromiso y retención del talento.

La puesta en marcha de este modelo podrá ser llevada a cabo por cada uno de los líderes de área, quienes, sin necesidad de ser expertos, podrán abordar cada una de estas etapas con su equipo a cargo. Sin embargo, en la medida en que este modelo vaya afianzándose en la organización, y esta se vaya expandiendo, será necesario contar con un equipo dedicado a su gestión exclusiva.

Se sugiere que el equipo de liderazgo tenga reuniones frecuentes para monitorear o medir el progreso de la implementación del modelo de Ciclo de vida del Empleado y así mismo definir, priorizar y hacer ajustes, así como evaluar cuáles son los instrumentos más apropiados a considerar en cada etapa, teniendo en cuenta las necesidades y estilo de vida de los empleados, así como los resultados del negocio.

Es indispensable que el equipo de liderazgo pueda destinar un presupuesto para la implementación de la solución en la Compañía, ya que aun cuando se puede contar con recursos gratuitos que permitan

desarrollar la gestión, contar con inversiones efectivas en materia de consultoría, herramientas tecnológicas y personal, es indispensable para la evolución y madurez del modelo en la organización.

Se recomienda, además, hacer una medición previa y posterior a la implementación del modelo sobre la percepción de los empleados, con el objetivo de evaluar y medir si se ha logrado un progreso con la implementación del modelo, así como identificar de manera oportuna si las herramientas definidas para cada etapa están teniendo el resultado esperado.

Finalmente, se identifica que El Modelo de Ciclo de Vida del Empleado es aplicable para organizaciones pequeñas debido a que permite una gestión más personalizada y cercana de cada empleado a lo largo de su ciclo de vida. Los líderes y gerentes de las pequeñas compañías pueden dedicar tiempo y atención individualizada a cada empleado, lo que facilita el seguimiento y apoyo en cada etapa del ciclo, por otro lado, las pequeñas empresas tienden a ser más ágiles y flexibles en comparación con las grandes organizaciones. Esto se traduce en una mayor capacidad para adaptar y ajustar las prácticas de gestión humana según las necesidades específicas de cada empleado a medida que avanzan a través del ciclo de vida.

A medida que una pequeña compañía crece y se expande, es fundamental contar con una planificación estratégica a largo plazo en términos de gestión de talento. El ciclo de vida del empleado proporciona una estructura para la planificación de sucesiones, identificación de habilidades críticas y desarrollo de talento interno. Esto ayuda a garantizar la continuidad y el crecimiento sostenible de la organización a largo plazo.

CAPÍTULO 3. FASE 3 DEL PROYECTO AR: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

En el presente capítulo se aborda el desafío de la creación e implementación de una gerencia de innovación en la Compañía de Alimentos Biff. Para afrontar exitosamente este desafío, se emplea la metodología de Resolución Creativa de Problemas (CPS). A lo largo del capítulo, se proporciona un análisis exhaustivo del desarrollo de este proceso, se exponen los resultados obtenidos en cada fase, así mismo, se resaltan los logros alcanzados en la implementación hasta la fecha de presentación de este informe.

3.1 Planteamiento del problema

La Compañía de Alimentos Biff no cuenta con una Gerencia de la innovación que le permita apalancar su Visión estratégica y generar ventajas competitivas en una industria que experimenta avances e innovaciones de manera constante. Si bien, el equipo de liderazgo plantea la necesidad de innovar para estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y de la investigación, hoy en día no se cuenta con procesos, herramientas y equipos que habiliten esta estrategia. Sin embargo, existe un interés y condición de apoyo por parte de las directivas para establecer procesos que le permitan a la organización encaminarse en la senda de la innovación.

El liderazgo de la empresa reconoce la importancia de invertir recursos en innovación. Sin embargo, hasta ahora no se han asignado recursos significativos para desarrollar estrategias que impulsen esta prioridad, pero se han aprovechado algunos programas gratuitos del Gobierno Nacional que han favorecido en cierta medida a la innovación dentro de la empresa.

Váuchers de innovación ha sido uno de los programas del Gobierno Nacional de los que la Compañía ha logrado beneficiarse. Este programa a través del Departamento Nacional de Planeación (2007) y la Subdirección Territorial y de Inversiones Públicas, vincula a las empresas con proveedores de conocimiento, para prestar soluciones pertinentes a los retos en los procesos de innovación. Gracias a este programa, la organización logró establecer sinergias con el equipo de ingeniería de alimentos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano para el desarrollo de nuevos productos, el objetivo definido fue “Desarrollar un producto cárnico de calidad diferenciada, teniendo en cuenta criterios de innovación, nutrición y tendencias saludables” (Váuchers de Innovación, 2021).

Este tipo de programas abre la Visión de la organización para alinearse con las tendencias de consumo del mercado y le brinda una clara comprensión de la necesidad de desarrollar productos que satisfagan estas demandas de los clientes para mantenerse relevante en el mercado. Este proyecto ha tenido un alto impacto en la mentalidad innovadora de la organización y se requiere que este tipo de programas puedan sentar las bases de los procesos de innovación, de manera que no solo agreguen valor en un momento dado, sino que lo hagan de manera sistemática.

En línea con el desafío que enfrenta la organización de no contar con una gerencia de la innovación que permita llevar a la práctica su Visión estratégica, el reto de gerencia de la innovación está orientado a identificar cuáles son los elementos de mayor impacto a considerar para diseñar e implementar una gerencia de la innovación.

3.2 Justificación del problema

La innovación juega un papel fundamental en el crecimiento sostenible de las organizaciones. Por una parte, les permite desarrollar ventajas competitivas, de manera que se pueden diferenciar de sus competidores a través de la creación de nuevos productos, servicios o procesos, les permite desarrollar mecanismos para adaptarse a los cambios del mercado, impulsa la eficiencia y productividad con la implementación de procesos y cambios que optimicen las operaciones, mejoren la calidad de los productos y reduzcan costos, también favorece su crecimiento al permitir la captura de ideas e identificación constante de desafíos para abordarlos, entre otros (Kelley y Littman, 2001).

En particular, la industria de alimentos ha materializado la innovación en diversos frentes que le han permitido satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, al mismo tiempo que promueve la sostenibilidad, la salud y la calidad de sus productos. Gracias a la innovación, esta industria ha logrado mejorar los procesos de producción y distribución de alimentos, lo cual implica el uso de tecnologías, sistemas automatizados, técnicas de conservación de alimentos y métodos de reducción de desperdicios. Además, ha incursionado en el uso de ingredientes novedosos para crear ideas únicas y combinaciones de sabores, así como ha impulsado el desarrollo de empaques ecológicos con tecnologías de rastreo, entre otros avances. Por supuesto, la innovación en esta industria también ha favorecido el desarrollo de nuevos productos que cada vez más satisfacen las necesidades y preferencias de los consumidores. Sin la innovación en la industria alimentaria, todos estos beneficios no serían tangibles en la actualidad. Todo esto cobra una gran importancia para las compañías de alimentos que desean mantenerse vigentes en el mercado, ya que la innovación se convierte en una herramienta imprescindible para asegurar la continuidad de estos negocios.

3.3 Objetivos de Gerencia de la Innovación

Tal y como se ha mencionado en la sección 1.3, los objetivos son:

Objetivo General

Diseñar e implementar una propuesta de gerencia de la innovación adaptada a las necesidades y metas de la Compañía de Alimentos Biff. Esta propuesta tiene como principal objetivo materializar su visión hacia el año 2025, la cual se centra en mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos y de investigación, al mismo tiempo que busca preservar su competitividad, seguir su trayectoria de crecimiento y permanecer relevante en el mercado. Para lograrlo, se requiere:

Objetivo Específico

1. Evaluar la situación actual de la Compañía sobre su gestión de la innovación
2. Identificar los desafíos que se pueden presentar para implementar una gerencia de la innovación
3. Diseñar y proponer un modelo de gerencia de la innovación acorde con los requerimientos y estrategias del negocio
4. Desplegar una ruta de implementación de la gerencia de innovación para su respectiva implementación.

Equipo De Trabajo

Durante el desarrollo de la metodología Resolución Creativa de Problemas (CPS) para la creación e implementación de una gerencia de la innovación participaron los miembros del equipo de liderazgo y gestión, a continuación, se presenta con mayor detalle el perfil de los participantes.

Fotografía 15 Facilitadora para desarrollo CPS



Fotografía 16 Dueños del Desafío



Fotografía 17 Equipo de trabajo para desarrollo CPS



3.4 Marco Conceptual

Gerencia de la innovación

La gestión de la innovación hace referencia a la forma en que las organizaciones aumentan su valor al desarrollar nuevos conocimientos o procesos para utilizar el conocimiento disponible. Este término generalmente se utiliza para describir el desarrollo incremental o radical de nuevos productos y procesos, y también se puede utilizar para describir cambios organizativos. En todos estos casos, el desempeño innovador se considera como un factor que contribuye al rendimiento económico superior de las empresas (Vickers y Bear, 2006). Sin un enfoque en la innovación, resulta imposible que una empresa pueda crear de manera continua los productos y servicios necesarios para garantizar la prosperidad de sus negocios (Hart y Milstein, 2003). Por esta razón, el rendimiento económico se analiza teniendo en cuenta el potencial innovador de una empresa.

Generar valor a partir de las ideas no es algo que suceda de forma milagrosa, esto requiere de un proceso en el que se va identificando la manera en que es viable para una organización desarrollar mecanismos que permitan capturar valor de ideas propuestas. (Tidd, J., y Bessant, J. 2019).

En general, la innovación se trata de crecimiento, de reconocer oportunidades de hacer algo nuevo e implementarlo para crear diferentes formas de valor, para ello se debe llevar a cabo un proceso que conlleva riesgos, necesidades y gestión sistemática. Gestionar la innovación no es un evento que ocurre una sola vez, es un proceso extensivo que consiste en recolectar ideas para el cambio y convertirlas en una realidad efectiva, para lo cual se debe entender:

- El qué. ¿Qué se está tratando de gestionar? En la medida en que el modelo mental esté más estructurado, es más probable que se pueda llevar a la práctica
- El cómo. ¿Cómo se gestionan las condiciones? De qué manera se adaptan y configuran las condiciones para desarrollar el qué.
- ¿Para qué? ¿Para qué y cuando ocurre la innovación? La estrategia de innovación moldea la forma en que se innova.

Una vez se han determinado los factores anteriores, una organización puede fortalecer su gestión de la innovación al disponer de mecanismos efectivos para los procesos centrales, al establecer una dirección estratégica y compromiso con la innovación, al darle valor a las iniciativas que la fomentan y al aprender y desarrollar capacidades de innovación.

La Innovación en empresas familiares

De acuerdo al Centro de Emprendimiento de ESE Business School, diversos estudios indican que las diferencias en innovación entre las empresas familiares y las no familiares parecen surgir al compararlas según la generación que está liderando la empresa familiar. Un estudio realizado por Werner, Schröder y Chlosta (2018) en una muestra representativa de empresas alemanas reveló una relación negativa en el desempeño innovador de las empresas familiares a medida que pasan de una generación a otra, en comparación con las empresas no familiares.

La primera generación de empresas familiares tiende a ser la más innovadora, incluso más que las empresas no familiares. Sin embargo, a medida que avanzan las generaciones, las empresas familiares muestran una menor innovación. Por lo tanto, la segunda generación de empresas familiares no mostró diferencias en innovación en comparación con las empresas no familiares pero la tercera

generación de empresas familiares demostró ser menos innovadora (Centro Innovación y Emprendimiento ESE Business School, 2022).

Algunas de las razones detrás de esto, lo plantean los profesos Casado, Merino y Salas 1993, ellos dicen que la mayor parte de las empresas familiares tienen una estrategia de seguidor más que de liderazgo, centrada en la adaptación de productos ya existentes y con una mirada limitada de la innovación en sus productos. Por otro lado, Damanpour (1996) indica que la tendencia que existe en las empresas familiares a centralizar la toma de decisiones tiene un efecto negativo en la innovación ya que “ambientes de trabajo en los que se facilite una mayor participación de las personas favorecen la innovación al incrementar su compromiso, su preocupación y su interés en los proyectos abordados”. Harris y Ogbonna (2000), también se mostraron partidarios de la idea de que el liderazgo compartido favorece la cultura innovadora en las empresas y de los efectos negativos que tiene una excesiva burocracia en aquella, problema que suele ser menos frecuente en las empresas no familiares (Quintana, 2005). En este sentido, la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, en su informe del año 2002, señalaba que el deseo de estas empresas de garantizar la continuidad de la familia al frente de ellas suele generar ineficiencias en su gestión que debilitan su posición competitiva.

Presentan, además, los factores que pueden tener un efecto negativo en la innovación de empresas familiares.

- Resistencia al cambio que se evidencia en el liderazgo, pero también sus equipos de trabajo
- Un liderazgo autocrático
- Una formación inadecuada
- Mala utilización del talento con formación

Algunos de los elementos que deben incorporar las organizaciones familiares para ser innovadoras están relacionados con su formación académica, estilo de liderazgo, equipo adecuado, preparación para los cambios generacionales y sus compromisos con los proyectos de investigación. Considerar estos aspectos es necesario para alcanzar una capacidad innovadora que influya en la competitividad de la compañía.

Innovación gerencial

Según Hamel (2006), la innovación gerencial presenta una alternativa a la teoría tradicional de gestión de procesos, de manera que esta ofrece formas de trabajo diferentes, focalizadas en cómo se ejecutan las actividades. Es decir, la innovación gerencial constituye las reglas y las formas en que se realiza el trabajo en las organizaciones. Así mismo, Kimberly (1981) indica que hace referencia a una expresión de lo que son y hacen los líderes. Por otro lado, postulados más recientes la definen como las nuevas prácticas, procesos y estructuras que cambian la naturaleza del trabajo, Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, and Volberda (2010). Del mismo modo, Damanpour y Aravind (2011), la definen como como nuevos enfoques en el conocimiento para realizar el trabajo de gestión y nuevos procesos que producen cambios en la estrategia, la estructura, los procedimientos administrativos y los sistemas de la organización. Su aplicación impulsa o permite el cambio organizacional, facilitando la renovación, adaptación y eficacia de la organización.

La innovación gerencial es indispensable para desplegar las estrategias de innovación en las organizaciones, Damanpour y Aravind (2011), han establecido diferentes fases que dan lugar a esta. En primer lugar, se tiene la insatisfacción con el statu quo, principalmente desde el interior de la

empresa; inspiración, normalmente desde el exterior; invención, desencadenada por una combinación de insatisfacción e inspiración; validación, difusión a otras organizaciones.

La validación interna y externa es el principal punto de partida de este proceso respecto al de la innovación tecnológica. Mientras que la validación o aceptación interna es importante para el uso interno porque la innovación de gestión no es "fácilmente codificable, requiere la participación voluntaria de muchas personas para ser eficaz y a menudo no da resultados hasta varios años después de su aplicación", la validación externa por parte de observadores independientes (académicos, empresas de consultoría, asociaciones industriales, medios de comunicación) es importante para la difusión de la innovación de gestión a otras organizaciones (Birkinshaw y Mol, 2006).

Innovación en procesos

En un contexto de mercado caracterizado por la competencia intensa y otras presiones de negocio, se necesita un abordaje revolucionario para el desempeño del negocio que considere tanto como es visto y estructurado un negocio y como se puede mejorar. Los negocios no deben ser vistos en términos de funciones, áreas o productos sino en términos de procesos clave, esto implica monitorear constantemente las formas en que se pueden mejorar y explorar tecnologías innovadoras y recursos organizaciones disponibles que la puedan habilitar.

La innovación en procesos combina la adopción de una vista de procesos del negocio con la aplicación de innovación a procesos clave, lo cual tiene un enorme potencial de ayudar a las organizaciones a lograr reducciones en costo o tiempo o mejorar en la calidad, flexibilidad, niveles de servicio y otros objetivos de negocio (Davenport, T.1993).

Algunos impulsores de la innovación en procesos son la presión competitiva, los clientes impulsan el cambio radical de los procesos, tenemos el ejemplo de Walmart en la industria de retail que ha establecido prácticas de reabastecimiento continuo, gestión de estanterías de proveedores y simplificación en la comunicación que ha tenido una influencia significativa en sus proveedores, incluyendo los gigantes General Electric y Procter and Gamble. Las finanzas son otro impulsor de la innovación en procesos, las compañías que han asumido grandes cargas financieras por los préstamos, necesitan recortar gastos sustanciales para mejorar su rentabilidad, así que la innovación en procesos puede ser más efectiva al remover costos innecesarios (Davenport, T.1993).

La mejora en procesos puede también responder a la necesidad de una mejor coordinación y gestión de funciones, por ejemplo, una mejor coordinación entre manufactura, marketing y ventas permitirá a la Compañía a producir solo aquello que los clientes comprarán.

3.6 Aplicación de la Metodología Resolución Creativa de Problemas (CPS)

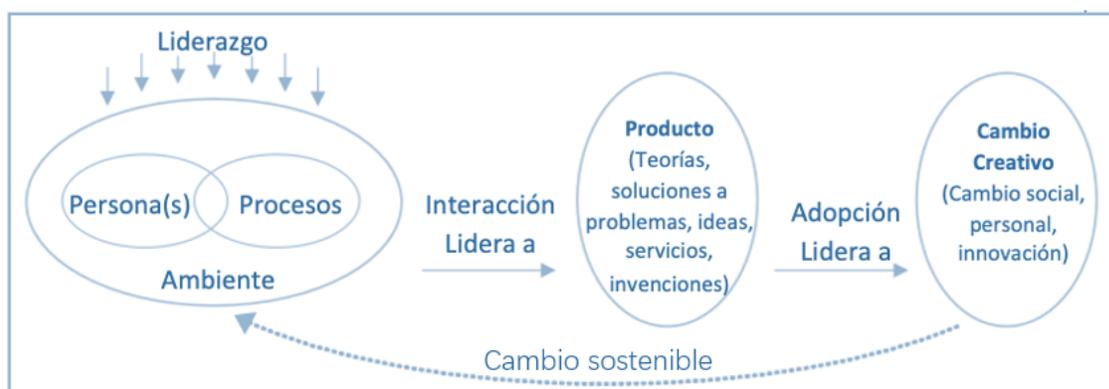
A continuación, se presentan los resultados alcanzados con la aplicación de la metodología de Resolución Creativa de Problemas (CPS), cuyo objetivo principal es resolver el desafío identificado y presentado en el punto 3.1.

3.6.1 Diagnóstico de La Situación

Con el objetivo de entender con mayor profundidad el desafío identificado en la Compañía de Alimentos Biff, se realiza un diagnóstico de innovación. Este permite identificar las capacidades de

la compañía para innovar, para ello se toma como referencia el modelo de Cambio Creativo de Puccio (2005), en el cual se presentan diferentes elementos esenciales para llevar a cabo la innovación, estos son: el liderazgo, las personas, los procesos, el ambiente, el producto y el cambio creativo (Ver Figura 16). Basados en este modelo, se realiza una adaptación de algunas herramientas de diagnóstico las cuales se aplican con dos instrumentos de investigación cualitativa: entrevista a profundidad y grupos focales.

Figura 16 Modelo de Cambio Creativo: Un Abordaje sistemático



Fuente: Elaboración del autor a partir de Puccio, Murdock, y Mance (2007).

En primer lugar, para evaluar el elemento de “Las personas” se toma como referencia el postulado de Robert Alan Black (1990) como se citó en Stam (2008), sobre los 32 rasgos de las personas creativas; este describe una serie de características comunes que se encuentran en individuos creativos y son considerados indicadores de un pensamiento innovador y una alta capacidad para generar ideas. Este postulado abarca aspectos cognitivos, emocionales y de comportamiento, algunos de estos aspectos implican rasgos como la curiosidad, la disposición para correr riesgos, la capacidad de hacer conexiones inusuales entre ideas, habilidad para enfrentar y superar obstáculos, entre otros. Si bien, no se trata de características excluyentes para ser creativos, el autor las presenta como indicadores que se destacan en este tipo de personas, siempre haciendo énfasis en que la creatividad se puede cultivar.

Tomando como referencia el postulado anterior, se construye el cuestionario (Ver Anexo 7) y se aplica una entrevista a profundidad al Gerente de Producción (Ver Fotografía 18), quien lidera el área con mayor número de colaboradores. La entrevista tuvo como finalidad conocer su percepción sobre los rasgos de creatividad de su equipo de trabajo. Como resultado de la aplicación de este instrumento, se observa que no hay una prevalencia considerable de los rasgos de creatividad en el perfil típico del equipo de producción, ya que el análisis presenta apenas un 22% de favorabilidad en la presencia de rasgos creativos en el equipo de trabajo. Si bien, algunos miembros del equipo exhiben ciertas características, todavía existen bastantes oportunidades de desarrollar y cultivar las capacidades de creatividad, principalmente la curiosidad, independencia, flexibilidad, observación entre otras que ranquearon más bajas en el análisis.

Fotografía 18 Entrevista Gerente de Producción



Por otra parte, para analizar los elementos de liderazgo, procesos y ambiente, se tomaron como referencia algunos de los elementos del instrumento “The Keys” de Teresa Amabile (Ver Anexo 8), el cual evalúa los factores que influyen en la motivación, la creatividad y el desempeño en el ámbito laboral. Así mismo, identifica los aspectos clave que contribuyen a un entorno laboral propicio para la motivación. Este instrumento se compone de preguntas y escalas que evalúan diferentes dimensiones como el sentido de autonomía, la retroalimentación positiva, la oportunidad de desarrollo y aprendizaje, la cooperación entre colegas y la claridad de los objetivos. Además, proporciona una comprensión sobre los factores que impulsan o inhiben la motivación y la creatividad en los equipos de trabajo, lo que a su vez permite identificar áreas de mejora y el diseño de estrategias que fomenten un entorno laboral estimulante y satisfactorio.

La aplicación de este instrumento (Ver Fotografía 19) permite evidenciar que los objetivos establecidos por el equipo de liderazgo no son claros, por lo cual existen oportunidades de mejora en la comunicación. Por otro lado, respecto al trabajo en equipo, los colaboradores consideran que se trabaja de forma autónoma más que en grupo, así que no existe la colaboración, algunos incluso afirman que existen compañeros que no les gusta el trabajo colaborativo. Respecto a la cultura, los trabajadores afirman que la organización no hace esfuerzos para fomentar nuevas ideas, o animar a las personas resolver problemas de forma creativa, por lo que constantemente enfrentan un miedo a equivocarse si llegan a plantear alguna iniciativa de mejora o cambio. Tampoco existe el reconocimiento, por el contrario, los trabajadores sienten que se resaltan más las fallas. Otro punto que se destaca es que los recursos son insuficientes, en particular, señalan que las instalaciones son muy pequeñas lo que dificulta el trabajo y la comodidad para desarrollar las actividades del día a día.

Fotografía 19 Focus Group Colaboradores



Los resultados de la aplicación de las dos herramientas mencionadas previamente permiten conocer las brechas que tiene la organización para establecer una gerencia de la innovación, además ayudan a identificar cuáles son los elementos más críticos con el fin de priorizar acciones que permitan un

mejor desempeño en estas áreas. De manera general, se ha evidenciado que la Compañía no cuenta con un perfil de empleado con potencial innovador o no lo ha logrado identificar para aprovecharlo, así mismo, el liderazgo, los procesos y el ambiente presentan falencias. En primera instancia, el equipo de liderazgo no establece objetivos de forma clara y tampoco está valorando las contribuciones individuales para mostrar confianza en el equipo de trabajo y empoderarlo en el proceso, no existe un trabajo en equipo que fomente el compromiso, los procesos no son desafiantes y se requiere trabajar en una cultura que fomente la creatividad mediante el juicio justo y constructivo de las ideas, y que reconozca el trabajo individual y en equipo.

3.6.2 Etapa de Clarificación

Exploración de la visión

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado. Este paso permite una imagen vívida de lo que se desea obtener.

Herramientas Empleadas:

- Pensamiento Anhelante: Esta herramienta invita al equipo a generar y plantear enunciados de visiones (Ver Fotografía 20).

Fotografía 20 Aplicación Herramienta Pensamiento Anhelante



Comentarios: Con esta herramienta se invita a pensar en el resultado deseado de ¿Cuál sería el impacto de la Innovación en la Compañía? Algunas de las visiones fueron: “Mejora y optimización de procesos”, “procesos de producción estandarizados”, “mejora continua de la experiencia del cliente”, “contar con equipos colaborativos”, “desarrollo de nuevos productos”, “producción sostenible medio ambiente”. Entre otros.

- Inspiravideo: Esta herramienta permite potenciar la generación de ideas a partir de material audiovisual que genere inspiración y motivación por casos de éxito. En este caso se presenta el video “**Innovación: Lecciones desde Pixar**”
- Agrupación y votos de ideas: Esta herramienta conduce al equipo a seleccionar aquellas ideas que sean relevantes, que ayuden a resolver el desafío y alcanzar la visión (Ver Fotografía 21).

Fotografía 21 Agrupación y Votos Ideas



Comentarios: Una vez se han planteado diversas visiones y se ha potenciado la generación de estas con el video inspirador, se invita al equipo a agruparlas según su afinidad y relación, para luego votar y seleccionar aquellas que tengan mayor impacto en la Organización y que sean de mayor interés para el equipo. En este punto, las visiones relacionadas con la experiencia del cliente externo y la mejora de procesos fueron las más votadas.

Resultados Finales de la Etapa:

Al validar la visión conjunta con el equipo a través de la aplicación de las herramientas planteadas, se llegó a la conclusión: *“Sería ideal que la gerencia de innovación se enfocara en los procesos, es decir en identificar continuamente métodos más efectivos para hacer nuestro trabajo y de esta manera potenciar la experiencia de nuestros clientes”*.

Formulación de Desafíos

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Identificar brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.

Herramientas Empleadas:

- Enunciado/Polici a de Desafíos: Esta herramienta permite identificar las brechas por cerrar en el problema o identificar los obstáculos que se pueden presentar en el camino para llegar a la visión. La idea es que estos desafíos se enuncien, de manera que invite a una acción, tenga un responsable, tenga una acción explícita y cuente con un objetivo claro.
- Agrupación y votos de ideas: Esta herramienta conduce al equipo a seleccionar aquellos desafíos que deben resolverse con prioridad ya que podrían detener la realización de la visión (Ver Fotografía 22).

Fotografía 22 Formulación de Desafíos



Comentarios: Para lograr la visión planteada, se identifican los obstáculos que se pueden interponer, entre ellos se tienen: Baja disponibilidad de tiempo, limitación en la infraestructura, personal no capacitado, procesos no estandarizados, falta de recursos económicos. Entre otros.

Resultados Finales de la Etapa:

¿Cuáles podrían ser las formas más efectivas para gestionar recursos como el tiempo, dinero, conocimiento, para destinarlo a las actividades de mayor impacto en la innovación?

3.6.3 Etapa de Transformación

Exploración de ideas:

Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Identificar y definir una idea o lista de ideas que pueden dar solución al desafío.

Herramientas Empleadas:

- Speed Ideating: Esta herramienta funciona agrupando parejas para el intercambio de ideas y aprovechar los diferentes puntos de vista para potenciar la generación de soluciones.
- Agrupación y votos de ideas: Esta herramienta conduce al equipo a seleccionar aquellas ideas que sean relevantes y que den forma a la solución (Ver Fotografía 23).

Fotografía 23 Etapa de Transformación



Comentarios: Se plantean diversas ideas que puedan ayudar a enfrentar los desafíos como el tiempo, para el cual se plantea asegurar un espacio en la agenda de la planificación estratégica y operacional a los temas de innovación, para poderlos priorizar y destinarles tiempo. Identificar proveedores que puedan capacitar en temas de conocimiento para cerrar las brechas en temas de conocimiento, entre otros que se enuncian en los resultados a continuación.

Resultados Finales de la Etapa:

- Incluir a la innovación en la planificación estratégica y operacional
- Realizar capacitaciones para el equipo / Desarrollo Capacidades
- Socialización de errores para capitalizar aprendizaje
- Evaluación/ medición procesos
- Realizar actividades de trabajo en equipo
- Programa de reconocimiento para capturar y premiar mejores ideas alineadas a la estrategia de innovación

Formulación de Soluciones

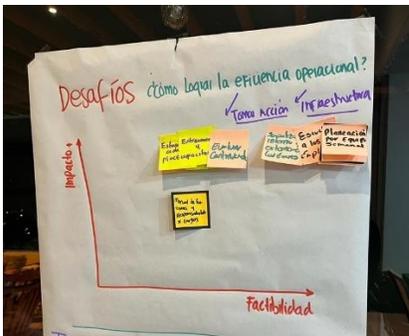
Forma de Trabajo: Sesión Presencial

Objetivo: Evaluar la calidad y sensatez de las ideas para desarrollar soluciones implementables, la idea es priorizar, ver fortalezas y debilidades de las ideas y con ello optimizarlas o fortalecerlas.

Herramientas Empleadas:

- Matriz Impacto Factibilidad: Esta herramienta permite evaluar la calidad y sensatez de las ideas. La idea es ubicar en una matriz que mida el impacto y la factibilidad de las propuestas.
- Planteamiento de soluciones: herramienta que permite plantear y empezar a prototipar la solución del modelo de innovación que esté alineado con la realidad de la Compañía de Alimentos Biff (Ver Fotografía 24).

Fotografía 24 Etapa de Formulación de Soluciones



Comentarios: Se evalúan las ideas de mayor calidad y entre ellas se considera la importancia de darle un espacio a “la innovación” en planificaciones estratégicas y operacionales. Socializar la estrategia de innovación con los empleados para generar consciencia sobre su importancia y relevancia para la Compañía. También se considera importante los programas de capacitación y de reconocimiento para incentivar el interés por el aprendizaje y la participación en los programas de innovación, se presenta la importancia de priorizar la innovación y destinar recursos a promoverla, ya que esta tiene impacto positivo en el cliente.

Resultados Finales de la Etapa:

La solución a la ausencia de una gerencia de la innovación es:

La implementación de una gerencia de la innovación que esté alineada con el planteamiento estratégico de la Compañía, que permita una mejora de procesos y experiencia de cliente, implementando un programa de reconocimiento para capturar ideas de mayor impacto e impulsando el trabajo en equipo.

A partir de esta etapa ya se cuenta con insumos suficientes para iniciar la construcción del modelo de gerencia de innovación para la Compañía. Por una parte, se han capturado diversas ideas a partir de las sesiones de CPS, y se han consultado otros modelos de gestión y de innovación que son una referencia valiosa para la construcción del nuevo modelo, como los modelos de Grupo Bolívar (Ver Figura 17 y 18) y Nutresa (Ver Figura 19).

Figura 17 Modelo de Innovación de Grupo Bolivar



Fuente: Grupo Bolivar, 2018

Figura 18 Modelo de Gestión de Grupo Bolivar



Fuente: Grupo Bolívar, 2020

Figura 19 Modelo Innovación Grupo Nutresa

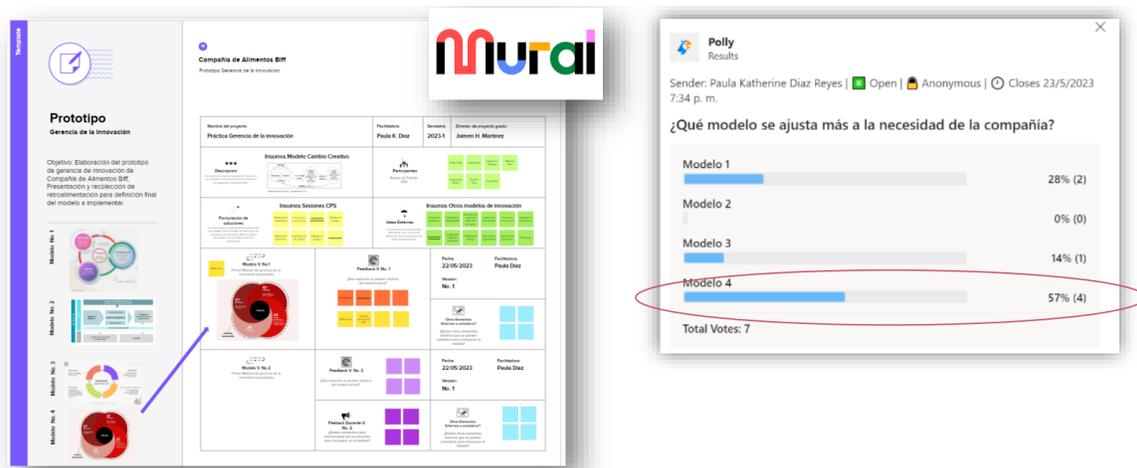


Fuente: Grupo Nutresa (2013)

Para avanzar con el desarrollo del prototipo, se ha construido un tablero en la herramienta Mural (Ver Figura 20). Inicialmente, se crearon 4 modelos diferentes (Ver Anexos 9,10,11 y 12) con elementos en común, los cuales fueron socializados con el equipo de liderazgo de la Compañía. El modelo seleccionado resultó ser el No. 4 (Ver Figura 21). A partir de este modelo, se inició un proceso de ajustes tanto a nivel visual como conceptual, tomando como base la retroalimentación del equipo. De esta manera, se construyó el modelo 4.1 (Ver Figura 22).

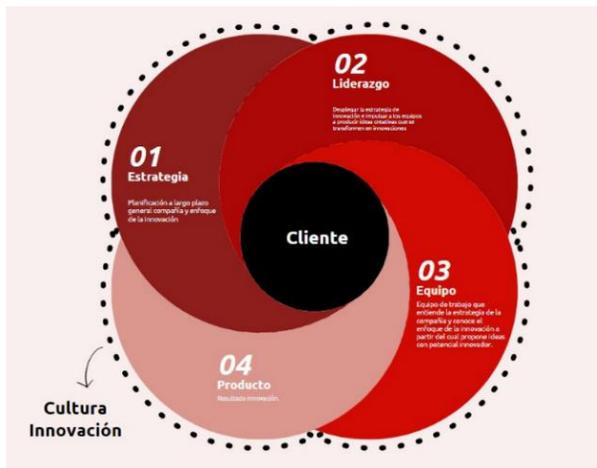
Finalmente, tomando en consideración los últimos comentarios del equipo de la Compañía y los directores de proyecto de grado de la Maestría en Gerencia de la Innovación de la Universidad de la Sabana, se creó la última versión: Modelo 4.2 (Ver Figura 23). En esta versión se complementa el modelo con los valores que deben promoverse para establecer una cultura innovadora y se incorporan los pasos a considerar en el proceso de generación e implementación de ideas (Ver Anexo 13). Asimismo, se realizaron ajustes en la estructura visual del modelo y se estandarizaron los formatos.

Figura 20 Tablero de Prototipado para la construcción del Modelo



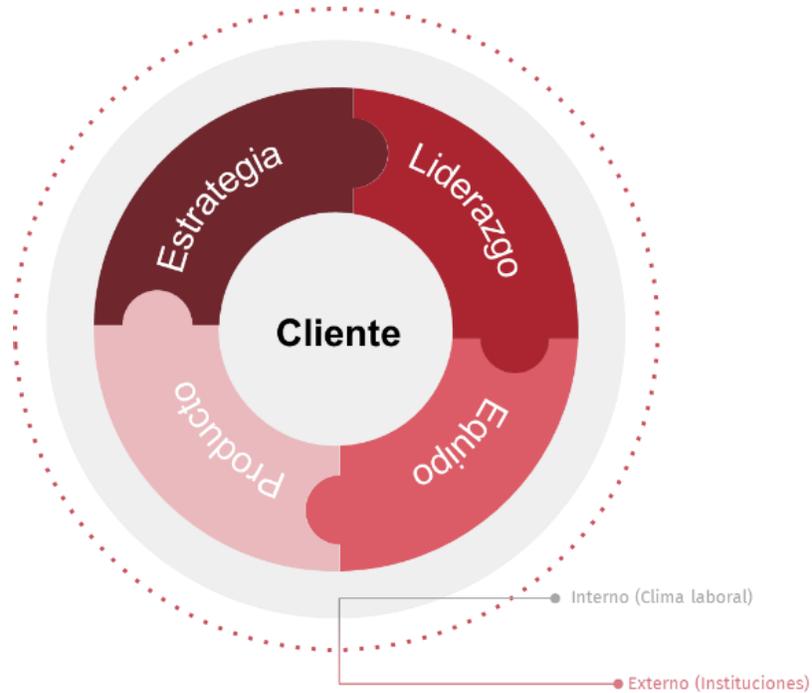
Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

Figura 21 Primer Modelo de Innovación seleccionado | Modelo 4.0



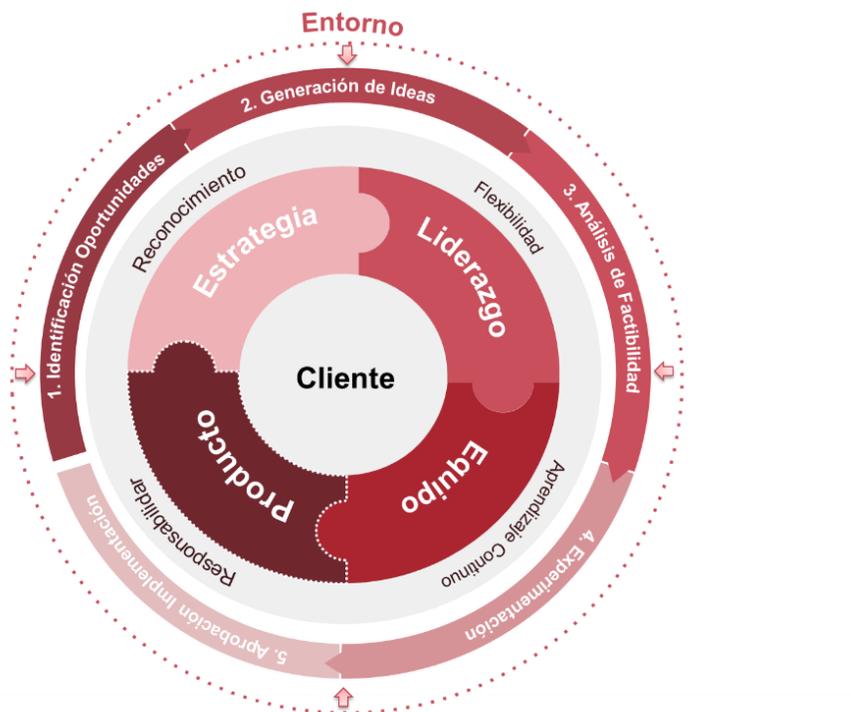
Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

Figura 22 Modelo de Innovación Ajustado 4.1



Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

Figura 23 Modelo 4.2 Gerencia Innovación Compañía Alimentos Biff



Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

Como se presenta en la Figura 23, el modelo se centra en el **cliente**, quien constituye la principal causa de la innovación en la Compañía. Sus necesidades y demandas cambiantes impulsan a la compañía a crear nuevo valor y adaptarse para satisfacer dichas demandas. Además, los clientes son una fuente valiosa de retroalimentación que inspira mejoras y el desarrollo de nuevas soluciones. También permite identificar oportunidades y capturar nuevas ideas de negocio. Por último, mantener el enfoque en el cliente ayuda a la organización a diferenciarse, obtener una ventaja competitiva y ofrecer propuestas de valor únicas y atractivas para capturar el mercado.

El modelo incorpora cuatro pilares fundamentales que actúan como engranajes interconectados y en armonía para lograr un funcionamiento adecuado. El primer pilar es **la estrategia de innovación**, la cual se ha definido durante la etapa de exploración de la Visión y tiene como objetivo potenciar la experiencia del cliente. Para lograrlo, es crucial contar con procesos flexibles y estructurados que permitan al negocio satisfacer de manera oportuna y adecuada las necesidades de los clientes.

El segundo pilar es **el liderazgo**, el cual enfatiza la importancia de contar con un equipo que promueva la generación de ideas, empodere a los empleados y fomente la conexión entre las diferentes áreas de la organización.

Como tercer pilar, se encuentra **el equipo de colaboradores**, quienes desempeñan un papel fundamental en la generación de ideas, ya que están involucrados en las operaciones diarias y tienen la capacidad de identificar de manera cercana los desafíos que se presentan.

El cuarto pilar es **el producto**, que es el resultado de un correcto funcionamiento de los elementos anteriores. Este producto es el resultado de la innovación y es lo que permitirá a la organización mantenerse vigente en el mercado y seguir siendo relevante para sus clientes. Este inicialmente estará enfocado en mejorar los procesos al interior de la organización para lograr la eficiencia y la puesta oportuna de los productos de la Compañía en el mercado, con el objetivo de generar una excelente experiencia para los clientes.

El modelo también incorpora **cuatro valores** que pueden propiciar un ambiente laboral adecuado para la generación y aplicación de nuevas ideas, los valores impulsores de la cultura de innovación en la Compañía de Alimentos Biff serán:

- ❖ **El reconocimiento:** Hace referencia a los beneficios o incentivos derivados por un logro o contribución a la organización. Este motivará la generación de ideas que aporten valor a la compañía. Cuando los trabajadores son reconocidos, se sienten motivados y comprometidos con la organización.
- ❖ **La responsabilidad:** Invita a los colaboradores a hacerse cargo de los desafíos y cumplir con las asignaciones. La responsabilidad generará propiedad sobre las ideas y fomentará una actitud proactiva, además implicará que se asuman los errores para aprender de ellos y generar una mentalidad de mejora continua.
- ❖ **El aprendizaje continuo:** Se refiere a la búsqueda de oportunidades de adquirir conocimientos para crecer a nivel profesional y personal. Este animará a los trabajadores a adquirir nuevos conocimientos, habilidades para aportar ideas que generen valor.
- ❖ **La flexibilidad:** Hace referencia a la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones de manera ágil y eficiente.

Por otra parte, el modelo de innovación propuesto incluye cinco pasos a considerar para la implementación de una nueva solución, al cual se le ha denominado "Programa de Fomento a la Innovación". Este programa se plantea de la siguiente forma:

- 1) **Identificación de oportunidades**
 - ✓ Identificación oportunidades (Datos concretos) alineados a la estrategia compañía y foco innovación.
 - ✓ Formulación y definición de retos
 - ✓ Comunicación al líder de equipo
- 2) **Generación de Ideas**
 - ✓ Plantear soluciones novedosas que respondan a los retos a partir del uso de metodologías de creatividad.
- 3) **Evaluación de Factibilidad**
 - ✓ Evaluar las ideas
 - ✓ Priorización ideas de mayor impacto y factibilidad
 - ✓ Formulación de caso de negocio y presentación de propuestas.
- 4) **Experimentación**
 - ✓ Prototipado
 - ✓ Pruebas piloto
 - ✓ Validación experiencias y evaluación de ajustes.
- 5) **Aprobación e Implementación**
 - ✓ Aprobación Equipo Liderazgo
 - ✓ Ejecución del plan de acción
 - ✓ Comunicación al equipo de trabajo

Además de los pasos presentados, el Programa de Fomento a la Innovación considera los siguientes aspectos (Ver Figura 24).

Figura 24 Política Programa Fomento a la Innovación

El programa de fomento a la innovación es un habilitador de la estrategia de innovación de la compañía, busca motivar y recompensar a los empleados y equipos de trabajo por su contribución a la innovación.	
Criterios de Participación	1- Ser empleado de la compañía 2- Contar con un desafío por resolver 3- Contar con la aprobación del equipo de liderazgo para avanzar con el desarrollo de la idea
Criterios de Evaluación	1- Implementación exitosa de la idea 2- Validación impacto positivo de la idea (Métricas que presenten los cambios)
Reconocimiento (Beneficios)	De acuerdo con el impacto de la innovación, se fijará un presupuesto (variable) para el equipo o empleado que se puede redimir en: Días libres Productos de la compañía Vale de canasta.
Consideraciones	Aquellas ideas que no pasen a fase de implementación pero que tenga potencial, serán reconocidas en la compañía.

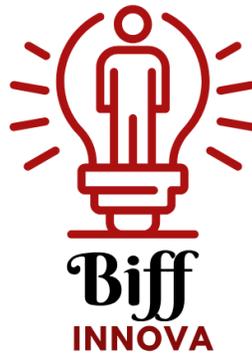
Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

El entorno es otro de los elementos que hace parte del modelo de innovación, este hace referencia al ecosistema de innovación del mercado y a las diversas instituciones que facilitan e impulsan la innovación en la compañía, como: el Fondo Emprender, la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la

Universidad de la Sabana, que como se ha mencionado, han permitido a la Compañía desarrollar la innovación y tener un mayor acercamiento a la innovación de alto nivel.

Finalmente, con el propósito de generar identidad visual, recordación y fortalecer la comunicación interna del nuevo Modelo de Innovación en la Compañía de Alimentos Biff, se ha creado la marca "BiffInnova". La marca BiffInnova tiene como objetivo representar la iniciativa de innovación de la empresa y comunicar de manera efectiva su compromiso con el desarrollo de soluciones creativas e innovadoras. Con este nuevo logotipo, se busca establecer una identidad distintiva para el Modelo de Innovación de la Compañía de Alimentos Biff, promoviendo su reconocimiento tanto dentro de la compañía como en el mercado (Ver Figura 25).

Figura 25 Logotipo Modelo Innovación BiffInnova



Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en Compañía Alimentos

3.6.4 Etapa de Implementación

Exploración de aprobaciones

Propuesta: Implementar el modelo de Gerencia de la innovación descrito en la sección 3.6.3

Objetivo: Analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución. También mejorar la probabilidad y adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación

Herramientas Empleadas:

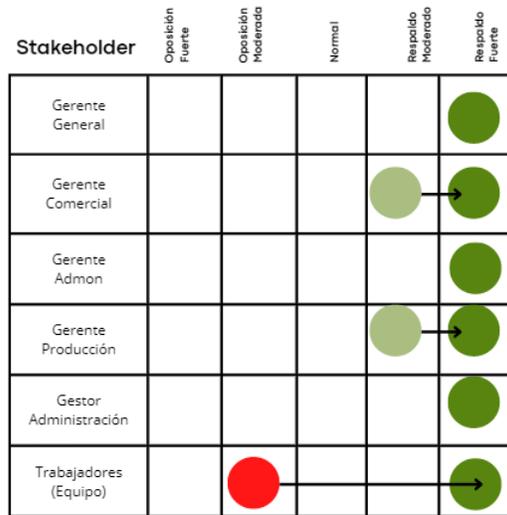
- Stakeholder Analysis con Brainstorming: Esta herramienta permite conocer el entorno e identificar personas clave que pueden apoyar o evitar la implementación y éxito de la solución. La idea es identificar reacciones o posiciones (Ver Figura 26).

Resultados:

Dado que el equipo de liderazgo ha estado involucrado en el desarrollo de la solución, en su mayoría se encuentran en una posición de respaldo fuerte, por lo cual hay una condición de apoyo para la

implementación de la gerencia de innovación. Sin embargo, en términos del equipo de trabajadores si existe una oportunidad, ya que ellos han manifestado que no cuentan con las condiciones (tiempo, recursos, ambiente laboral, conocimiento) para hacer propuestas de innovación. Por esta razón, se plantea al equipo de liderazgo manejar una comunicación abierta y oportuna en donde se presenten a los empleados los compromisos de la organización para mejorar estas condiciones y se reciba retroalimentación por parte de los empleados con el fin de mantener el interés y compromiso en el programa.

Figura 26 Stakeholder Analysis



Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

Formulación de un Plan

Objetivo: Generar un plan e identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar una solución. También permite identificar mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo.

Herramientas Empleadas:

- Planes de Acción: Esta herramienta requiere la creación de un plan detallado con acciones, responsables, tiempo y medición para la implementación de la solución planteada (Ver Figura 27).

Figura 27 Plan de Acción para la Implementación de la Gerencia de Innovación

Resultados:



Fuente: Elaboración del autor basado en aplicación de CPS en la Compañía Alimentos Biff

3.6.5 Avances en la implementación de la solución

Como parte de la implementación del plan de acción, se ha compartido el modelo con el equipo de liderazgo y se ha llevado a cabo un proceso de validación y medición del nivel de aceptación del modelo con los colaboradores de diferentes áreas. El objetivo de esta validación fue evaluar si el modelo propuesto y sus componentes, como el programa de fomento a la innovación, realmente motivan a los colaboradores a "innovar" y si el modelo es claro y comprensible para ellos, quienes son los principales actores en este proceso.

Para ello, se llevó a cabo un grupo focal (Ver Fotografía 25) y los resultados indicaron una alta aceptación tanto del modelo como del programa de fomento de la innovación. Con base en estos resultados positivos, el equipo de liderazgo aprueba el modelo, por lo cual se procederá a la siguiente etapa en julio, que consiste en generar expectativas sobre el nuevo modelo que despliega las nuevas estrategias de innovación de la Compañía y avanzar en la implementación de este.

Fotografía 25 Grupo Focal Aceptación Gerencia Innovación



3.7 Conclusiones y Recomendaciones de la Fase 3 de Gerencia de la Innovación

Después de aplicar el enfoque de Resolución Creativa de Problemas (CPS), se ha logrado con éxito alcanzar el objetivo establecido en la fase de Gerencia de la Innovación. Mediante este enfoque, se ha diseñado y propuesto un Modelo de Gerencia de la Innovación denominado "BiffInnova", con el propósito de convertir la innovación en un proceso sistemático dentro de la Compañía. De esta manera, se establece un puente entre la visión de Biff hacia 2025 y las actividades cotidianas que se desarrollan en la organización.

Durante la aplicación del CPS, se discutió con el equipo de la Compañía que la innovación no se limita al desarrollo de nuevas ideas, sino también a la mejora constante de los procesos existentes. En el caso de una organización pequeña, como lo es Biff, un enfoque de innovación puede centrarse en identificar y eliminar cuellos de botella, optimizar la eficiencia operativa y encontrar formas más efectivas de realizar tareas considerando el número limitado de personal y la necesidad de multitarea por parte de los colaboradores. Este es precisamente el objetivo que persigue la implementación de una nueva Gerencia de Innovación en la Compañía de Alimentos Biff: mejorar los procesos para satisfacer de manera más adecuada las demandas de los clientes y mejorar su experiencia. Esto, a su vez, permitirá que la compañía se mantenga relevante y se destaque en un mercado altamente competitivo.

Durante el proceso de creación de la Gerencia de Innovación en la Compañía de Alimentos Biff, se consideró fundamental mantener la simplicidad, ya que no existían bases previas en torno a este concepto, dado que se estaba abordando por primera vez. Por lo tanto, se diseñó un modelo que es sencillo, lo cual facilitará su comprensión y adopción por parte de todos los miembros de la compañía. Además, al no requerir un conocimiento técnico complejo ni una curva de aprendizaje prolongada, su adopción será mucho más fluida. De hecho, cuanto más sencillo sea el modelo, mayor será la probabilidad de que las personas estén abiertas a involucrarse y aplicarlo en su trabajo diario.

Por otro lado, la simplicidad del modelo favorecerá la agilidad y flexibilidad, ya que la no existir complejidad, la adaptación del modelo a las necesidades cambiantes o desafíos en particular que enfrente la organización, será más sencilla y rápida.

Finalmente, es importante tener presente que este modelo debe evolucionar a medida que la organización madure en sus procesos de innovación. Si bien este es un primer paso, a medida que la cultura de innovación se fortalezca y sus resultados tengan un mayor impacto, se deberán integrar nuevas metodologías y procesos de capacitación para fortalecer esta práctica. Además, puede surgir la necesidad de contar con equipos de trabajo más especializados en este ámbito, lo cual puede implicar la consideración de un modelo para Gestionar la Innovación con elementos adicionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, J., y Avella, L. (2013). Investigación en acción: Cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 89-101.
- Amabile, T. M., y Gyskiewicz, N. D. (1989). The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231–253.
<https://doi.org/10.1080/10400418909534321>
- Amabile, T., y Druker, P. F. (2005). *Creatividad e Innovación*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Amba-Rao, S., y Pendse, D. (1985). Human resource compensation and maintenance practices. *American Journal of Small Business*, 10(2), 19-29.
- Ballantyne, D. (2004). Action research reviewed: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 321–337. <https://doi.org/10.1108/03090560410518576>
- Baskerville, R., y Myers, M. D. (2004). Special Issue on Action Research in information systems: Making IS Research relevant to practice-foreword. *MIS Quarterly*, 28(3), 329-335.
- Beer, M., Spector, B., y Lawrence, P. R. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Birkinshaw, J., y Mol, M. 2006. How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47(4): 81–88.
- Black, Robert A. (1990). *32 Traits of Creative People*. Creating Places Press.
- Burke, Miles (1990). *Six Stages to Success with the Employee Lifecycle*. Inside6q
- Casado, F., Merino, F., Salas, V. y Solé, J. (1997): “Eficiencia de las empresas familiares industriales en España”, *Barcelona Management Review*, págs. 28-42.
- Centro Innovación y Emprendimiento ESE Business School. (2022). *Empresas Familiares e Innovación: ¿Qué tan innovadoras son las empresas familiares en Chile?*. Centro Innovación y Emprendimiento. ESE Business School.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento humano*. McGraw Hill.
- Coughland, P., y Coughland, D. (2002). Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 220-240.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. y Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review* 8:2 423–454. doi: 10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x

- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- Esquivias Serrano, M. T. (2004). Creatividad: Definiciones, antecedentes y aportaciones. *Revista Digital Universitaria*, 5, 2-17.
- Feagin, J., Orum, A., y Sjoberg, G. (1991). *A Case for the case Study*. The University of North Carolina Press.
- Gerard, J. P., Puccio, M., Mance, M., y Murdock, M. (2007). *Creative Leadership: Skills that Drive Change*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Gladka, O., Fedorova, V., y Dohadailo, Y. (2022). Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. *Vilnius Tech*. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>
- Grupo Bolivar. (2018). Informe de sostenibilidad 2018. Recuperado de https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/c8804b01-566e-4e23-b8c9-f47df26ef1d5/2018_Informe-Grupo-Bolivar_compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mRgPGKh
- Grupo Bolivar. (2020). *Cultura Grupo Bolivar*. Recuperado de: https://www.grupobolivar.com.co/wps/portal/sostenibilidad/cultura_grupo_bolivar
- Grupo Nutresa. (2013). Informe anual y de sostenibilidad 2013. Recuperado de: https://data.gruponutresa.com/informes/Informe_anual_y_de_sostenibilidad_2013-Grupo_Nutresa.pdf
- Harris, C., y Ogbonna, E. (1999). The Strategic Legacy of Company Founders. *Long Range Planning*, 32(3), 333-343.
- Hart, S., y Milstein, M. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17, 56-67.
- Kelley, T., y Littman, J. (2001). *El Arte de la Innovación*. Ediciones Gestión 2000.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 84–104). Oxford University Press.
- Matlay, H. (1997). The paradox of training in the small business sector of the British economy. *Journal of Vocational Education and Training*, 49(4), 573-589.
- McEvoy, G. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business*, October, 1-8.
- Mejía, A., y Alfaro, J. (2017). Action Research Projects: One step ahead in the researcher-practitioner relationships. *Working Papers on Operations Management*, 8, 191-203.
- Miller, B., Vehar, J., & Firestien, R. (2001). *Creativity Unbound: An Introduction to Creative Process* (Tercera edición). Blair Miller Associates.
- Mondy, R. W. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education.
- Personio (2022). *Growing Business Through Employee Experience: The Employee Life Cycle Guide*.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Sage Publications.

Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar. CLM.ECONOMÍA, 7, 103-130.

Rankmi. (2018). Las 6 etapas del ciclo de vida del colaborador. Recuperado de <https://www.rankmi.com/blog/etapas-del-ciclo-de-vida-del-colaborador>

Red Ormet (2021). Boyacá: Contexto social, económico, laboral e impactos COVID-19, énfasis sector rural. El observador Regional.

Ritchie, J. (1993). Strategies for human resource management: Challenges in smaller and entrepreneurial organizations. In R. Harrison (Ed.), Human Resource Management (pp. 111-135). Addison-Wesley.

Rocha, J., y Khan, M. (1985). The human resource factor in small business decision making. American Journal of Small Business, 10(2), 53-63.

Stamm, Bettina V. (2008). Managing Innovation, Design and Creativity. John Wiley y Sons Ltd.

Thatcher, M. (1996). The big Challenge facing small firms. People Management, 2(15), 20-22.

Tidd, J., y Bessant, J. (2019). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley.

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., y Volberda, H. (2010). Top management team diversity and management innovation: The moderating role of social integration and environmental dynamism. Paper presented at the European Academy of Management conference, Rome, May.

VanWynsberghe, R., y Khan, S. (2007). Redefining Case Study. International Journal of Qualitative Methods, 6(2), 80-94.

Váuchers de Innovación. (2021). Boletín empresarial Innováuchers No. 5. Incremento de la innovación en las Mipymes del Departamento de Boyacá. Proyecto de SGR - Gobernación de Boyacá. Recuperado de http://www.uptc.edu.co/convenios/vauc_boy/index.html

Vickers, M.R., and Bear, D. (2006). 'Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation, Human Resource Planning, 29, 3, 9-19

Walker, J. W. (1980). Human resource planning. McGraw-Hill.

Werner, A., Schröder, C. & Chlosta S. (2018). Driving factors of innovation in family and non-family SMEs. Small Business Economics 50, 201-218.

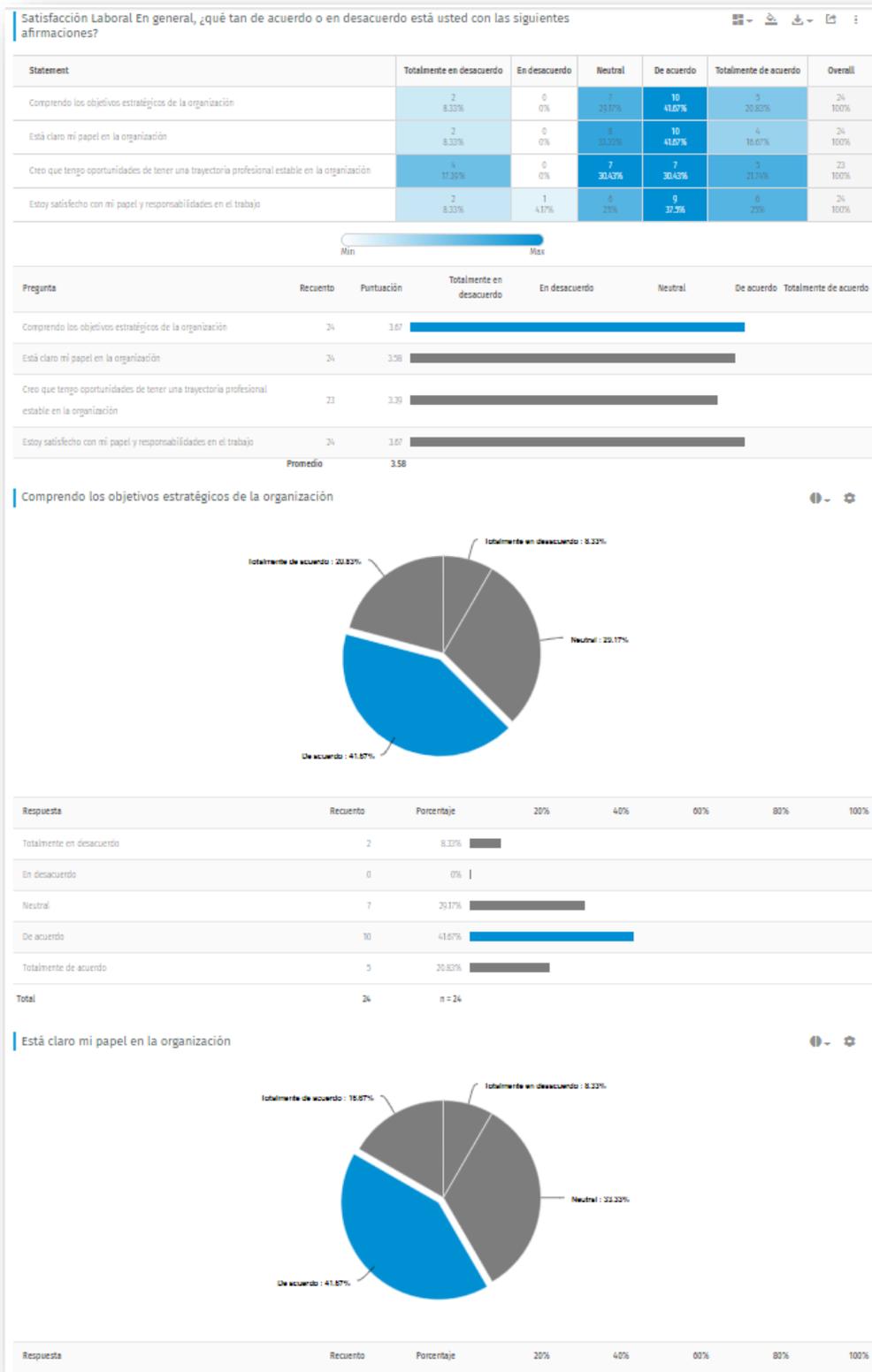
Zuluaga, A. (2022). Escenarios estratégicos para la empresa Compañía de Alimentos Biff: Un análisis para la perdurabilidad empresarial. [Tesis de Maestría]. Universidad de La Sabana.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Gerente Administrativo | Alejandro Zuluaga | Mondy,2010

Objetivo:								
Conocer los procesos que se están desarrollando actualmente para la gestión de talento humano en la Compañía de Alimentos Biff, para contrastarlos con el marco de gestión humana de Mondy, para identificar las brechas en los procesos que son clave.								
Fuente Académica de Referencia: Mondy, 2010								
Título: Cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de RRHH								
1.Dotación de Personal: Asegurar de que se tenga el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado para lograr los objetivos empresariales								
<i>Planeación</i>	<i>hacer coincidir de forma anticipada la oferta interna y externa</i>	Y	N	1	2	3	4	5
<i>Reclutamiento</i>	<i>Atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas</i>	Y	N	1	2	3	4	5
<i>Selección</i>	<i>elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular</i>	Y	N	1	2	3	4	5
2.Desarrollo de Recursos Humanos: Planeación de carrera y actividades de desarrollo, administración y evaluación de desempeño								
<i>Capacitación</i>	<i>Brindar habilidades y conocimientos para los puestos actuales</i>	Y	N	1	2	3	4	5
<i>Desarrollo</i>	<i>Aprendizaje que va más allá del puesto actual, tiene un enfoque más a largo plazo</i>	Y	N	1	2	3	4	5
<i>DO</i>	<i>Intentos planeados y sistemáticos por cambiar una organización hacia un entorno más competitivo</i>	Y	N	1	2	3	4	5
<i>Planes de Carrera</i>	<i>Proceso a través del cual un individuo establece metas de su profesión e identifica medios para alcanzarlas</i>	Y	N	1	2	3	4	5
<i>Evaluación de desempeño</i>	<i>Proceso orientado hacia las metas, el cual tiene como finalidad asegurar que se implanten procesos organizacionales</i>	Y	N	1	2	3	4	5
3. Remuneración								
<i>Definición de estrategias de Compensación</i>	<i>Brindar recompensas adecuadas y equitativas por la contribución de los empleados a las metas organizacionales</i>	Y	N	1	2	3	4	5
4.Seguridad y Salud								
<i>Definición de Estrategias de Seguridad y Salud</i>	<i>Proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. Salud incluye enfermedades físicas y emocionales</i>	Y	N	1	2	3	4	5
5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales								
<i>Definición Estrategias de Relaciones Laborales</i>	<i>Relaciones internas de los empleados tanto a nivel sindicalizado como no sindicalizado. También con gremios y asociaciones.</i>	Y	N	1	2	3	4	5

Anexo 2 Dashboard Medición Percepción Empleados



Anexo 3 Implementación Ciclo Vida Empleado | Programa “un Café con el Gerente”



Anexo 4 Implementación Ciclo Vida Empleado | Actividad “un Café con el Gerente”



Anexo 5 Implementación Ciclo Vida Empleado | Programa Regreso a Clases



¿LISTOS PARA EL REGRESO A CLASES?

Pensando en la temporada escolar de tus hijos, Biff estará entregando en el transcurso de esta semana un bono escolar para los colaboradores de la empresa que **lleven trabajando con nosotros más de 6 meses y tengan hijos entre 4 y 16 años.**

El bono podrán reclamarlo en la oficina de Biff con Claudia Forero. En horario de 8-12 y 2-6 p.m. a más tardar el sábado 14 de enero hasta el medio día.



CORDIALMENTE,
EQUIPO LIDERAZGO BIFF

Anexo 6 Implementación Ciclo Vida Empleado | Programa “Te queremos conocer”



ALIMENTOS
Biff
TRADICIÓN DESDE 1988

¡TE QUEREMOS CONOCER!



EN BIFF QUEREMOS PROMOVER LAS RELACIONES BASADAS EN EL RESPETO Y LA CONFIANZA. POR ESTO, QUEREMOS COMPARTIR CONTIGO EN CASA.

Si estás interesado en recibir la visita de los fundadores de Biff, regístrate en el siguiente enlace.

INSCRIBETE

Anexo 7 Adaptación 32 Rasgos Personas Creativas | Robert Alan Black

Aplicación:	Gerente Operaciones/Producción: Bibiana Díaz					
	Fuente:	Robert Alan Black, Broken				
		Crayons				
		32 rasgos de las personas creativas				
Descripción General:	La persona creativa es alguien cuyos pensamientos y acciones cambian un campo (reglas o procedimientos) o establecen un nuevo campo, Es una persona que quiere hacer una contribución creativa, no solo dentro de un sistema, pero también reproduce ese sistema en su mente					
Pregunta General:	Como Gerente de producción quisiera conocer tu percepción sobre las habilidades del equipo en términos de innovación y creatividad					
Rasgo	1	2	3	4	5	
Sensitivo				4		
Motivados por el dinero	1					
Creer en el destino		2				
Adaptables			3			
Tolerantes a la ambigüedad				4		
Observadores		2				
Perciben el mundo de una manera diferente			3			
Ven oportunidades donde otros no		2				
Hacen preguntas		2				
Sintetizan y elaboran		2				
Fantasean		2				
Son Flexibles		2				
Habilidad de Generar muchas ideas			3			
Imaginativos			3			
Intuitivos			3			
Originales			3			
Ingeniosos		2				
Enérgicos		2				
Con sentido del humor				4		
Sentido de mejora		2				
Disciplina			3			
Informados		2				
Intereses específicos				4		
Pensadores Divergentes		2				

Curiosos	2		
Con Mente Abierta			4
Independientes	2		
Críticos			4
Inconformes		3	
Confidentes			4
Tomadores de Riesgos		3	
Persistentes		3	

Anexo 8 Adaptación The Keys | Teresa Amabile

Aplicación:	<u>Equipo Operaciones</u>												
Fuente:	<u>The Keys Teresa Amabile</u>												
Tema:	<u>Características de un entorno de trabajo que impulsa la Innovación</u>												
Descripción General:	<p>Los resultados de KEYS describen un entorno de trabajo, no un individuo. El entorno de trabajo es el resultado de las personalidades, los estilos, las políticas y las interacciones de un gran número de personas, desde la alta dirección hasta los empleados individuales de los grupos de trabajo.</p> <p>La innovación dentro de la organización depende de:</p> <p>*Motivación organizativa: la orientación básica de la organización hacia la innovación; la visión compartida; la provisión de recompensas y reconocimiento; la ausencia de política interna y la falta de énfasis excesivo en el statu quo.</p> <p>*Recursos: todo lo que la organización tiene a su disposición para ayudar en el área destinada a la innovación, incluido el tiempo, la financiación, la información y los materiales.</p> <p>*Prácticas de gestión - permitir la libertad y la autonomía en la práctica del trabajo; proporcionar desafíos; especificar objetivos estratégicos claros y formar equipos de trabajo compuestos por individuos con diversas habilidades y perspectivas.</p>												
Pregunta General:	Conocer la percepción que se tiene sobre la compañía en cuanto al ambiente para fomentar la innovación												
Escala:	<table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>NUNCA</td> <td>A</td> <td>CON</td> <td>SIEMPRE</td> </tr> <tr> <td></td> <td>VECES</td> <td>FRECUENCIA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	NUNCA	A	CON	SIEMPRE		VECES	FRECUENCIA		1	2	3	4
NUNCA	A	CON	SIEMPRE										
	VECES	FRECUENCIA											
1	2	3	4										
Trabajo desafiante: La sensación de tener que trabajar duro en tareas desafiantes y proyectos importantes													
<p>Las tareas de mi trabajo exigen lo mejor de mí.</p> <p>Me siento desafiado por el trabajo que estoy realizando.</p> <p>Estímulo directivo: Un jefe que sirve de buen modelo de trabajo, establece objetivos de forma adecuada, apoya al grupo de trabajo, valora las contribuciones individuales y muestra confianza en el grupo de trabajo</p> <p>Las expectativas de mi jefe para mi(s) proyecto(s) son claras.</p> <p>Mi jefe se comunica bien con nuestro grupo de trabajo.</p> <p>Mi jefe muestra confianza en nuestro grupo de trabajo.</p> <p>Mi jefe valora las contribuciones individuales a los proyectos.</p> <p>Mi jefe está abierto a nuevas ideas.</p>													

Apoyos al grupo de trabajo: Un grupo de trabajo diversamente capacitado en el que las personas se comunican bien, están abiertas a nuevas ideas, desafían constructivamente el trabajo de los demás, confían y se ayudan mutuamente, y se sienten comprometidos con el trabajo que están haciendo

Existe un sentimiento de Confianza entre las personas con las que trabajo más estrechamente.

Dentro de mi grupo de trabajo, desafiamos las ideas de los demás de forma constructiva.

Las personas de mi grupo de trabajo están abiertas a nuevas ideas.

En mi grupo de trabajo, las personas están dispuestas a Ayudarse mutuamente.

En mi grupo de trabajo hay una buena mezcla de habilidades.

Fomento de la organización: Una cultura organizativa que fomente la creatividad mediante el juicio justo y constructivo de las ideas; la recompensa y el reconocimiento del trabajo creativo; los mecanismos para desarrollar nuevas ideas; un flujo activo de ideas; y una visión compartida

En esta organización se anima a las personas a resolver los problemas de forma creativa.

En esta organización se fomentan las nuevas ideas.

Esta organización tiene un buen Mecanismo para fomentar y desarrollar Ideas creativas.

En esta organización se anima a la gente a asumir riesgos.

En esta organización, la alta dirección espera que la gente haga un trabajo creativo.

Las personas de esta organización pueden expresar ideas inusuales sin temor a que las llamen estúpidas.

Las personas son reconocidas por su trabajo creativo en esta organización.

La gente es recompensada por su trabajo creativo en esta organización.

En esta organización hay un Flujo de Ideas vivo y activo.

En general, las personas de esta organización tienen una Visión Compartida de hacia dónde vamos y qué intentamos hacer.

Ausencia de impedimentos organizativos: Una cultura organizativa que no impida la creatividad a través de problemas políticos internos, críticas duras a las nuevas ideas, competencia interna destructiva, evitación del riesgo y énfasis excesivo en el statu quo.

La gente en esta organización No se siente presionada para producir algo aceptable, incluso si la calidad es deficiente.

La alta dirección está dispuesta a asumir riesgos en esta organización.

En esta organización se pone poco énfasis en hacer las cosas como siempre las hemos hecho.

Los procedimientos y las estructuras no son demasiado formales en esta organización.

Esta organización no está estrictamente controlada por la alta dirección.

Recursos suficientes: Acceso a los recursos adecuados, incluyendo fondos, materiales, instalaciones e información

Las instalaciones que necesito para mi trabajo están a mi disposición.

En general, puedo conseguir los recursos que necesito para mi trabajo.

El presupuesto para mi(s) proyecto(s) es generalmente adecuado.

Puedo obtener todos los datos que necesito para llevar a cabo mis proyectos con éxito.

Presión de trabajo realista: Ausencia de presiones de tiempo extremas, expectativas irreales de productividad y distracciones del trabajo creativo

No tengo demasiado trabajo que hacer en muy poco tiempo.

No me siento presionado por el tiempo en mi trabajo.

Creatividad: Una organización o unidad creativa, en la que se exige mucha creatividad y en la que las personas creen que realmente producen un trabajo creativo

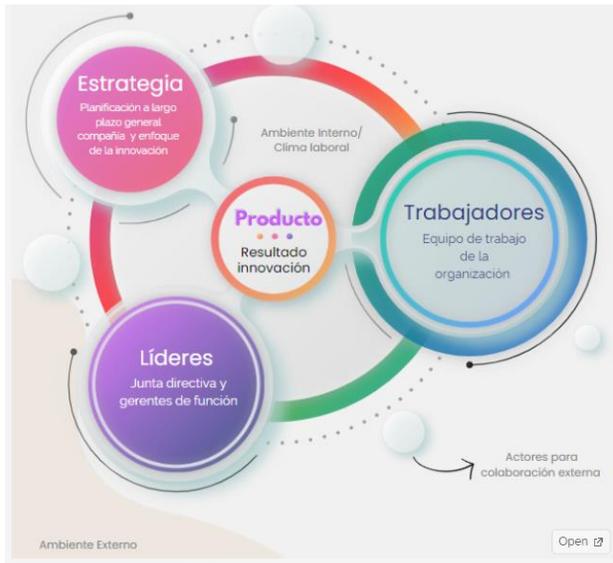
Mi área de esta organización es innovadora.

En general, mi entorno de trabajo actual favorece mi propia creatividad.

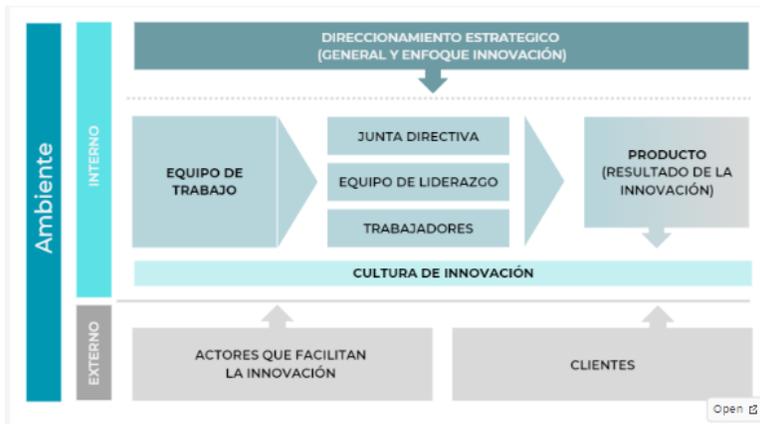
Productividad: Una organización o unidad eficiente, eficaz y productiva

En general, esta Organización es Productiva.

Anexo 9 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 1



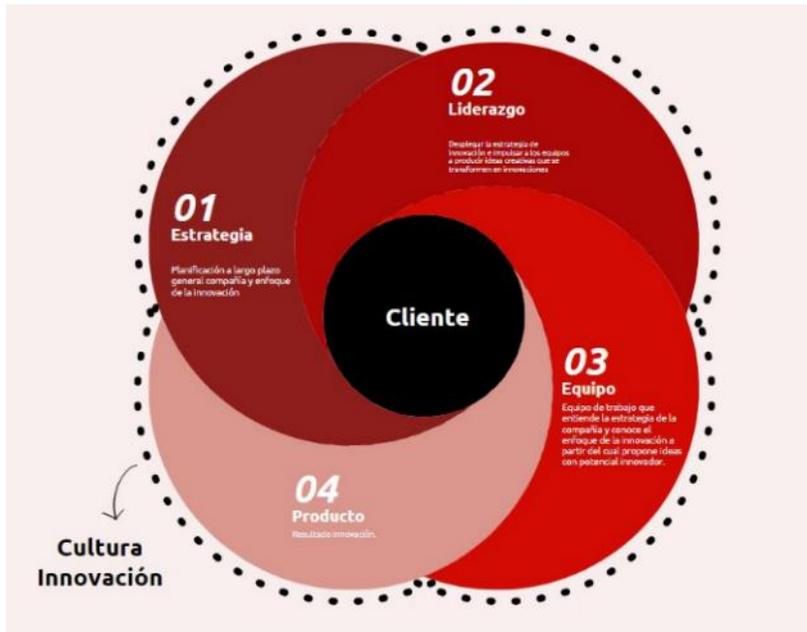
Anexo 10 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 2



Anexo 11 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 3



Anexo 12 Modelo propuesto de Gerencia Innovación No. 4



Anexo 13 Programa Fomento Innovación

