

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

APROPIACIÓN DEL HUB DE INNOVACIÓN HISPAM, EN TELEFÓNICA COLOMBIA

ASESOR/ TUTORA DE GRADO:
DAYANA PAOLA MORENO HERRERA

PRESENTADO POR:
ANGELA VIVIANA BONILLA MACIAS
DAYANNA CASTELLANOS GIOVANINI
LINA JIMÉNEZ RÍOS

CHÍA, 07 DE JULIO DEL 2023.

Contenido

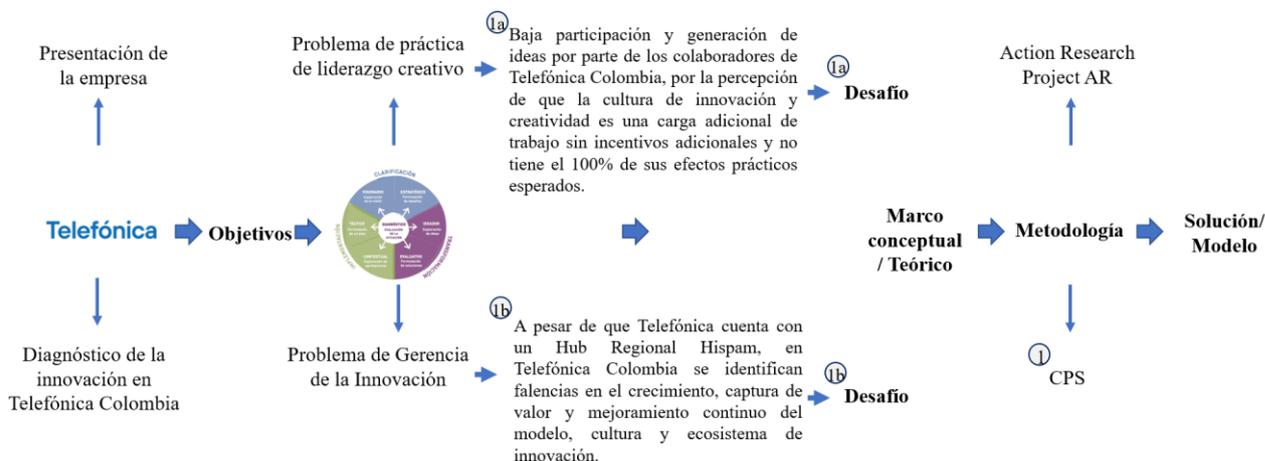
1	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE TELEFÓNICA COLOMBIA	5
1.2	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE TELEFÓNICA COLOMBIA.....	6
1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TELEFÓNICA	8
1.4	EQUIPO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	9
2	DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN	11
2.1	SISTEMA DE INNOVACIÓN EN TELEFÓNICA COLOMBIA EN EL 2020	11
2.2	ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN EN TELEFÓNICA COLOMBIA	13
2.3	NECESIDAD DE INNOVAR EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES	17
3	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	18
3.1	OBJETIVO GENERAL:	19
3.1.1	<i>Objetivo específico 1:</i>	19
3.1.2	<i>Objetivo específico 2:</i>	19
4	PROBLEMAS	19
4.1	PROBLEMA CREATIVO	19
4.2	PROBLEMA GERENCIAL	20
5	MARCO CONCEPTUAL/ TEÓRICO	21
5.1	INNOVACIÓN POR ADOPCIÓN Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
5.2	¿QUÉ ES UNA CULTURA INNOVADORA?	25
5.3	ADAPTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	28
5.4	MODELOS DE INNOVACIÓN	30
5.5	BENCKMARK TELEFÓNICA ESPAÑA	36
5.6	BENCKMARK GRUPO AVAL	39
5.7	IMPORTANCIA DE LOS STAKEHOLDERS	41
5.8	WAYRA Y LA INNOVACIÓN ABIERTA EN TELEFÓNICA	42
6	METODOLOGÍA	44
6.1	ACTION RESEARCH - AR	44
6.2	CPS	48
7	CPS PROBLEMA CREATIVO	49
7.1	ETAPAS DEL CPS PARA PROBLEMA CREATIVO.....	49
7.2	SOLUCIÓN PROBLEMA CREATIVO.....	68
8	CPS PROBLEMA GERENCIAL.....	73
8.1	ETAPAS DEL CPS PARA PROBLEMA GERENCIAL.....	73
8.2	SOLUCIÓN PROBLEMA GERENCIAL – MODELO DE GERENCIA DE LA INNOVACIÓN ..	88
8.2.1	<i>Modelo Actual – Hub de Innovación en Telefónica Hispam</i>	88
8.2.2	<i>Modelo de innovación propuesto para Telefónica Colombia</i>	93
9	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.....	106

9.1	CONCLUSIONES DEL CPS.....	106
9.2	CONCLUSIONES GENERALES.....	108
9.3	RECOMENDACIONES	110
10	LOGROS	111
11	GLOSARIO.....	114
12	BIBLIOGRAFÍA.....	116
13	ANEXOS.....	118

Lista de Ilustraciones:

<i>Ilustración 1: Estructura de navegación del trabajo de grado: “Apropiación del Hub de innovación Hispam, en Telefónica Colombia”.</i>	5
<i>Ilustración 2: Iniciativas estratégicas Colombia 2022</i>	7
<i>Ilustración 3: Organigrama Procesos y Certificaciones</i>	10
<i>Ilustración 4: Principio del Sistema de Innovación y Desarrollo</i>	13
<i>Ilustración 5: Innovación en Telefónica España</i>	36
<i>Ilustración 6: Espacios de innovación</i>	36
<i>Ilustración 7: Digitalización en el Grupo Aval</i>	40
<i>Ilustración 8: Partes Interesadas</i>	41
<i>Ilustración 9: Mapa de ecosistema</i>	41
<i>Ilustración 10: Startups 2022</i>	43
<i>Ilustración 11: Modelo de Cambio Creativo</i>	46
<i>Ilustración 12: Solución Creativa de Problemas</i>	46
<i>Ilustración 13: The cyclical process of Action Research</i>	47
<i>Ilustración 14: Integración del AR con el CPS</i>	48
<i>Ilustración 15: Exploración de las ideas</i>	58
<i>Ilustración 16: Laboratorio de innovación</i>	69
<i>Ilustración 17: Actual modelo del Hub Hispam</i>	89
<i>Ilustración 18: Etapas de la metodología implementada por Telefónica Hispam</i>	90
<i>Ilustración 19: Frentes de trabajo del Hub en 2023</i>	93
<i>Ilustración 20: POC’s del Hub Hispam</i>	93
<i>Ilustración 21: Modelo Innovación Telefónica Colombia</i>	94
<i>Ilustración 22: Fases Modelo propuesto para el funcionamiento del Hub Hispam</i>	98
<i>Ilustración 23: Indicadores</i>	103
<i>Ilustración 24: Compromisos Negocio Responsable</i>	103

Ilustración 1: Estructura de navegación del trabajo de grado: “Apropiación del Hub de innovación Hispam, en Telefónica Colombia”.



Fuente. Autoría de Angela Bonilla, Lina Jiménez y Dayana Castellanos (2023)

1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Descripción general de Telefónica Colombia

Telefónica es una compañía de telecomunicaciones global, fundada el 19 de abril de 1924. Actualmente opera en 12 países y cuenta con más de 103 mil empleados directos, generando empleo a más de un millón de personas indirectamente. Sus actividades generan un importe neto anual de las de 39 mil Millones de euros¹.

Datos relevantes de Telefónica:

- 98 años de historia
- 1,2M trabajos generados directa e indirectamente
- + 383M de accesos totales (*dic 2022*)
- + 168M unidades inmobiliarias pasadas con fibra
- Presencia en 12 países
- 38 países en que está presente Telefónica
- #1 líder en ranking de derechos digitales
- 28% empleados menores de 35 años
- + 45.978 M€ impacto total en el PIB

¹ Datos e indicadores - Telefónica. (2022, 5 mayo). Telefónica. <https://www.Telefónica.com/es/nosotros/principales-datos/>

- + 1M contribución al empleo ²

En Colombia, Telefónica hizo presencia desde 2004, cuando compró a BellSouth, teniendo participación para el mercado celular y compitiendo con el principal proveedor de la época (Comcel).

En 2006 amplió su portafolio de productos incursionando en operación fija de Colombia, adquiriendo el 52% de Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP, la compañía estatal de telecomunicaciones, que contaba con una amplia red a nivel nacional y garantizaba la conectividad en el país.³ En la actualidad su razón social es Colombia Telecomunicaciones S.A.

Telefónica es uno de los principales proveedores de servicios de telecomunicaciones del mundo y uno de los mayores impulsores de la economía digital en el país, lo que la lleva a que sea una organización que debe estar innovando constantemente en sus procesos.

1.2 Planteamiento estratégico de Telefónica Colombia

La misión de Telefónica es: *“Queremos hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas”*.⁴

Para cumplir con esa misión, se diseñó un plan estratégico basado en la experiencia del cliente, conectividad de B2B y fibra óptica, que cuenta con 8 iniciativas estratégicas en Colombia.

² Datos e indicadores - Telefónica. (2022, 5 mayo). Telefónica. <https://www.Telefónica.com/es/nosotros/principales-datos/>

³ Datos e indicadores - Telefónica. (2022, 5 mayo). Telefónica. <https://www.Telefónica.com/es/nosotros/principales-datos/>

⁴ Datos e indicadores - Telefónica. (2022, 5 mayo). Telefónica. <https://www.Telefónica.com/es/nosotros/principales-datos/>

Ilustración 2: Iniciativas estratégicas Colombia 2022



- ✓ **Hacer más productivo B2B:** Acelerar el TTM de la generación de ofertas e implementación de estas en los subsegmentos empresas y corporaciones, garantizando el cumplimiento de ingresos y costos involucrados.
- ✓ **Somos experiencia TOP:** Mejorar la experiencia de atención de los clientes B2C – B2B mediante el aseguramiento de la solución, promoviendo su acceso a canales digitales y de autogestión.
- ✓ **+ Clientes Movistar Total:** Incrementar planta de clientes convergentes B2C por medio de estrategias comerciales y marketing diferencial para captar, totalizar y fidelizar la planta desde el programa de beneficios exclusivos.
- ✓ **Crecer en la caja:** Crecer en la generación de caja operativa en 5% sobre la base del presupuesto del 2022 (Ppto: \$ 607MM – Objetivo: \$ 637MM).
- ✓ **Fibra 2022 ¡Es el momento!:** Alcanzar los indicadores comprometidos, el cumplimiento del máximo EO posible y el margen del despliegue; así como diseñar estrategias de blindaje de nuestra posición competitiva (técnico, sistemas, comercial) en el marco del acuerdo firmado bajo el proyecto ALAMO.

- ✓ **Capacidades digitales del futuro:** Construir la propuesta de valor que nos permita fortalecer las capacidades digitales que la organización necesita en su transformación a través de un programa para desarrollar, visibilizar y reconocer el talento digital y ser un aliado de nuestros clientes
- ✓ **Conectamos con propósito:** Fortalecer el posicionamiento de Movistar como sociedad de beneficio e interés colectivo (BIC) y empresa líder en gestión ESGT (Ambiental, Social, Gobernanza y Tecnología) visibilizando los impactos positivos y la generación de valor para los grupos de interés, especialmente clientes, inversionistas, nuevo gobierno y sociedad en general.
- ✓ **Mix de Canales:**
 - B2C- Potencializar el Mix de canales (Canal Online, Televentas, Cross y CE) de ventas para llevar los principales productos a canales mucho más costo eficiente.
 - B2B- Desarrollar los canales indirectos (Agentes, Cazadores, IS, TLV, Online, CEx) para cumplir el presupuesto de altas del segmento Pymes (Nits), con un incremento del 205% en Fibra y del 10% en Móvil, ajustándonos al presupuesto de comisiones asignado.

Toda la estrategia descrita anteriormente, está basada en servicios de conectividad a personas y sus demás servicios empresariales como Marketplace, Movistar Ads, Ciberseguridad, IOT, Cloud, Big Data entre otros.

1.3 Estructura Organizacional de Telefónica

Telefónica cuenta con casa matriz en España, sin embargo, la región Latinoamérica tiene una estructura globalizada denominada Hispam que abarca: Colombia, Perú, Chile, Ecuador, Venezuela, Argentina, México y Uruguay.

La compañía en Colombia conserva la estructura jerárquica (*áreas en estructura tradicional*) y un mix de trenes de agilidad y CoE's, y cuenta con un área de procesos que apoya transversalmente las necesidades del negocio y la mejora de las diferentes interacciones y gestiones internas.

1.4 Equipo de Trabajo para el desarrollo del trabajo de grado.

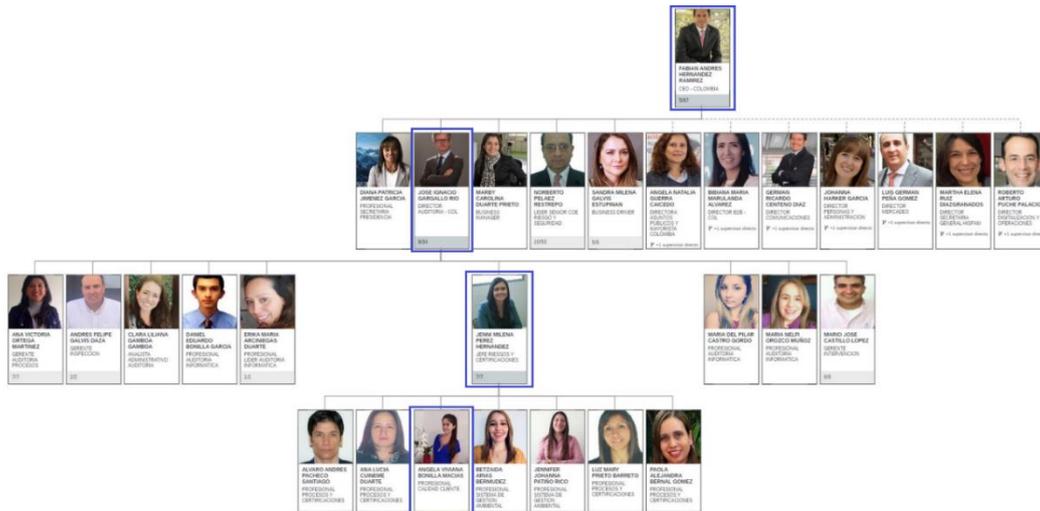
El presente trabajo de investigación se desarrolló con el apoyo del área de Procesos, Riesgos y Certificaciones, bajo la Dirección de Auditoría Interna, Intervención e Inspección, ya que una de las responsabilidades que está a cargo de esa área es:

Liderar los Sistemas integrados de gestión, mediante la coordinación de las distintas áreas que operan los procesos asociados al sistema, cumplimiento de métricas, ejecución de auditorías internas y externas, identificación y cierre de brechas del plan de acción, cumplimiento de las normativas legales. Gestionando de manera consolidada, las actividades que permiten generar sinergias entre los distintos sistemas.

Lo anterior, teniendo en cuenta que uno de los Sistemas que está a cargo del área de Procesos es el de Sistema de Innovación y Desarrollo y con esto, se busca apoyo para movilizar las acciones en la resolución del Problema Creativo y del Problema Gerencial planteado en este proyecto de Action Research AR y poder generar el modelo de la Gerencia de Innovación en Telefónica Colombia.

A continuación, se presenta el organigrama en donde se encuentra el equipo de Procesos y Certificaciones:

Ilustración 3: Organigrama Procesos y Certificaciones



Para el desarrollo de este trabajo, las personas desde cada uno de sus frentes ayudaron a la resolución del Problema Creativo y Gerencial, logrando que generáramos el modelo de Innovación en Telefónica Colombia fueron:

- ✓ Jenni Milena Pérez: Jefa de Procesos y Certificaciones
- ✓ Álvaro Andres Pacheco: Profesional Procesos, Riesgos y Certificaciones
- ✓ Ana Lucia Cuineme: Profesional Procesos, Riesgos y Certificaciones
- ✓ Luz Mary Prieto: Profesional Procesos, Riesgos y Certificaciones
- ✓ Paola Alejandra Bernal: Profesional Procesos, Riesgos y Certificaciones
- ✓ Clara Liliana Gamboa: Profesional Procesos, Riesgos y Certificaciones
- ✓ Jairo Andres Segura: Scrum Master
- ✓ Patricia Neidu: Scrum Master
- ✓ Claudia Arriaga: Project Manager
- ✓ Adriana Lozano: Project Leader Transformación Digital Mayoristas Hispam
- ✓ Luz Aydely Herrera Santillan: Jefe de Planificación Digital
- ✓ Carolina Nayeli Santos Garcia: Coordinador Planificación Digital
- ✓ Eyson Adrian Mora: Profesional Gestión de Proyectos – Digitalización

- ✓ Norma Andrea Chanes: Project Leader Transformación Digital Mayoristas

Hispan

- ✓ Vinka Samohod de la Villa: Director de Transformación Digital Hispan
- ✓ Mariano Andrés Hansen: Head Of Planificación Digital Hispan
- ✓ Ariel Fernando Dellacqua: Esp Sop Tec Adm. - Hub de Innovación
- ✓ Equipo de Wayra

Desde el frente de los docentes de la Universidad de la Sabana, el presente trabajo se apoya en el siguiente equipo de trabajo:

- ✓ Dayana Paola Moreno Herrera.
- ✓ Andrés Hernán Mejía Villa.
- ✓ Luz Elba Torres Guevara.
- ✓ José Antonio Alfaro

Finalmente, el equipo investigador y asesoras de Innovación, que buscará resolver el Problema Creativo y que adicionalmente, se encargará del soporte logístico, es decir, que diseñarán y desarrollarán los talleres/ reuniones/ grupos focales será:

- ✓ Angela Viviana Bonilla Macías – Administradora de Empresas, actual Project Leader de Transformación Digital en Mayoristas Hispan.
- ✓ Dayanna Castellanos Giovanini – Ingeniera Electrónica que se desempeña como Sales Solution Manager en Nokia Colombia.
- ✓ Lina Jiménez Ríos – Secretaria General en Colombia Productiva.

2 DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN

2.1 Sistema de Innovación en Telefónica Colombia en el 2020

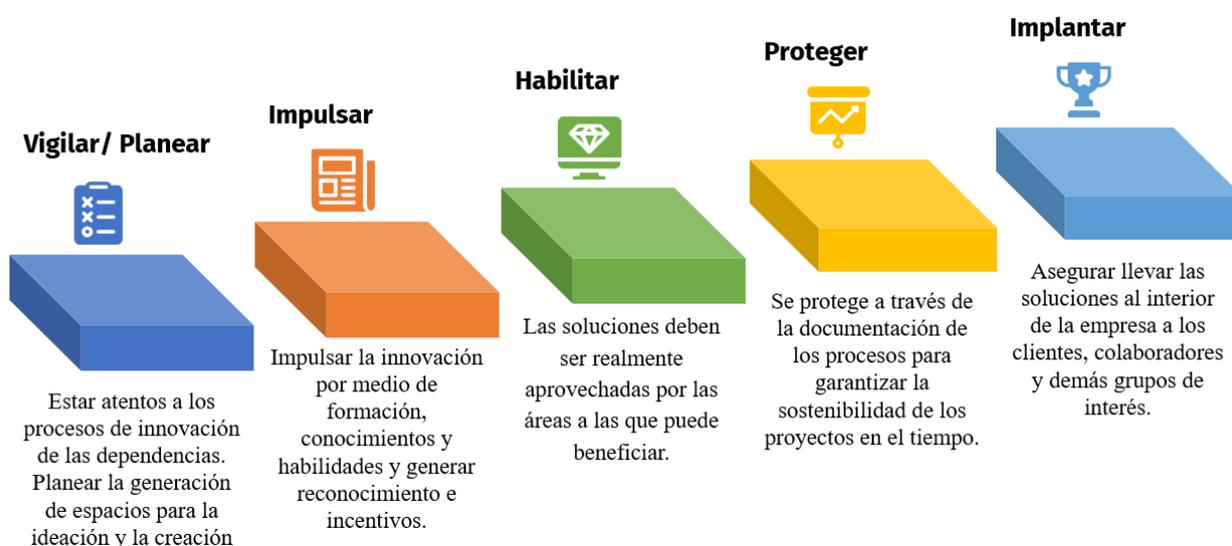
En 2020 en Telefónica Colombia, se creó el Sistema de Innovación y Desarrollo que incluye un proceso que apoya los objetivos estratégicos, mediante una cultura de innovación que fomente la búsqueda de soluciones no tradicionales para los problemas y necesidades de la empresa y de su entorno.

En Telefónica se cree en la innovación como palanca de transformación, y en su importancia para la puesta en marcha y éxito del plan estratégico. Por lo anterior, el Sistema de Gestión de la Innovación y Desarrollo, se orientó en 2020 en tres focos:

- ✓ Más o nuevos ingresos por medio de mejora en los procesos, nuevos productos o servicios.
- ✓ Espacios para la innovación que permitan la motivación del talento, además de la retención de este.
- ✓ Espacios de relacionamiento con aliados en diversos frentes para el fortalecimiento del ecosistema con creación y solución de retos que aporten al desarrollo sostenible. Además de la generación de espacios para el aprendizaje de los colaboradores de la compañía.

El Sistema de Innovación y Desarrollo que se implementó en 2020, tenía como objetivo guiarse por los siguientes principios:

Ilustración 4: Principio del Sistema de Innovación y Desarrollo



Fuente. Autoría de Angela Bonilla, Lina Jiménez y Dayana Castellanos (2023)

Ahora bien, los objetivos del Sistema de Innovación y desarrollo creados en 2020 en Telefónica Colombia eran:

- ✓ Canalizar, documentar, promover y acompañar las oportunidades de innovación al interior de los colaboradores de la organización. Lo anterior, buscando optimizar los procesos o generar nuevos productos o servicios, generando valor tanto para los clientes internos como para los externos.
- ✓ Construir y permear un ecosistema integral iniciando por los colaboradores, incentivando la participación de grupos de interés como la academia, el gobierno, empresas públicas y privadas. Con la finalidad de generar sinergias que permitan la transferencia de conocimiento, la solución de retos y la promoción de espacios que permitan la innovación y que aporten al desarrollo de los entornos productivos.

2.2 Análisis del Sistema de Innovación en Telefónica Colombia

Con el análisis documental de fuentes internas⁵ realizado por el equipo de trabajo, se encontró que, aunque en Telefónica Colombia se implementó un Sistema de Innovación y Desarrollo, actualmente no se cuenta con mecanismos institucionales que den soporte administrativo al Sistema. Esto implica que, a pesar de que se constituyó ese sistema a finales de 2020, no existe un equipo de trabajo y/o un líder que tenga como función principal la de generar, fomentar y mantener una cultura de innovación, investigación, formas diferentes de resolución de problemas y que permita la penetración del Sistema al interior de la compañía.

A continuación, algunas de las deficiencias actuales del Sistema de Innovación y Desarrollo:

- ✓ Ausencia de un líder del Sistema
- ✓ Cambios en la estructura organizacional del equipo de Innovación
- ✓ Falta de continuidad en el modelo de Innovación
- ✓ Ausencia de cultura de innovación en todas las áreas de la compañía
- ✓ Falta de inclusión de proyectos de innovación con áreas de la compañía
- ✓ Poca comunicación del modelo de innovación interno
- ✓ Falta de incentivos para generar proyectos de innovación al interior de los grupos de trabajo
- ✓ Obsolescencia en los procesos sobre Innovación y Desarrollo
- ✓ Falta de espacios para la innovación que permita la motivación del talento humano

⁵ La documentación interna consultada fue la siguiente:

- Intranet.Telefonicawebsites.co. 2022. Acceder. [online] Available at: <<https://intranet.Telefonicawebsites.co/sistema-de-gestion-integrado/>> [Accessed 9 June 2022].
- Intranet.Telefonicawebsites.co. 2022. Acceder. [online] Available at: <<https://intranet.Telefonicawebsites.co/sistema-de-gestion-de-innovacion-y-desarrollo/>> [Accessed 9 June 2022].
- GIN-DT-0100000002 Manual SGID.
- GIN-RP-010000 Gestionar Innovación.
- Documentos Flujo “GIN-RP-010000 Gestionar Innovación”.
- GIN-DT-0100000001 Visión de Innovación.
- GIN-DT-0100000003 Objetivos Gestión Innovación.

✓ Alta carga operativa, generando limitación en la generación de proyectos de Innovación

Mediante un acercamiento inicial para validar ciertos puntos de vista a través de preguntas guiadas y posteriormente, mediante entrevistas a profundidad⁶, realizadas a Jenni Milena Perez – Jefe de Riesgos y Certificaciones, Álvaro Andres Pacheco y Luz Mary Prieto - Profesionales Procesos, Riesgos y Certificaciones, quienes estuvieron cuando se implementó el Sistema de Innovación y Desarrollo en 2020, participando directa e indirectamente en el levantamiento del mismo y, teniendo en cuenta que quienes implementaron el Sistema ya no se encuentran en la organización, se alcanzaron las siguientes conclusiones:

✓ Estos colaboradores de la compañía consideran que actualmente no pueden destinar tiempo para idear e implementar proyectos innovadores, debido principalmente a su gran carga laboral.

✓ Tienen la percepción de que el funcionamiento actual del Sistema de Innovación y Desarrollo implementado en el 2020 no asegura continuidad y no cuentan con una estructura clara, y manifiestan que esto se debe a falta de responsables. En ese sentido, encontramos una oportunidad de clarificar e impulsar la estructura y gobierno del sistema considerando el Modelo Operativo.

✓ Se considera que la documentación del Sistema no tiene el 100% de sus efectos prácticos, debido a falta de responsables o porque no conocen cuál es la documentación y procesos del Sistema.

✓ Se percibe que actualmente no se cuenta con un proceso continuo de comunicación, para impulsar el Sistema de Innovación y Desarrollo implementado en la compañía en el 2020.

⁶ Ver: Anexo No. 1 Ficha técnica y resultados de la entrevista a profundidad de la percepción del Sistema de Innovación y Desarrollo en Telefónica Colombia.

✓ Los colaboradores entrevistados manifiestan que uno de los obstáculos para promover una cultura de innovación en la organización es que las personas están enfocadas en su día a día y a la falta de socialización de la información, esto porque consideran que no toda la compañía conoce el Sistema ni los beneficios económicos ni el concepto de innovación.

De forma adicional, se realizó una encuesta mixta de percepción cualitativa a dieciséis (16) de los empleados de la empresa que cumplen roles directivos o que tienen mayor relación con la gestión de la innovación. Al respecto, uno de los resultados más significativos es que la mitad manifestó sentir que sus actividades no están relacionadas con la innovación a pesar del perfil de su cargo, mientras que el 68% indicó que de serle asignadas tareas de innovación dispondrían de tiempo y estarían dispuestos a llevarlas a cabo. En ese sentido, a pesar de que reconocen que la organización fomenta la cultura de la innovación⁷, la mitad de los encuestados concluyen que no tienen los recursos necesarios para generar y desarrollar ideas nuevas⁸.

Frente al panorama descrito, la encuesta reveló que los encuestados sienten mayoritariamente⁹ que en la organización no se realizan procesos transparentes para evaluar y decidir qué ideas de innovación se implementan y cuales no, entre otras razones, por desconocimiento de la información y falta de mecanismos institucionales que apoyen la innovación como un eje transversal de las actividades. Por último, la totalidad de los trabajadores a los que se aplicó el instrumento manifestó que le interesa que la organización promueva activamente la innovación.

De esta manera podemos concluir que si bien los colaboradores de Telefónica Colombia están constantemente actualizados y son conocedores de la importancia de la innovación en

⁷ El 68% respondió que Telefónica Colombia fomenta la creación de equipos o grupos interdisciplinarios para que surjan ideas innovadoras.

⁸ El 53% manifestó esa sensación.

⁹ Con el 60% del total.

este sector, el reto es lograr generar una cultura de innovación en toda la organización; que dentro de las actividades que cada colaborador desempeña, puedan haber oportunidades de innovar y que no se perciba como carga adicional, sino por el contrario, como una oportunidad para fortalecer el ADN de la organización, la innovación y generar un incremento en la participación, captura de valor y mejoramiento continuo del modelo. Esta es una oportunidad para que Telefónica Colombia continúe siendo reconocida como una de las mejores empresas de Telecomunicaciones del país.

2.3 Necesidad de Innovar en las empresas de Telecomunicaciones

Es evidente que en el mundo post pandemia, las tecnologías digitales están modificando las estructuras sociales y económicas. La reducción del costo de acceso a la información y la diversificación de los medios para compartir conocimientos a través de redes tecnológicas, así como la mejora de la prestación de los servicios públicos, han propiciado la creación de nuevos bienes, servicios, modelos de negocio y empleos¹⁰. En un panorama así, para que los beneficios derivados de las tecnologías permeen a toda la sociedad, los estados deben superar las dificultades de acceso a las tecnologías en condiciones equiparables para todos (OECD & BID, 2016).

En particular, el mercado de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en América Latina se caracteriza por tener pocos operadores tanto en el ámbito mayorista como minorista, debido a los altos costos de inversión asociados al ingreso a estos mercados, así como a las restricciones físicas que enfrenta la expansión, al estar basado en el uso de un bien público limitado, como el espectro radioeléctrico¹¹.

Si bien la estructura del servicio de TIC en Latam no es monopólica en ningún país, tampoco presenta dinámicas de alta rivalidad y competencia (BID, 2018). Por lo anterior, “es

¹⁰ Estudios, E. (s/f). Gov.co. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/042022/ES-Infraestructura-de-Telecomunicaciones-Moviles-en-Colombia_VF_Publica.pdf

¹¹ Ibidem.

necesario reducir la brecha de cobertura en tecnologías como las 4G, la cual impide que los beneficios sociales y económicos de las TIC lleguen a la población. La inversión en infraestructura de red que expanda las redes de generaciones recientes es uno de los determinantes de la adopción de nuevas tecnologías y, por lo tanto, de la propagación de los beneficios del uso de éstas”¹², lo que solo es posible ofreciendo posibilidades innovadoras para garantizar la vigencia frente a los competidores y una adecuada prestación del servicio¹³.

Por otra parte, según el diagnóstico descrito en el numeral anterior, la organización requiere generar una cultura de innovación que permita que, en las actividades diarias de cada colaborador, se identifiquen oportunidades de innovación, sin que ello sea percibido como una carga adicional, sino como un medio para el mejoramiento continuo del modelo y la prestación de un servicio público.

No se trata solamente de apropiarse la cultura de innovación para estar a la vanguardia y cerrar las brechas con la matriz en Europa, sino centrarse en el cliente como fin último de la organización según el planteamiento estratégico de la empresa que dice “*Queremos hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas*”, a través de la apropiación y ejecución de ideas innovadoras, máxime si se tiene en cuenta que el objeto social de la compañía es la prestación del servicio de telecomunicaciones alámbricas en los términos de la Ley 1341 de 2009.

3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

¹² Ibidem.

¹³ Aldana J, Ana Teresa, & Vallejo C., Azucena. (2010). TELECOMUNICACIONES, CONVERGENCIA Y REGULACIÓN. Revista de Economía Institucional, 12(23), 165-197. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-59962010000200008&lng=en&tlng=es.

De conformidad con el diagnóstico realizado, el equipo de trabajo identificó los siguientes objetivos generales y específicos:

3.1 Objetivo General:

Diseñar y proponer a Telefónica Colombia un modelo innovador, que permita mejorar su desempeño en la gestión de la innovación.

3.1.1 Objetivo específico 1:

Incrementar la participación y generación de ideas por parte de los colaboradores de las distintas áreas de la compañía, por medio de la adaptación de un modelo estable y aplicable.

3.1.2 Objetivo específico 2:

Adaptar las condiciones del Hub de Innovación Hispam en Telefónica Colombia, para aprovecharlas y generar un modelo local propio, mediante la implementación de buenas prácticas para incentivar la cultura de innovación.

4 PROBLEMAS

Una vez realizado el diagnóstico, se identificaron los siguientes problemas a ser abordados en el presente trabajo, en conjunto con el cliente:

4.1 Problema Creativo

Nuestro **Problema Creativo** fue: “Baja participación y generación de ideas por parte de los colaboradores de Telefónica Colombia, por la percepción de que la cultura de innovación y creatividad es una carga adicional de trabajo sin incentivos adicionales y sin el 100% de sus efectos prácticos esperados”.

Desafío: ¿Cómo podríamos generar conciencia en la alta dirección sobre la importancia de la innovación en Telefónica Colombia, para obtener el presupuesto que permita generar espacios, además de establecer mecanismos que permitan incentivar la generación de ideas innovadoras, equilibrando al mismo tiempo la carga laboral de los colaboradores?

4.2 Problema Gerencial

Nuestro **Problema Gerencial** inicial fue: “A pesar de que Telefónica Colombia cuenta con un sistema de innovación, se identifican falencias en la continuidad y aseguramiento de la entrega de procesos y conocimientos, lo cual está impidiendo el incremento, captura de valor y mejoramiento continuo del modelo”, que además estaba apalancado con la recertificación del Sistema de Innovación y Desarrollo que otorga la Cámara de Comercio a Telefónica Colombia.

Desafortunadamente, quince días antes de la auditoría con la Cámara de Comercio, a finales de 2022, se tuvo reunión con la alta dirección, donde estuvieron los directores de Digitalización y Operaciones, Personas y Administración, Asuntos públicos y Mayoristas, Auditoría Interna e Intervención e inspección, entre otros miembros de la junta Directiva, concluyendo que, de cara al sistema de gestión, Telefónica Colombia no se recertificaría.

Para tomar esta decisión, se aseguró que el área de B2B de Telefónica Colombia no fuera afectada al perder la certificación. Se confirmó que Telefónica no tiene compromisos regulatorios y los clientes no están pidiendo la recertificación del Sistema de Innovación y Desarrollo dado por la Cámara de Comercio.

Por tal motivo, la junta tomó la decisión de no continuar con el sistema de Innovación y Desarrollo e informó que no se destinarían más recursos para este fin. Todo lo anterior, impulsado por Fabián Andrés Hernández, CEO de Telefónica Colombia.

En ese sentido, Telefónica no contará con la Certificación del Sistema de Innovación y Desarrollo. Sin embargo, todas las iniciativas de innovación serán impulsadas desde el Hub de Innovación Hispam.

Con esta novedad presentada a finales del 2022, el problema Gerencial tuvo una modificación en el trabajo de grado, y se replanteó de la siguiente manera:

Problema Gerencial: “A pesar de que Telefónica cuenta con un Hub Regional Hispam, en Telefónica Colombia se identifican falencias en el crecimiento, captura de valor y mejoramiento continuo del modelo, cultura y ecosistema de innovación.”

Desafío: ¿De qué manera podemos gestionar la innovación haciendo uso del Hub regional, generando mayor crecimiento, captura de valor, mejoramiento continuo, cultura y ecosistema de innovación?

Gracias al proyecto de grado y, al trabajo que realizamos en el 1er y 2do semestre de la maestría, se abrió la discusión en la Empresa, de aprovechar el Hub de innovación Hispam y no generar un sistema de gestión local. A partir de conversaciones con la alta gerencia y las decisiones que se tomaron, nuestra propuesta es generar un modelo de innovación que ayude a Colombia a apalancarse, tomando ventaja del Hub regional, para el servicio de la innovación, generando mecanismos de coordinación para lograr esa conexión, donde proponemos un modelo robusto e innovador que presentaremos más adelante.

5 MARCO CONCEPTUAL/ TEÓRICO

5.1 Innovación por adopción y su relación con la cultura organizacional

Teniendo en cuenta que tanto el diagnóstico como la justificación del presente trabajo, parten de la necesidad de propiciar un ambiente de innovación al interior de Telefónica Colombia, es menester enunciar brevemente algunas acepciones de ese concepto tan ampliamente extendido, que ha sufrido cierta deformación en su entendimiento:

- *“Innovación es la transformación de conocimiento en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado, sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes”* (Nelson, 1997).
- *“La introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un*

nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión” (Schumpeter, 1942).

- La innovación es un medio para cumplir con los fines de la empresa, y puede expresarse en términos de producto, ya sea diferenciándolo o ampliando su mercado; en términos mercadológicos, utilizando medios publicitarios más eficaces que permitan incidir en la sensibilidad de los consumidores con respecto al precio y finalmente, en términos de proceso, determinando la intensidad en el uso del capital, la participación de los costos fijos, las formas de fabricación, la integración estructural en el interior de la empresa, etc. (Porter, 1988).

- La innovación incide en la competitividad de la empresa dándole sostenibilidad en el tiempo y permitiéndole, como agente dinámico, administrar mejor las adversidades del ambiente empresarial, que hoy en día se encuentra globalizado. La globalización implica que el manejo de datos para la toma de decisiones sea cada vez más acelerado, de manera que un fragmento cada vez más pequeño de tiempo puede hacer la diferencia entre incrementar los ingresos de una empresa por adelantarse a sacar un producto que revolucione el mercado o pasar a ser una empresa de segunda y ser seguidora de las líderes en innovación¹⁴.

- *“El proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Castells y Pasola 1997).*

- Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisface necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración (Cortés, y de la Cruz 2016).

¹⁴ Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla-Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9–22. <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>

De las definiciones descritas, y para efectos de este documento, puede concluirse que la innovación es un proceso transformador de una necesidad, en una solución que puede ser medida en términos de beneficios económicos o sociales. En tal sentido, es claro que las empresas modernas deben ser innovadoras, no solo para mantenerse vigentes, sino porque la innovación constituye una fuente de ganancias económicas y competitivas.

Para algunos autores, las empresas innovadoras se caracterizan por (Céspedes 2015):

- Tener una estrategia de innovación definida.
- Tener visión para identificar y anticipar las tendencias del mercado.
- Capacidad para obtener, asimilar y aplicar información tecnológica y económica.
- Aptitud para lograr la cooperación interna (en toda su estructura funcional) y externa (con los centros de investigación, de educación superior, de asesoría, clientes, proveedores y otros).
- Predisposición y aceptación del cambio.
- Interés constante por la superación profesional de todo el personal.

En tal sentido, en el mercado actual el crecimiento de una empresa ya no depende de hacer las cosas que siempre han funcionado o *business as usual*, sino que deben buscarse nuevas fuentes de beneficios económicos y por ello, se debe poner más énfasis en la innovación¹⁵. Ahora bien, la innovación de una empresa es movilizada por las personas, en un ambiente que fomente la creatividad y la iniciativa para poner en práctica las ideas, de manera que se “*trata de fomentar el espíritu emprendedor en las personas y esto sólo se consigue con la motivación adecuada*”¹⁶.

¹⁵ *El arte de innovar y emprender Cuando las ideas se convierten en riqueza.* (s/f). Upo.es. Recuperado el 24 de noviembre de 2022, de https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf

¹⁶ *Ibidem...* Pág. 7.

Debe tenerse en cuenta que, si bien la creatividad es una aptitud de las personas y empieza el proceso innovador, es en el sistema empresarial donde la innovación se desarrolla, en otras palabras, *“la empresa es un conjunto de personas con distintas capacidades que se relacionan entre sí. Estas personas y las relaciones que se establecen entre ellas son lo que determina la innovación de una empresa”*¹⁷. La innovación es un factor de competitividad para cualquier organización de manufactura o servicios, porque las nuevas exigencias implican salidas en el orden de servicio, plazo de entrega y productos inmediatos, donde no solo predomina la tecnología dura (Rodríguez 2014), sino que hay que explotar las tecnologías blandas propias de los servicios profesionales, de salud y del turismo¹⁸

Es así como algunos autores afirman que la principal falla en la innovación de las empresas es la *cultura*, que finalmente es lo que la hace sostenible en el tiempo, porque es *“el conjunto de comportamientos que definen la forma de operar de una empresa. ¿De qué sirve hablar de transparencia en las ruedas de prensa si los directivos ocultan información a sus colaboradores? Lo mismo ocurre con la cultura innovadora. De nada sirve hablar de la importancia de las nuevas ideas si éstas no son escuchadas cuando surgen en algún rincón de la organización”*¹⁹.

La transformación de la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la adopción exitosa de un modelo de innovación en una empresa. La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización y para que la innovación florezca, es necesario que la cultura organizacional fomente la creatividad, la experimentación, el aprendizaje y la apertura al cambio.

¹⁷ Ibidem.... Pág. 27.

¹⁸ Mella, R. P. S. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. Revista San Gregorio, 1(24), 120–131. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i24.575.g366>

¹⁹ *El arte de innovar y emprender Cuando las ideas se convierten en riqueza.* (s/f). Upo.es. Recuperado el 24 de noviembre de 2022, de https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf

Al respecto, vale la pena indicar la estrecha relación que la cultura organizacional tiene con el concepto de "innovación por adopción", que es relevante en el contexto de la adopción de un modelo de innovación que existe para ser implementado en una organización. Esta, se refiere a la capacidad de una organización para identificar y adoptar de manera efectiva ideas, prácticas y tecnologías innovadoras desarrolladas externamente. La innovación por adopción permite a las empresas beneficiarse de las innovaciones creadas por otros, en lugar de depender exclusivamente de la generación interna de ideas (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2013). En un mundo BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), es latente la necesidad de que una organización sea capaz de conciliar sus labores cotidianas, con la generación interna de ideas innovadoras y la adopción de innovaciones externas para mantenerse competitiva en un entorno empresarial dinámico. La adopción de innovación proveniente del exterior puede proporcionar a la empresa nuevas ideas, enfoques y tecnologías que complementen y refuercen sus propias capacidades internas (Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. 2010).

Además de las dificultades que muchas empresas tienen para implementar la innovación en su ADN, también carecen de ambidestreza organizacional, que se refiere a la capacidad para equilibrar la explotación de sus habilidades existentes con la exploración de nuevas oportunidades de negocio. La ambidestreza organizacional está estrechamente ligada con la transformación de la cultura organizacional, ya que implica crear un entorno que apoye tanto la eficiencia y mejora continua, como la experimentación y la innovación abierta (entendida como la colaboración y la integración de ideas, conocimientos y recursos de fuentes externas a la organización).

5.2 ¿Qué es una cultura innovadora?

La innovación se refiere al proceso de crear, desarrollar y aplicar ideas nuevas o mejoradas que generen valor, ya sea en términos de productos, servicios, procesos, modelos de negocio o

enfoques estratégicos. La innovación implica la introducción de cambios significativos que resultan en mejoras, avances o soluciones creativas para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, así como para impulsar el crecimiento y la ventaja competitiva de una organización (Drucker, P. F. 1985 y Christensen, C. M. 1997).

Cuando de introducir la innovación en una organización se trata, se requiere conocer la cultura que profesan sus miembros, entendida como las creencias, valores, normas, comportamientos y símbolos compartidos por el colectivo. Es un sistema de significados compartidos que influye en la forma en que los miembros de la organización perciben, interpretan y responden a su entorno. La cultura organizacional puede influir en la toma de decisiones, las interacciones sociales, la comunicación, los estilos de liderazgo y la forma en que se realizan las actividades dentro de la organización, por lo tanto, en el impacto de sus resultados y en la generación de valor (Schein, E. H. 201 y Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2011).

Las culturas innovadoras se caracterizan por promover y apoyar activamente la generación, experimentación y aplicación de nuevas ideas. Algunas características comunes de las culturas innovadoras incluyen (Kelley, T., & Kelley, D. 2013):

- ✓ Fomento de la creatividad y la curiosidad.
- ✓ Tolerancia al riesgo y disposición a aprender de los errores.
- ✓ Valoración de la colaboración y el trabajo en equipo.
- ✓ Promoción de la comunicación abierta y el intercambio de conocimientos.
- ✓ Flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
- ✓ Enfoque en la mejora continua y la búsqueda constante de soluciones innovadoras.

A pesar de los múltiples beneficios que una cultura innovadora traer a cualquier organización, no solo empresarial sino humana, existen varias barreras que pueden obstaculizar la innovación en una empresa:

- ✓ **Resistencia al cambio:** El miedo al cambio y la resistencia a abandonar las prácticas establecidas pueden dificultar la adopción de nuevas ideas y enfoques. La aversión al riesgo y la preferencia por la estabilidad pueden mantener a la empresa anclada en la rutina y limitar la disposición a explorar nuevas oportunidades.

- ✓ **Falta de tiempo y recursos dedicados:** La falta de tiempo y recursos asignados específicamente a la innovación puede llevar a que los empleados se enfoquen en las tareas diarias y no tengan la libertad o capacidad para dedicarse a la generación y desarrollo de ideas innovadoras.

- ✓ **Cultura del control y la conformidad:** Una cultura organizacional que enfatiza el control jerárquico y la conformidad puede desalentar la creatividad y la toma de riesgos. Si los empleados sienten que sus ideas serán rechazadas o enfrentarán consecuencias negativas, es menos probable que se animen a proponer soluciones innovadoras.

- ✓ **Falta de apoyo y liderazgo comprometido:** El liderazgo desempeña un papel fundamental en el fomento de la innovación. Si los líderes no respaldan activamente la importancia de la innovación, no asignan recursos adecuados o no establecen metas claras, los esfuerzos innovadores pueden verse obstaculizados.

- ✓ **Silos y falta de colaboración:** Cuando los departamentos o equipos trabajan de manera aislada y no comparten información ni colaboran entre sí, se limita el intercambio de ideas y la posibilidad de aprovechar el conocimiento colectivo de la organización.

✓ **Falta de diversidad y perspectivas limitadas:** La falta de diversidad en términos de habilidades, experiencias y antecedentes puede limitar la variedad de ideas y enfoques innovadores. Una cultura inclusiva y diversa que valora diferentes perspectivas puede enriquecer el proceso de generación de ideas y promover la creatividad.

✓ **Falta de incentivos y reconocimiento:** La falta de incentivos y reconocimiento adecuados para la generación de ideas innovadoras puede desmotivar a los empleados y dificultar la creación de un ambiente que fomente la innovación por iniciativa propia. Los empleados necesitan sentir que sus esfuerzos innovadores son valorados y recompensados.

Para superar estas barreras, es esencial implementar estrategias y políticas que fomenten la innovación. Esto puede incluir la promoción de una cultura que valore la creatividad y el pensamiento crítico, la asignación de recursos adecuados para la innovación, la creación de canales de comunicación abiertos y la promoción de la colaboración interdepartamental. Asimismo, el liderazgo comprometido y el establecimiento de incentivos y reconocimiento pueden estimular y recompensar la generación de ideas inéditas.

5.3 Adaptación en las organizaciones

La adaptación cultural de un modelo de innovación implica alinear los valores, creencias, normas y comportamientos de la organización con los requisitos y principios del modelo de innovación, en donde la comunicación y claridad de objetivos son fundamentales. Se requiere comunicar claramente los objetivos, la importancia y los beneficios de la innovación en la organización, con el fin de crear conciencia y comprensión entre los integrantes sobre la necesidad de adaptarse culturalmente al modelo de innovación (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2013).

De igual manera, se precisa que los líderes de la organización demuestren un compromiso visible y activo con la innovación, lo que implica respaldar y promover el modelo de innovación, alentar a los empleados a asumir riesgos, apoyar la experimentación y recompensar los logros innovadores. A este respecto, debe resaltarse que cuando se trata de la apropiación cultural de un modelo de innovación, el elemento de recompensa juega un papel fundamental porque son incentivos que la organización proporciona para fomentar comportamientos deseables y promover la adaptación cultural al modelo de innovación. Estas recompensas pueden ser tanto tangibles como intangibles, y su diseño adecuado puede influir significativamente en el grado de aceptación y adopción del modelo de innovación (Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. 2008).

Las recompensas pueden ser:

- ✓ **Reconocimiento:** El reconocimiento público y elogio por los esfuerzos y logros en la innovación pueden ser una forma efectiva de recompensar a los empleados mediante premios, menciones en boletines internos, presentaciones en reuniones o incluso oportunidades de desarrollo profesional. A este respecto, es necesario precisar que el reconocimiento se refiere a la valoración y aprecio verbal o simbólico que se brinda a los individuos por sus logros, esfuerzos o contribuciones. El reconocimiento puede ser público o privado y puede tomar diversas formas, como elogios verbales, agradecimientos por escrito, premios simbólicos o menciones en boletines internos, y busca fortalecer la conexión emocional, mejorar la autoestima y motivar a las personas a continuar desempeñándose de manera sobresaliente.
- ✓ **Incentivos económicos:** Las recompensas económicas, como bonificaciones, incrementos salariales, comisiones o participación en las ganancias, pueden motivar a los empleados a adoptar el modelo de innovación. Estas recompensas vinculan

directamente el éxito en la innovación con incentivos financieros, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.

✓ **Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional relacionadas con la innovación, incluyendo asignaciones especiales, proyectos desafiantes, capacitación específica en innovación o posibilidades de ascenso en roles relacionados con la innovación.

✓ **Cultura de aprendizaje y mejora continua:** La organización puede recompensar la participación en actividades de aprendizaje y mejora continua, relacionadas con la innovación, mediante la asistencia a conferencias, cursos de capacitación, talleres o la asignación de tiempo dedicado a la investigación y experimentación.

✓ **Participación en la toma de decisiones:** La inclusión de los empleados en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la innovación puede considerarse una recompensa. Esto les brinda una sensación de valoración y empoderamiento, lo que puede aumentar su compromiso y motivación para adaptarse culturalmente al modelo de innovación.

Por último, la organización debe adaptar sus estructuras y procesos para respaldar la implementación del modelo de innovación. Esto puede implicar la creación de equipos dedicados a la innovación, la asignación de recursos específicos, el establecimiento de mecanismos de retroalimentación y la incorporación de la innovación en los procesos existentes.

5.4 Modelos de innovación

Para efectos del presente trabajo, este grupo considera que los modelos de innovación son el conjunto de factores, actores, etapas e interacciones involucradas en el proceso de

innovación, que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas y promover la creación y adopción exitosa de innovaciones (Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005).

La doctrina ha descrito varios modelos de innovación, dependiendo de su énfasis o enfoque, sobre los que se describirán los más relevantes:

✓ **Modelo lineal de innovación:** Este modelo, también conocido como "modelo de difusión tecnológica", sigue una secuencia lineal de etapas en el proceso de innovación, desde la generación de conocimiento hasta su aplicación en el mercado (Rogers, E. M. 2003).

✓ **Modelo de innovación abierta:** Propuesto por Henry Chesbrough, este modelo enfatiza la colaboración con socios externos para la generación y adopción de ideas innovadoras, rompiendo los límites tradicionales de la organización, que actualmente se conoce como innovación abierta (Chesbrough, H. W. 2003). Dicho de otra manera, la innovación abierta, es la práctica en donde las organizaciones comparten conocimientos e información tanto de fuentes internas como externas.

✓ **Modelo de innovación disruptiva:** Desarrollado por Clayton Christensen, este modelo se centra en cómo las innovaciones disruptivas pueden desplazar a los productos o servicios existentes al ofrecer soluciones más simples, convenientes o asequibles (Christensen, C. M. 1997).

✓ **Modelo de innovación en red:** Este modelo destaca la importancia de las relaciones y colaboraciones entre diferentes actores y organizaciones para fomentar la innovación a través del intercambio de conocimientos y recursos. (Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. 1996).

✓ **Modelo de innovación por adopción:** Busca aprovechar las innovaciones probadas y reducir los riesgos asociados con el desarrollo de nuevas ideas. Para lograr una exitosa adopción, es fundamental comprender los factores individuales y

organizacionales que influyen en este proceso. Factores como las actitudes individuales, las percepciones de utilidad y facilidad de uso, así como la cultura organizacional, la estructura y el liderazgo comprometido, juegan un papel crucial. Además, estrategias de comunicación efectiva, capacitación y gestión del cambio son fundamentales para generar conciencia, habilidades y una cultura propicia para la adopción de ideas innovadoras en la organización.

✓ **Modelo de cambio creativo** (G. J. Puccio et al., 2011): Se refiere a un enfoque que utiliza cuatro elementos clave para comprender y gestionar el proceso de innovación en una organización. El modelo muestra que la creatividad y la innovación en una organización, son el resultado de interacciones entre personas, procesos, y el entorno en el que trabajan. Los elementos del modelo son:

a. **Personas:** Hace referencia a los actores clave involucrados en el proceso de innovación, como los innovadores, líderes, empleados y usuarios finales. Comprender las necesidades, motivaciones y habilidades de estas personas es fundamental para fomentar la innovación en la organización.

b. **Producto (Innovación):** Se refiere a la propia innovación, es decir, la idea, el producto, el servicio o el proceso innovador que se está desarrollando. Se deben considerar aspectos como la originalidad, la viabilidad técnica, el potencial de mercado y la propuesta de valor de la innovación.

c. **Proceso:** Engloba las etapas y metodologías utilizadas para gestionar y llevar a cabo la innovación en la organización. Esto implica el establecimiento de un proceso estructurado para la generación, selección, desarrollo y comercialización de ideas innovadoras.

d. **Ambiente (Press):** Hace referencia a la relación entre el ser humano y su entorno. Rhode descubre que todos perciben el entorno que lo rodea como

único y, en última instancia, esto afecta la forma en que se forman las ideas. si el ambiente que rodea a una persona no es propicio para la creatividad, pronto muere.

En el campo de la innovación, diferentes académicos y expertos han desarrollado y propuesto modelos específicos que la abordan de manera general, y en aspectos particulares del proceso, como la generación de ideas, la adopción de tecnologías o la gestión de la innovación abierta. Estos modelos pueden basarse en investigaciones empíricas, teorías económicas o análisis de casos.

Frente a este panorama, hemos identificado varios factores clave para la adopción de un modelo de innovación existente en una organización:

- ✓ **Liderazgo y compromiso:** La dirección de la empresa debe respaldar activamente la adopción de un modelo de innovación, proporcionando recursos no solo de carácter económico, estableciendo metas claras y fomentando una cultura de innovación (Avolio, B. J., & Zhu, W. 2009).
- ✓ **Cultura organizativa:** Una cultura que promueva la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo facilita la adopción de innovación en una empresa (Schein, E. H. 1990).
- ✓ **Capacidad de absorción:** La capacidad de una empresa para identificar, asimilar y aplicar nuevos conocimientos y tecnologías es un factor crítico para la adopción exitosa de un modelo de innovación (Zahra, S. A., & George, G. 2002).
- ✓ **Colaboración y redes:** La colaboración con socios externos, proveedores, clientes y otras organizaciones puede impulsar la adopción de innovación al facilitar el intercambio de conocimientos y recursos (Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. 1996).

✓ **Comunicación y difusión interna:** La comunicación efectiva es esencial para garantizar que todos los miembros de la organización comprendan la importancia y los beneficios de la adopción del modelo de innovación. La difusión interna de información relevante y el fomento de la participación de los empleados en el proceso de innovación son fundamentales para su éxito (Rogers, E. M. 2003).

✓ **Evaluación y aprendizaje:** Es fundamental establecer mecanismos de evaluación y aprendizaje continuo para monitorear el progreso de la adopción de innovación. Esto permite identificar áreas de mejora, ajustar el modelo de innovación según sea necesario y compartir las lecciones aprendidas en toda la organización.

La implementación de un modelo de innovación existente en una organización requiere un enfoque estratégico y un proceso bien estructurado. A continuación, se presentan algunos pasos clave para implementar un modelo de innovación en una organización (Chesbrough, H. W. 2003):

✓ **Comprensión del modelo:** Familiarizarse con el modelo de innovación seleccionado y asegurarse de tener una comprensión clara de sus componentes, etapas y principios fundamentales. Esto permitirá adaptar el modelo a las necesidades y características específicas de la organización.

✓ **Diagnóstico y evaluación:** Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización en términos de su capacidad de innovación y sus procesos existentes. Evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora en relación con el modelo de innovación que se pretende implementar.

✓ **Establecimiento de metas y objetivos:** Definir metas y objetivos claros que reflejen la visión y la estrategia de innovación de la organización. Estos objetivos deben ser coherentes con el modelo de innovación y deben guiar todas las actividades relacionadas con la implementación.

✓ **Diseñar procesos y estructuras:** Definir los procesos, estructuras y roles necesarios para respaldar la implementación del modelo de innovación. Esto puede incluir la creación de equipos de innovación, la designación de responsables de proyectos, la asignación de recursos y la integración de la innovación en los procesos existentes.

✓ **Capacitación y desarrollo de habilidades:** Proporcionar capacitación y desarrollo de habilidades para los actores involucrados en relación con el modelo de innovación. Esto garantizará que todos comprendan los principios y las prácticas del modelo y estén preparados para contribuir de manera efectiva a los esfuerzos de innovación.

✓ **Fomento de una cultura de innovación:** Promover la cultura organizacional que valore y fomente la innovación. Esto implica fomentar la colaboración, el pensamiento creativo, el aprendizaje continuo y la disposición a asumir riesgos. Comunicar y celebrar los éxitos y los aprendizajes relacionados con la innovación.

✓ **Seguimiento y mejora continua:** Establecer métricas y sistemas de seguimiento para evaluar el progreso de la implementación del modelo de innovación. Realizar revisiones periódicas y ajustes en función de los resultados y los aprendizajes obtenidos. La mejora continua es clave para asegurar la efectividad y la relevancia del modelo de innovación en el tiempo.

Es importante destacar que la implementación de un modelo de innovación es un proceso dinámico y gradual, que requiere compromiso, liderazgo y la participación de todos los niveles de la organización. Además, cada organización es única, por lo que es necesario adaptar el modelo de innovación a sus características y necesidades específicas.

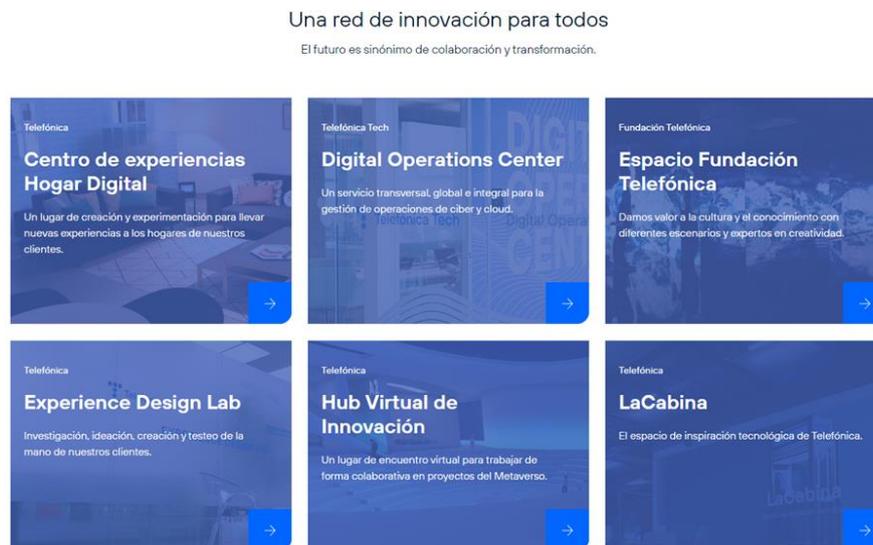
5.5 Benchmark Telefónica España

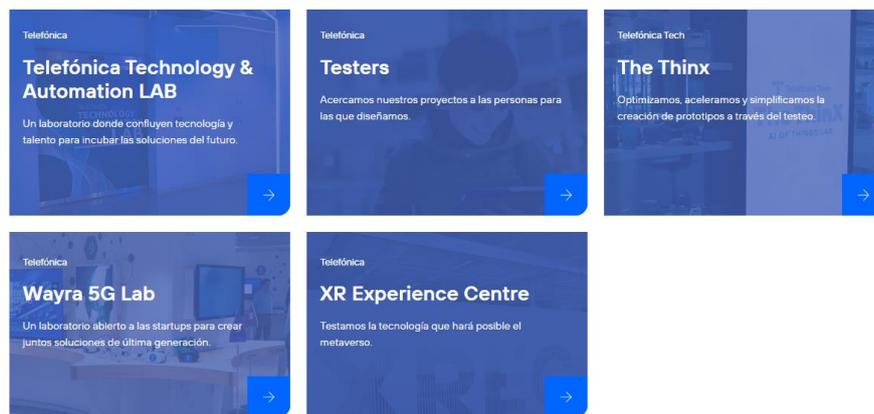
La sede mundial de Telefónica en Madrid con amplios espacios de innovación y la formación de talento. Centro neurálgico del Hub de Innovación y Talento, es un entorno tecnológico vivo y en constante evolución. Un espacio de innovación abierta en el que probar, experimentar y desarrollar las soluciones del futuro en materia de 5G, IoT, edge computing, inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada, TV, etc. (España, 2023).

Ilustración 5: Innovación en Telefónica España



Ilustración 6: Espacios de innovación





A continuación, como funciona en Telefónica España algunos de estos espacios de innovación:

- ✓ **Centro de experiencias Hogar Digital:** Desde este frente, Telefónica España, busca idear, desarrollar y probar experiencias que encienden los hogares de los clientes. En este espacio ponen a prueba toda la tecnología que llevan al hogar, junto a los partners más destacados del mercado (Centro de experiencias Hogar Digital, 2023).
- ✓ **Digital Operations Center:** Integran los niveles más ágiles de supervisión y atención 24/7, así como la especialización de cada uno de los centros de competencia, tanto de servicios y soluciones de ciberseguridad como de cloud, del más alto nivel (Digital Operations Center, 2023).
- ✓ **Experience Design Lab:** En junio del 2023, Telefónica, en su sede en Distrito Telefónica – Madrid, inauguró su nuevo Experience Design Lab. Centro neurálgico del Hub de Innovación y Talento de la compañía. Se trata de un espacio puntero y referente donde se trabaja en co-diseñar la tecnología del futuro con un enfoque centrado en las personas. Este espacio, cuenta con instalaciones que favorecen el proceso de diseño cooperativo, también cuenta con una sala de gaming equipada y preparada para probar con los usuarios (España | Telefónica potencia su Hub de Innovación y Talento con el nuevo Experience Design Lab, 2023).

El espacio fue creado para ser aprovechado por parte de los colaboradores, clientes, socios tecnológicos; quienes realicen investigaciones, mediante entrevistas, observación de experiencias, experimentos, validación de conceptos, test de usabilidad o grupos de discusión, entre otras técnicas. Fue diseñado, para entender cómo las personas usan la tecnología a través de investigaciones con usuarios, trabajar el diseño colaborativo y centrado en el usuario y disseminar conocimiento alrededor del diseño de experiencias humanas (Experience Design Lab, 2023).

El nuevo Experience Design Lab, ahora hace parte del Hub de innovación y talento, que cuenta con más de 10.000 m2 dedicados a la innovación y a la formación del talento, 100 millones de euros de inversión prevista hasta el año 2024 y 100.000 personas formadas al año en las nuevas competencias digitales.

✓ **La cabina:** Un espacio donde vivir en primera persona los últimos avances en tecnología. Lo que se busca desde este frente, es inspirar a los clientes y socios para entender todo lo que la tecnología puede aportar a los diferentes sectores y actividades (La Cabina, 2023).

Este es un centro de inspiración tecnológica, que busca ofrecer un entorno tecnológico de primer nivel que acerque los últimos avances de la digitalización a las empresas de diferentes sectores y actividades. Este espacio cuenta con más de 180 escenarios operativos para mostrar las tecnologías más relevantes en la digitalización; como el cloud, el IoT, la inteligencia artificial (IA), el Big Data, el blockchain o la ciberseguridad (Telefónica potencia su Hub con "LaCabina", un nuevo centro de inspiración tecnológica, 2023).

✓ **Wayra 5G Lab:** Telefónica abrió la red de innovación abierta de Telefónica a todas las startups para que puedan desarrollar sus proyectos y validar sus soluciones a nivel técnico, operacional y comercial (Wayra 5G Lab, 2023).

✓ **Testers:** Una comunidad de betatesters como herramienta para co-crear productos y servicios digitales mejores, basados en la opinión y el testeado de los usuarios (Testers, 2023).

Telefónica Colombia, ha estado revisando el modelo de Telefónica España para tomar las buenas prácticas de su modelo de innovación. (España, 2023). Lo tomado en el modelo propuesto para Colombia, se explica a detalle en el Capítulo “Modelo de innovación propuesto para Telefónica Colombia”.

5.6 Benchmark Grupo Aval

El grupo Aval cuenta con un Hub de innovación llamado ADL, en el que se combina la innovación y el diseño para ayudar a las empresas a lograr una transformación digital exitosa, a través de soluciones que van más allá de la tecnología. ADL Nació en 2017 y, en la actualidad es el primer laboratorio digital multientidad, considerado una de las mejores plataformas de impulso para productos digitales en América Latina.

El laboratorio de innovación digital agrupa varios bancos y entidades, con la finalidad de generar nuevas iniciativas y soluciones tecnológicas para los usuarios. El Aval Digital Labs (ADL) está integrado por el Banco AV Villas, el Banco de Occidente y el Banco Popular, además de entidades de Aval y aliados externos como instituciones gubernamentales, centros universitarios o emprendedores (Grupo Aval presentó su laboratorio de innovación digital, 2018).

Lo que lleva a que el Grupo cuente con un modelo de innovación abierta, ya que cuenta con actores externos a la organización para buscar nuevas ideas y procesos – co-creación, en donde se generan y adoptan ideas innovadoras, rompiendo los límites tradicionales de la organización, (Chesbrough, H. W. 2003). Es decir que, con estos actores externos que hacen

parte del Digital Labs, se comparten conocimientos e información sobre problemas, para buscar soluciones, tomar buenas prácticas y sugerencias.

El objetivo del ADL no se limita sólo a buscar soluciones digitales a procesos ya existentes, sino que también busca generar productos desde cero o diseñar nuevas estrategias digitales para las entidades. El lab trabaja de la mano de 18 empresas y cuenta con un equipo de más de 700 colaboradores que se dedican a crear soluciones digitales.

Telefónica Colombia ha venido trabajando con ADL para aprender de su modelo de innovación y replicar algunas de sus mejores prácticas en Hispam. Entre los puntos más interesantes del modelo de innovación de ADL y que resuelve una de las problemáticas actuales del Hub de Hispam, es que el modelo de ADL cuenta con unas células de desarrollo para poder hacer prototipos dentro de su Hub de innovación, lo que les da capacidad y rapidez de implementación.

Ilustración 7: Digitalización en el Grupo Aval



Telefónica podría considerar tener un proceso para crear prototipos y así mismo poder innovar. Hoy en día todo ello se terceriza y esto implica presupuestos altos; si hay un punto de dolor, el Hub se debe resolver con la capacidad interna. Adicional, por temas de capacidad los tiempos pueden llegar a ser largos y se pierden oportunidades.

Algunos ejemplos de lo que Telefónica viene trabajando con esos grupos de interés son:

✓ **Pontificia Universidad Javeriana:** Considerando el sentido de la Universidad en formación, la participación de aliados como Telefónica permite proponer a la comunidad educativa, escenarios retadores que, poniéndonos frente a la realidad de la industria y del entorno productivo y de mercado, facilitan la comprensión de las dinámicas de estos entornos y sus actores; llevando a definir estrategias pedagógicas que movilicen la academia e industria en aras de un crecimiento mutuo.

De Telefónica como aliado en innovación, esperamos retos, participación en los procesos de formación y acompañamiento en el aprendizaje para lograr una sinergia en la relación academia - empresa. Para esto, hemos construido retos de innovación que nos han permitido, desde las necesidades como organización, generar una inmersión de los estudiantes en el sector de las telecomunicaciones, puntualmente en Telefónica como empresa.

✓ **Asociación Nacional de Industriales - ANDI:** Desde la ANDI Seccional, se busca que Telefónica continúe aportando desde su experiencia y conocimiento en robustecer las redes de innovación regionales. Se ha construido de esta manera el espacio del comité de innovación. Fortalecimiento del ecosistema emprendedor - desde la empresa privada, en espacios gestados por esta agremiación compartiendo buenas prácticas. Telefónica ha participado en espacios de conversación propios de la ANDI, pero, además, gracias a estos escenarios, se ha logrado participar en charlas con empresas afiliadas a la misma. Con esto, se ha logrado aprender y construir desde la experiencia propia y de otras empresas.

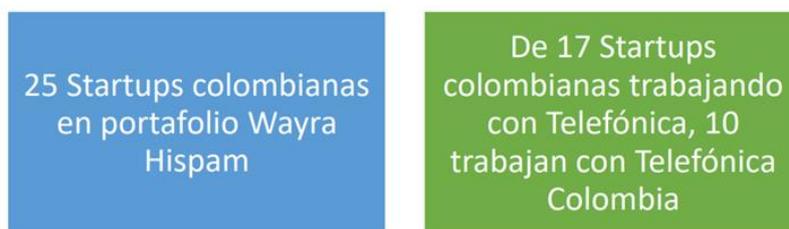
5.8 Wayra y la innovación abierta en Telefónica

La innovación interna de Telefónica se complementa con la estrategia de innovación abierta, que surge de la necesidad de mirar hacia afuera para atraer el talento y las tecnologías

incipientes que se identifiquen en los startups, esto con el objetivo de incorporarlo a la compañía para innovar mejor y rápidamente.

Por lo anterior, el modelo planteado cuenta con el equipo de Wayra, que es el brazo de inversión, innovación y apoyo al emprendimiento de Telefónica en Hispanoamérica y para 2022 las cifras de startups fueron las siguientes:

Ilustración 10: Startups 2022



Con el objetivo de seguir aportando a la innovación en Colombia, se lanzó Wayra Labs, que es el primer laboratorio de 5G e IoT en el país, espacio equipado con tecnología 5G de última generación, que ofrece a las startups, instituciones educativas y empresas, la oportunidad de desarrollar aplicaciones 5G innovadoras para los consumidores y la industria del país.

En este espacio, se permite a quienes participen, que realicen pruebas con estas tecnologías para el desarrollo de sus proyectos de innovación y emprendimiento. Siendo esta, una iniciativa de innovación abierta.

Por otra parte, Wayra apoyó a Telefónica en el lanzamiento de la “Academia de Innovación” para los empresarios de pequeños y medianos negocios en Argentina, Colombia, Chile, Perú, México, Ecuador, Venezuela y Uruguay. Esta academia ofrece una biblioteca de cursos gratuitos que brindan conocimientos, herramientas y experiencias para gestionar, potenciar y expandir negocios; así como la posibilidad de inscribirse de forma gratuita. Wayra Colombia es uno de los principales actores y dinamizadores del ecosistema de innovación

colombiano, buscando llevar Innovación abierta a mediante su modelo operativo de Fondo de Inversión Corporativa.

Telefónica Colombia y Wayra, cuenta con tres frentes de trabajo:

1. Cuando se presentan Paint Point en Argentina, Colombia, Chile, Perú, México, Ecuador, Venezuela y Uruguay, el primer consultor es Wayra. Se lleva la necesidad del país, y se revisa qué puede ofrecer Wayra para resolver esta necesidad. La solución deseada por el usuario la dan en más del 90% de los casos. En los casos restantes, se explora externamente, se realiza un scouting y se ve qué opciones de solución ofrece el mercado.

2. Desde el equipo del Hub de innovación, se busca explorar y acercarse al mundo de la automatización, por medio de inteligencia artificial. El Hub indaga que es lo que tienen en los distintos frentes y Wayra dan propuestas para saber cuál es el país más viable para la implementación de pruebas de concepto. Es una actividad proactiva del Hub hacia Wayra

3. Wayra trae ideas que les llegan a través de sus distintos canales, ellos van al Hub para revisar si se puede replicar en alguna operación. En este frente, se tienen sesiones de trabajo en conjunto, para saber cómo manejar la propuesta de los startups y saber a quién se puede dirigir esa propuesta

6 METODOLOGÍA

6.1 Action Research - AR

La investigación fue a través de Diagnostic AR, con carácter deductivo, sintético y de tipo cualitativo.

La meta-metodología que se utilizó en este proyecto fue AR ‘Investigación en acción’, con la que, a través de la investigación, se logró generar conocimientos aplicables para mejorar la

cultura de innovación en Telefónica Colombia. Además, generar un trabajo conjunto entre Universidad la Sabana y Telefónica contribuyó en la mejora de la competitividad de la empresa y, por otro lado, que lleve a generar aportes significativos a la academia.

Al escoger esta metodología de AR, se buscó fomentar relaciones entre la Universidad de la Sabana y Telefónica Colombia, que generaran como resultado una utilidad para ambas, tanto en conocimiento que resultará de la investigación como en la aplicación de este.

Se elige la metodología AR orientada al diagnóstico, con la cual se llevará a cabo un análisis del problema, se investigará y analizarán las causas, y se sugerirán acciones a ser implementadas en Telefónica para lograr la mejora y/o solución del problema.

Para la obtención de datos, el equipo de trabajo plantea el uso de las siguientes herramientas:

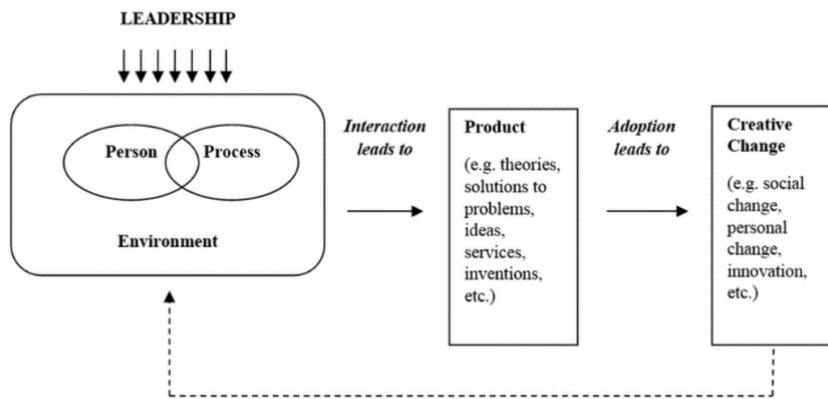
Tradicional:

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Observación directa
- ✓ Estandarización y documentación de procesos

Modelo de Cambio Creativo:

Durante este proceso de Action Reserch - AR, se hará uso del modelo del Cambio Creativo como fuente principal para la creación del modelo de innovación en Telefónica Colombia, el cual se encuentra detallado en el capítulo “Modelo de innovación propuesto para Telefónica Colombia”.

Ilustración 11: Modelo de Cambio Creativo



Fuente: Creativity System Model (Puccio & Cabra, 2010, p. 148)

CPS Creating Problem Solving:

Para el desarrollo de soluciones creativas a los problemas de Cultura de innovación de Telefónica Colombia, se recorrieron las etapas del CPS, que se caracterizan por el pensamiento divergente y convergente, haciendo uso de cada una de sus herramientas.

El CPS es un proceso para la solución creativa de problemas, que fue creado por Alex Osborn y Sidney Parnes. Este método cuenta con un esquema organizado para usar técnicas de pensamiento crítico y creativo con el logro de resultados novedosos y útiles como objetivos.

Ilustración 12: Solución Creativa de Problemas



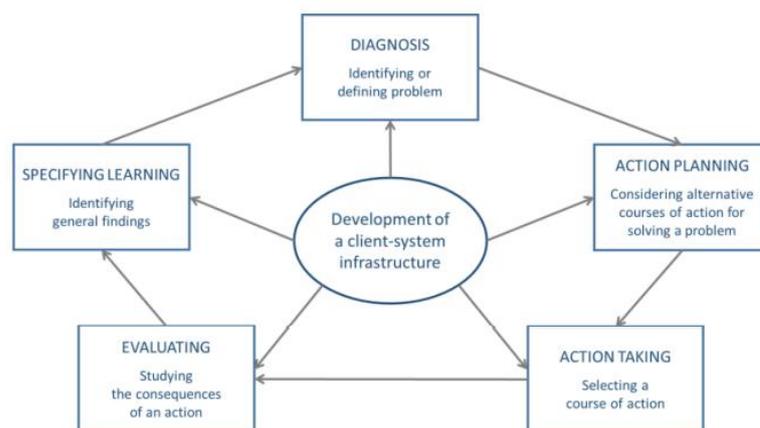
Fuente: 2011 Puccio, Mance & Murdock

Con el uso de las anteriores herramientas, se realizó una inmersión a las problemáticas planteadas y a partir de los datos proponer acciones de mejora. Se hizo uso de la herramienta CPS, ya que se busca dar un nuevo enfoque de creatividad, analizando el problema desde adentro de la empresa, lo que permite cubrir el gap entre lo teórico y la realidad actual de Telefónica Colombia.

La investigación de AR se realizó en las siguientes Fases cíclicas, basadas en la definición de Susman and Evered (1978) “cyclical process of action research”.

- ✓ **Diagnóstico:** determinar la situación actual de Telefónica con relación a las problemáticas en la cultura de innovación de Telefónica
- ✓ **Planeación de acciones:** proponer alternativas para solución del problema
- ✓ **Toma de acciones:** selección de acciones a tomar
- ✓ **Evaluación:** estudio de los resultados y consecuencias de las acciones tomadas
- ✓ **Aprendizajes:** identificación de hallazgos

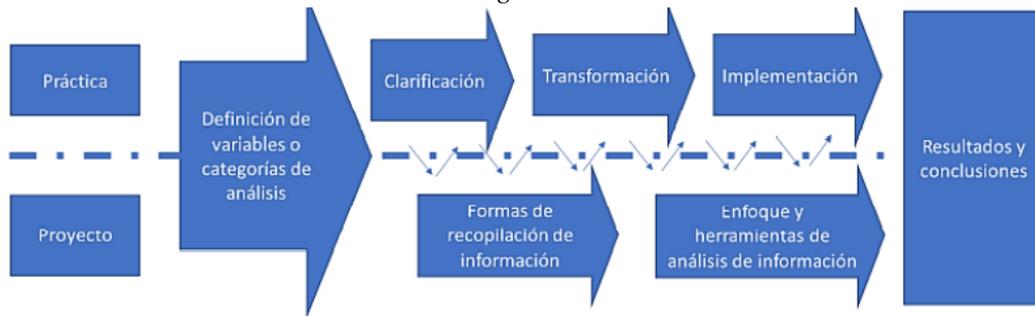
Ilustración 13: The cyclical process of Action Research



Fuente: Susman and Evered (1978)

La integración de la metodología Action Research y el CPS, facilita la contribución de la investigación al proceso creativo de innovación. En la siguiente imagen, se puede visualizar la integración de las metodologías mencionadas anteriormente:

Ilustración 14: Integración del AR con el CPS



Fuente: Documento lineamientos de Investigación MGI, Escuela internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de la Sabana (2022)

Es por lo anterior, que para el desarrollo de este trabajo de grado se usó la metodología CPS en cada una de sus etapas.

6.2 CPS

En esta fase del trabajo de grado, implementamos la Metodología CPS que cuenta con 7 etapas y busca que por medio de distintas herramientas de divergencia se logre una lluvia de ideas alrededor del problema identificado y posteriormente, poder converger e identificar la idea/solución disruptiva e innovadora.

Ahora bien, la metodología Solución Creativa de Problemas (CPS) permite desarrollar y aplicar las habilidades creativas para la innovación y el emprendimiento en cualquier área de conocimiento. Al conocer su potencial creativo y adquirir las herramientas de la metodología de CPS podrá resolver de manera disruptiva cualquier reto y en este caso, el reto está basado en una situación que identificamos después del diagnóstico realizado en el primer semestre.

A continuación, las habilidades de pensamiento y afectivas para el desarrollo del modelo CPS en Telefónica Colombia:

Cuadro 1. Modelo de CPS aplicado a Telefónica Colombia

Pasos Principales	Habilidades de Pensamiento	Habilidades Afectivas
Evaluación de la situación	Pensamiento diagnóstico	Concienciación

Clarificación	Exploración de la visión	Pensamiento visionario	Soñar
	Formulación de desafíos	Pensamiento estratégico	Percibir las brechas
Transformación	Exploración de ideas	Pensamiento de ideación	Diversión
	Formulación de soluciones	Pensamiento evaluativo	Evitar juicios apresurados
Implementación	Exploración de la aceptación	Pensamiento contextual	Sensibilidad al entorno
	Formulación de un plan	Pensamiento táctico	Tolerancia al riesgo

*Asignatura Fundamentos de Creatividad e Innovación. Profesor: Andres Mejía - 2022
Escuela Internacional de Ciencias Económica y Administrativas – Universidad de la Sabana
Fuente: Basado en Puccio et al. (2011)*

7 CPS PROBLEMA CREATIVO

El problema creativo identificado fue “*Baja participación y generación de ideas por parte de los colaboradores de Telefónica Colombia, por la percepción de que la cultura de innovación y creatividad es una carga adicional de trabajo sin incentivos adicionales y no tiene el 100% de sus efectos prácticos esperados.*”

7.1 Etapas del CPS para Problema Creativo

En las sesiones del CPS, participamos con el equipo de Procesos, Riesgos y Certificaciones, equipo encargado de gestionar los Sistemas asociados al Sistema Integrado de Gestión; teniendo en cuenta que uno de los Sistemas que tiene a cargo del área de Procesos es el de Sistema de Innovación y Desarrollo y, con esto, se busca poder movilizar las acciones para la resolución del Problema Creativo y del Problema Gerencial planteado en este proyecto de grado.

También nos acompañaron personas de otros equipos de trabajo, Scrum Masters, Senior Agile Coach, Project Manager, Project Leader de Transformación Digital; entre otros; con el fin de poder capturar la percepción desde otros frentes de la compañía y poder enriquecer este ejercicio.

1. Etapa de Clarificación

Exploración de la visión

La primera y segunda etapa se realizó el miércoles 21 de septiembre del 2022 de manera híbrida, se realizó presencial con las personas que se encontraban en la oficina y virtual con las personas que laboran en otros países de Telefónica Hispam, con una duración aproximada de hora y media.

El propósito de la primera etapa denominada "**Exploración de la visión**", fue identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado, imagen vívida de lo que deseamos obtener.

Esta sesión de trabajo se realizó por medio de un ejercicio de facilitación y tuvo como finalidad explorar esa situación ideal, teniendo en cuenta el diagnóstico y contexto de la situación identificada en la evaluación del paso anterior.

Como herramienta para esta primera etapa, usamos "Pensamiento Anhelante", que permite que el equipo de trabajo genere enunciados de visiones. La lluvia de ideas iniciaba con las siguientes frases: "Sería genial si...", "Sería fabuloso si...", "Sería ideal si...", "Sería terrible si...", "Sería horrible sí".

A continuación, las visiones que resultaron de esta primera etapa:

Divergencia

Sería genial si dentro de los Kpis tuviéramos temas de innovación	Sería genial si dentro de las áreas se crean equipos específicos de innovación	Sería fabuloso si cada persona pudiera asistir a eventos de innovación a nivel nacional e internacional	Sería genial que tuviéramos espacios de formación enfocados en creatividad
Sería genial que se promovieran periodos (días o semanas)	Sería genial si se dan incentivos por ideas de innovación	Sería genial que tuviéramos espacios o salas para favorecer el ambiente creativo	Sería malo que no tenga retroalimentación

dedicadas a temas de innovación	que sean de alto impacto		sobre alguna idea que dije
Sería genial contar con presupuesto disponible para innovar	Sería ideal que las jerarquías no fueran un obstáculo en las propuestas de innovación	Sería genial tener herramientas digitales para que podamos proponer las ideas	Seria genial si se designan horas fijas de trabajo para innovación y se liberan esas horas del trabajo cotidiano
Sería genial que se generara un programa de innovación al interior de la Compañía	Sería genial si en la compañía se crearan talleres de innovación	Sería terrible que se den ideas, se desarrollen y no se reconozca al que generó la idea	Sería genial que se estructuren los retos de innovación
Sería genial que se generaran incentivos por todas las ideas de innovación ya sea a nivel de equipos o individual	Sería genial tener reconocimientos a quienes proponen ideas	Sería genial contar con un programa de estímulos y desarrollo para innovación	Sería terrible que se obligue a generar ideas pero que no sean escuchadas

Convergencia 1

Con ayuda de votación, los participantes eligieron las situaciones más prometedoras

Futuros Positivos y las situaciones negativas más cruciales a evitar *Futuros Negativos*.

Futuros positivos

Sería fabuloso si cada persona pudiera asistir a eventos de innovación a nivel nacional e internacional.

Sería genial tener reconocimientos a quienes proponen ideas.

Sería genial si dentro de las áreas se crean equipos específicos de innovación.

Sería genial que tuviéramos espacios o salas para favorecer el ambiente creativo.

Futuros negativos

Sería horrible si la competencia implementa algo nuevo que quizás yo lo había pensado.

Sería malo que no tenga retroalimentación sobre alguna idea que dije.

Sería terrible que se obligue a generar ideas pero que no sean escuchadas.

Sería terrible que se den ideas, se desarrollen y no se reconozca al que generó la idea.

Convergencia 2

Como parte del proceso de convergencia, el equipo revierte los enunciados negativos y de esta forma se refuerza las ideas

Sería fabuloso que se implementáramos algo nuevo que la competencia no lo había pensado.

Sería genial que se tenga retroalimentación sobre alguna idea que dije.

Sería genial que no se obligue a generar ideas y que las ideas que se den sean escuchadas y tenidas en cuenta.

Sería fabuloso que se reconozca a las personas que género y desarrollo la idea.

Convergencia 3

Finalmente, se eligieron las 4 visiones con mayor potencial:

Sería fabuloso si cada persona pudiera asistir a eventos de innovación a nivel nacional e internacional.

Sería genial tener reconocimientos a quienes proponen ideas.

Sería genial si dentro de las áreas se crean equipos específicos de innovación.

Sería genial que no se obligue a generar ideas y que las ideas que se den sean escuchadas y tenidas en cuenta.

A continuación, en un solo párrafo se definió la expresión positiva que logra expresar la visión para resolver el problema Creativo inicialmente planteado.

Visión:



Sería genial que generar ideas innovadoras en Telefónica Colombia no fuera un resultado de una actividad impuesta, y que los colaboradores quienes tengan la iniciativa sean escuchados. Se deberían proporcionar espacios seguros de innovación y, al mismo tiempo, reconocer e incentivar a quienes generen ideas/soluciones innovadoras y creativas como, por ejemplo, la participación en eventos de índole nacional e internacional para intercambio de mejores prácticas.

Formulación del Desafío

El propósito de la segunda etapa del CPS denominada "**Formulación del Desafío**", fue identificar las brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.

Para esta etapa se usó con el equipo de trabajo la herramienta “Enunciados de Desafíos”. Con esta actividad se buscaba generar lluvia de ideas de desafíos, para posteriormente convertirlos en preguntas con las siguientes frases: “¿Cómo podemos?”, “¿Cómo podríamos?”, “¿De qué maneras podríamos?”, “¿Cuáles pueden ser todas las formas en las que?”

A continuación, los desafíos que salieron de esta segunda etapa:

Divergencia:

Lluvia de ideas de desafíos:

Presupuesto	Falta de conocimiento	Alta carga laboral	No hay un responsable del proceso de innovación	Que la Alta Dirección tome conciencia por la falta de innovación
Falta de conocimiento	Falta de incentivos	Jerarquías	Falta tiempo	Falta de motivación

Divergencia 2

Desafíos en forma de pregunta:

¿Como podríamos tener presupuesto para las ideas de innovación?	¿Como podemos capacitar a las personas?	¿Como podríamos definir un responsable del proceso de innovación?	¿Como podemos equilibrar la carga laboral para tener tiempo para innovar?
¿Como podríamos generar conciencia en la alta dirección sobre el problema de falta de innovación?	¿Como generar reconocimientos e incentivos para poder generar incentivos?	¿Como podríamos tener en cuenta las ideas independientes del cargo y rol que se tenga?	¿Cómo podríamos disponer de mayor espacio y tener un equilibrio en la carga laboral?
¿Cómo se pueden generar incentivos para motivar a las personas?	¿Como podemos generar espacios para desarrollo de ideas innovadoras?		

Convergencia 1

Por medio de votación, se selecciona el listado de desafíos más relevantes, de alto impacto

y que si se resuelven nos acercaría más a la visión:

¿Como podríamos tener presupuesto para las ideas de innovación?

¿Como podríamos generar conciencia en la alta dirección sobre el problema de falta de innovación

¿Como podemos equilibrar la carga laboral para tener tiempo para innovar.

¿Como podemos generar espacios para desarrollo de ideas innovadoras?

Una vez que obtuvimos la primera selección de desafíos, se organizaron por temas y se identificaron conexiones/ relaciones para poder unificar ideas. Finalmente, se revisó, analizó e identifico el reto que se deseaba resolver en este momento.

Desafío



¿Cómo podríamos generar conciencia en la alta dirección sobre la importancia de la innovación en Telefónica Colombia, para así obtener el presupuesto que permita generar espacios, además de establecer mecanismos que permitan incentivar la generación de ideas innovadoras, equilibrando al mismo tiempo la carga laboral de los colaboradores?

2. Etapa de Transformación

Exploración de las ideas

La tercera etapa se realizó el jueves 06 de octubre de 2022 de manera híbrida, presencial con las personas que se encontraban en la oficina y virtual con las personas que hacen parte de otros países, con una duración aproximada de una hora 15 minutos.

Esta tercera etapa del CPS denominada “Exploración de las Ideas” se tuvo como propósito generar una lista de ideas que ayuden a resolver el desafío identificado, por medio del uso de la imaginación.

En esta etapa se utilizaron las herramientas de “Role Brainstorming” y “Conexiones Forzadas”. Con la primera herramienta el equipo de trabajo generó un listado de roles/ stakeholders que tienen relación con el desafío y poniéndose en los zapatos de ese rol, generaron ideas para resolver el desafío. Posteriormente con ayuda de la segunda herramienta se pidió recodar el desafío y se iban mostrando distintas imágenes, por cada una de las imágenes que se ponían en pantalla, el equipo debía generar ideas que les venía a la mente para resolver el desafío.

A continuación, las ideas que salieron de esta tercera etapa:

Divergencia

Lluvia de ideas desde los zapatos de los stakeholders:

Invitar a la dirección en talleres con expertos.	Mostrar beneficio económico.	Mostrar aporte a la estrategia.	Presentar casos de éxito interno y externos.
Escalar las mejores propuestas evaluadas hacia los directivos, mostrando los beneficios de esa innovación.	Haciendo ver con Datos Duros la alta carga de trabajo, las altas concentraciones de trabajo manual	Desde mi Rol de Gerente generaría espacios físicos que sean agradable y propicien que las personas se sientan cómodas generando ideas innovadoras	Presentar a la Alta Dirección propuestas innovadoras para eficientar el trabajo del equipo haciendo evidentes los costos vs beneficios
Que la dirección participe en agremiaciones con foco en innovación	Realizar escalamientos hacia los directores sobre las necesidades de innovar	Recibir propuestas de innovación de mis equipos para poder evaluarlos en un comité	Generando vacantes que se especialicen en innovación con buenos salarios
Mostrar comparación costos/beneficios en los proyectos para que sean tenidos en cuenta por los directores	Respetando los tiempos para el ámbito laboral y el personal	Crear equipos de trabajo que tengas diferentes roles y participen en las diferentes etapas de la metodología: Diseñador, desarrollador	Gestionar capacitaciones para todos los equipos sobre innovación

Divergencia

Nuevas ideas generadas con ayuda de conexiones forzadas:

Realizar capacitaciones	Conocer en vivo las experiencias de otros países	Generar Cambios	Buscar talento interno, promover con pequeñas acciones que se generen temas de innovación
Presentar a los directivos el crecimiento que puede tener la empresa	Monetizar el conocimiento, es decir pagarles a los empleados que dicten charlas de innovación	Los datos y su análisis son fundamentales para saber hacia dónde debemos ir.	Lanzar iniciativas innovadoras que involucren varias áreas que generen valor para los empleados de cara a su bienestar

Generar que haya autogestión en búsqueda de conocimiento	Pensar a largo plazo/ Ampliar horizontes	Como jefe buscar alternativas con aliados para lograr alianzas de conocimiento.	Generar conocimientos cruzados, es decir compartir conocimiento del equipo de Telefónica con otras empresas y viceversa
Invertir presupuesto, presentar ahorros para que la alta dirección apueste por estos proyectos	Buscar talento interno, promover con pequeñas acciones que se generen temas de innovación	Crear herramientas para conocer las necesidades de las clientes y así crear las ideas de innovación	Crear laboratorios en donde se generen ideas para desarrollo de productos o servicios innovadores que generen ingresos a la compañía
Estamos camino hacia el futuro para ser líderes debemos innovar	Arriesgarse a dar ideas/ Hacer nuevas propuestas.	Destinar recursos para la innovación	

Convergencia

Con la ayuda de votación se seleccionan las ideas más relevantes:

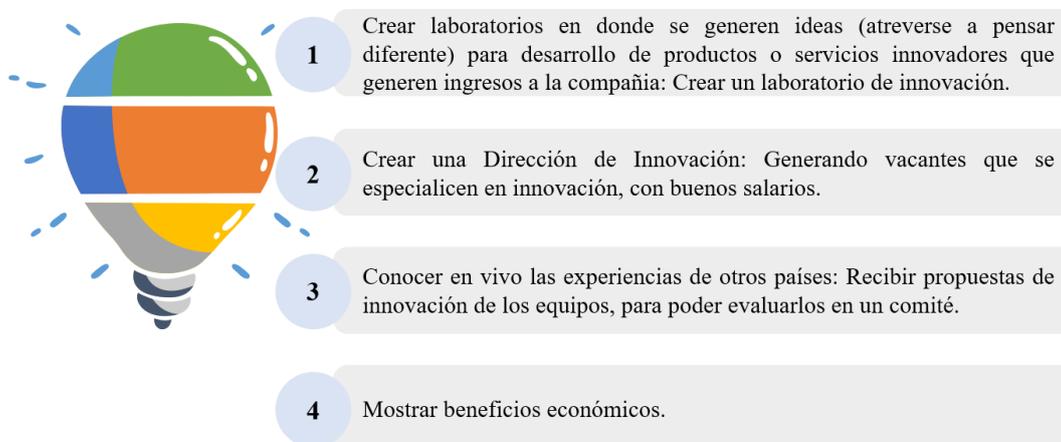
Mostrar beneficio económico.	Recibir propuestas de innovación de mis equipos para poder evaluarlos en un comité.	Crear laboratorios para generar ideas para desarrollo de productos o servicios innovadores	Crear una Dirección de Innovación.
Generando vacantes que se especialicen en innovación con buenos salarios.	Conocer en vivo las experiencias de otros países.	Crear un laboratorio de innovación	Atreverse a pensar diferente

Por último, se analizan las ideas seleccionadas y se organizan por temas y/o conexiones.

Como resultado se construyen las 4 ideas mostradas a continuación:

Exploración de ideas

Ilustración 15: Exploración de las ideas



Fuente. Autoría de Angela Bonilla, Lina Jiménez y Dayana Castellanos (2023)

Formulación de la solución

La cuarta etapa se llevó a cabo el jueves 27 de octubre del 2022 de manera híbrida, de forma presencial con las personas que se encontraban en la oficina y virtual con las personas que hacen parte de otros países, con una duración aproximada de una hora 30 minutos.

En esta cuarta etapa del CPS denominada “Formulación de la Solución”, se tiene como propósito desarrollar soluciones para así lograr superar los desafíos. Este paso es el puente entre una idea y la implementación, y se busca evaluar las ideas para priorizarlas, fortalecerlas, optimizarlas y finalmente, poder formar soluciones.

En esta etapa se utilizaron las herramientas “Card Sort” y “PPPS”. La primera herramienta tiene como fin priorizar las ideas generadas de la etapa 3 del CPS y posteriormente, con la segunda herramienta, se busca encontrar los puntos Positivos, Potenciales, Preocupaciones y como Superar estas preocupaciones.

Las ideas priorizadas y trabajadas en esta etapa son las siguientes:

1. Atreverse a pensar diferente

2. Mostrar beneficios económicos
3. Crear un laboratorio de innovación
4. Conocer en vivo las experiencias de otros países

Divergencia – Positivos:

Puntos positivos y ventajas de las ideas

Nos otorga el poder de generar cambio sin depender de cuestiones externas.	Nos saca de nuestra zona de confort pidiendo encontrar nuevas formas de hacer las cosas.	Nos permite superar barreras y prejuicios.	Nos ayuda a ver la importancia de la innovación.
Poder incrementar ingresos y por ende calidad de vida.	Retarnos a tener un pensamiento disruptivo.	Poder dar a conocer temas innovadores.	Podemos tener vivencias sobre la innovación.
Conocer en vivo el benchmarking, permite crecer e identificar las mejores prácticas.	Tener espacios de innovación para generar ideas que se puedan materializar en corto tiempo.	Nos ayuda a ver la importancia de la innovación.	Poder conocer e implementar mejores prácticas de otros países para implementarlas en el nuestro.
Poder ofrecer servicios o productos diferentes, creativos a los clientes.	Permite aprender de los otros y validar la viabilidad de la innovación.	Pensar diferente logra que tengamos un pensamiento disruptivo que permite hacer las cosas más sencillas y eficientes, reflejado en la rentabilidad de la compañía.	Permite compartir ideas innovadoras, experiencias, metodologías, aprender de los éxitos y sobre todo de los fracasos de los demás.

Divergencia – Potenciales:

Puntos positivos y ventajas de las ideas a futuro

Experimentar para crear cosas nuevas.	Reconocimiento e innovación.	Reducir el margen de error, potenciar aquellos proyectos con mayores beneficios.	Mantenernos a la vanguardia, mejora continua.
---------------------------------------	------------------------------	--	---

Mejorar continuamente.	Estabilidad Laboral.	Mayores ingresos.	Espacios de prueba y error.
Mantener o conseguir mejor talento.	Mayor estabilidad y compromiso.	Mejores resultados en el trabajo realizado.	Generación de nuevos productos o procesos ágiles e innovadores.
Los beneficios económicos servirán para definir metas para la innovación	Aumentar la motivación de las personas.	Aumentar la estabilidad dará oportunidad de ser más creativo, aumenta la motivación.	Ser una empresa a la vanguardia de la innovación.
El laboratorio puede usarse para prototipar nuevos productos.	El laboratorio puede utilizar con partes interesadas externas.	A una optimización en las organizaciones de los recursos destinados a innovación.	Poder compartir experiencia a nivel multipaís.

Divergencia – Preocupaciones:

Preocupaciones de las ideas:

Que la innovación se perciba solo como un tema filosófico.	Que no se cuente con presupuesto necesario para implementar el laboratorio.	Que alguna idea no genere ingresos sino pérdidas.	Que las ideas sean infravaloradas y no se potencien.
La inmediatez, se espera un beneficio a largo plazo y hace que no se implemente.	Diferentes tipos de variaciones macroeconómicas.	Que te califiquen de "rebelde".	Que no se involucre a todas las personas en la oportunidad de participar en el laboratorio.
Que los beneficios económicos no se distribuyan de forma equitativa.	Tipo de cambio, intereses y demás.	La inversión inicial para hacer este laboratorio/ Falta de recursos	Dificultad en identificar beneficios económicos.
El no tener la formación adecuada para ser innovador.	Que sean ideas no viables y que si no se ejecutan las personas de desmotiven.	Que la dirección exija metas económicas muy altas.	Que puede no ser escuchada la nueva idea y se pierdan oportunidades.
Que sean ideas no viables y que si no se	Que las nuevas ideas generen no generen beneficios.	Que las idea no sea implementada.	Que se pueda convertir en una limitante a la innovación es decir que se

ejecutan las personas de desmotiven.			de acceso a sólo un grupo de personas y no a todos.
--------------------------------------	--	--	---

Divergencia - Superación de las Preocupaciones:

Que de atención e impulso a las ideas innovadoras.	Establecer las prioridades a implementar de acuerdo con beneficios económicos para la compañía en un menor tiempo.	Incluir los incentivos en el presupuesto de los proyectos y en el beneficio que trae la nueva iniciativa.	Establecer los laboratorios en todas las áreas para generar las ideas.
Atreverse a pensar diferente: escuchar y evaluar detallado las nuevas ideas.	Asociar beneficios económicos a planes o iniciativas estratégicas en curso.	Establecer procedimientos claros para acceder a los beneficios económicos resultado de la innovación.	Evaluar temas relacionados a laboratorios que hayan sido factores de éxito.
El laboratorio puede usar herramientas digitales para bajar costo.	Siempre habrá preocupaciones ligados a temas económicos por lo que al igual que otros habrá que solventarlos.	El laboratorio puede usar conocimientos de personal interno para facilitar su implementación.	Tomar recursos de actividades que no se estén ejecutando.

Finalmente, se obtuvieron las siguientes ideas principales para la formulación de soluciones.

Formulación de soluciones:



3. Etapa de Implementación

Exploración de la aceptación

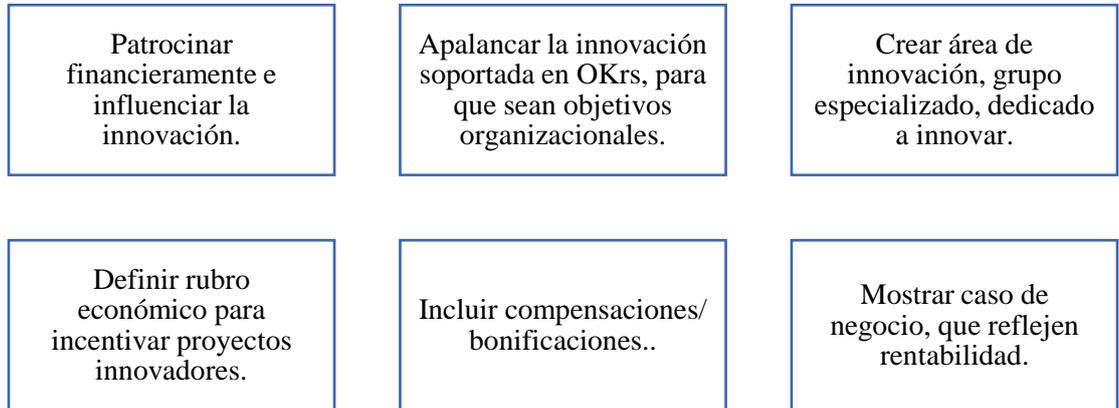
En esta quinta etapa del CPS denominada “**Exploración de la aceptación**”, se tiene como propósito analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución.

En esta etapa, se usó la herramienta “Análisis de Stakeholder”, donde se buscó identificar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución. Lo anterior, con el fin de mejorar la probabilidad de adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación.

Como resultados de la etapa de aceptación, tuvimos:

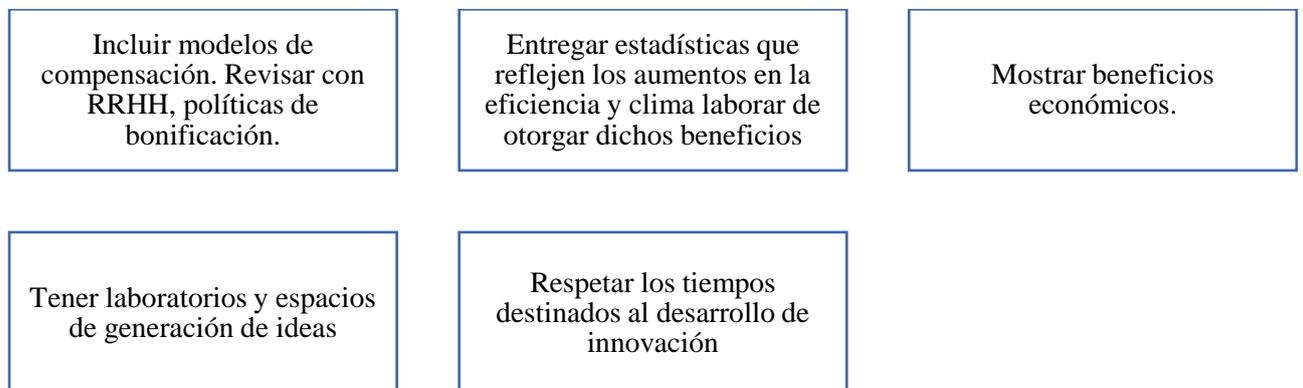
Solución 1 “*Que se dé atención e impulso y espacios para el desarrollo de ideas innovadoras y que así, los colaboradores se atrevan a pensar diferente*”.

El principal Stakeholder identificado para apoyar la solución son los "Directivos", con un respaldo fuerte o moderado. Como segundo Stakeholder identificado se consideran a los "Jefes Directos y Proveedores", con un respaldo moderado y, se espera su contribución a través de las siguientes acciones:



Solución 2 “*Establecer procedimientos claros para acceder a los beneficios económicos, resultado de la innovación. Incluir incentivos para quienes se atrevan a pensar diferente y propongan ideas innovadoras y disruptivas, que generen beneficios económicos a la compañía en un corto tiempo*”.

Los principales Stakeholders identificados para esta solución fueron las áreas de "Recursos Humanos", "Alta Dirección/ Gerentes" y se califica su respaldo entre fuerte y moderado. Para vincularlos, se propuso:



Solución 3 “*Crear laboratorios de innovación y tomar buenas prácticas, a partir de los recursos disponibles de la compañía, para poder desarrollar e impulsar la innovación al interior de la organización*”.

Los principales Stakeholders identificados para esta solución fueron los "Directores/jefes" y "Colaboradores" y se consideran principalmente un respaldo fuerte y moderado.

Para lograr un mayor apoyo por parte de estos Stakeholders se recomendó:

Mostrar beneficios económicos.	Tener laboratorios y/o espacios de generación de ideas con los empleados.	Trabajar en campañas que evidencien ventajas de la innovación.	Incentivar laboratorios identificando las personas con tiempos disponible y los recursos que pueden sobrar.
--------------------------------	---	--	---

Formulación de un plan

La sexta etapa del CPS denominada “**Formulación del plan**”, tiene como propósito identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar una solución, los mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo.

En esta etapa, se usó la herramienta “Plan de acción” con la que se obtuvo las principales ideas de Formulación de un plan listadas a continuación:

Formulación de un Plan - Primera Solución:

Actividad	Responsable	Resultado esperado	Indicador de medición	Plazo
Asignación de presupuesto.	Área financiera después de aprobación de la Alta Gerencia	Asignación de presupuesto requerido para implementación	Avance: reportes periódicos Éxito: generación de ideas implantadas	6/30/2023
La directriz debe venir del directivo y	Directivos equipos de agilidad	Implementar proyectos con capturas de valor	Por cantidad de ideas	7/1/2023

capturando valor rápidamente.		tempranas como desarrollos nuevos procesos nuevos productos	implementadas en periodo de tiempo	
Implementar dentro de los Objetivos de la compañía y unidades ágiles OKR palancas que contenga aportes en innovación.	Gerente de Transformación Digital	Iniciativas que integren la innovación y la agilidad con aporte en los resultados de la organización	La medición se realiza a través del seguimiento periódico de los OKRs (Sprint-Mensual, trimestral, semestral y anualmente)	12/16/2022
Crear espacios, pero sobre todo fomentar la participación en ellos, brindando el tiempo necesario para dedicarse a la innovación.	Las gerencias y direcciones	Que los empleados encuentren la motivación para atreverse a pensar diferente	Contar cada vez con más propuesta innovadoras de valor que vengan directo de los colaboradores	8/31/2023
Crear un área de innovación, que integre a un grupo de desarrolladores y que implementen ideas en corto tiempo: cada mes o cada dos meses.	Directivos-comité directivo	Generar ideas innovadoras para implementación a los clientes en corto tiempo	Por la lista de ideas generadas vs las ideas implementadas y la consecución de ingresos	1/30/2023
Dar capacitación sobre innovación, poder participar en seminarios o congresos de innovación, ver experiencias de innovación de otras empresas.	Directores	Propuesta sobre nuevos productos o procesos innovadores, ágiles y que traerían mayores beneficios económicos o ahorros a la organización.	Nuevos proyectos o productos implementados	12/30/2023

Formulación de un Plan - Segunda Solución planteada:

Actividad	Responsable	Resultado esperado	Indicador de medición	Plazo
-----------	-------------	--------------------	-----------------------	-------

Después de asignado el ppto. empezar a contratar los diferentes beneficios ofrecidos.	Sigifredo Campo	Ejecución de los beneficios ofrecidos	Avance: informes Éxito: entrega de incentivos, realización de actividades	10/31/2023
Que el área de procesos actualice los procedimientos y divulgue los mismos de la mano de los directivos.	Procesos	100% de procesos de innovación actualizados	Con el cumplimiento de los resultados	4/1/2023
Incluir en los modelos de compensación de los empleados bonificaciones o incentivos que apalanquen la participación activa en innovación.	Vicepresidente de Recursos Humanos	Mayor participación de los empleados en la implementación de nuevas iniciativas de innovación y el incremento variable del salario de los mismos colaboradores	Cantidad de iniciativas implementadas con seguimiento de indicadores de calidad de incremento en la línea de gasto del presupuesto de comisiones pagadas a los empleados	12/9/2022
Contar con el presupuesto y el equipo para desarrollar los procesos necesarios.	Las direcciones equipo de RH y gerencias	Contar con proyectos que otorguen beneficios económicos a los colaboradores que generen propuestas de innovación.	Con la entrega de beneficios económicos, la mejora de los índices de motivación y la puesta en marcha de proyectos de innovación con resultados medibles	12/31/2023
Revisar con recursos humanos políticas de bonificación o premios para aquellos empleados que generen ideas y que sean implementadas.	Comité directivo y recursos humanos	Incentivos de capacitación con expertos de otras compañías, viajes para conocer la forma de trabajo de otras empresas innovadoras	Que los conocimientos obtenidos de esa persona que viaje o se capacite también retroalimente a las personas del área de innovación	4/28/2023

que haya el compromiso por parte de la alta dirección para implementar un programa de innovación completo.	Directores	Nuevas ideas, premios a mejores ideas de innovación	Proyectos surgidos de las ideas de innovación	12/30/2023
--	------------	---	---	------------

Formulación de un Plan - Tercera Solución planteada:

Actividad	Responsable	Resultado esperado	Indicador de medición	Plazo
Adecuación de espacios físicos y de tiempo.	RRHH Área administrativa	Espacios físicos y periodos de tiempo	Avance: reuniones, informes Éxito: salas, horarios y días específicos para las actividades planteadas	8/30/2023
Crear espacios voluntarios para la Co creación.	Equipos de agilidad	Cantidad de espacios con número de ideas innovadoras para desarrollar	# de ideas por laboratorio Cantidad de laboratorios efectivos (con ideas)	4/1/2023
Implementar laboratorio de Customer Experience con equipos conformados por una triada de especialista en las unidades ágiles de mercadeo que permitan asegurar nuevos productos basado en innovación y el aseguramiento de productos en producción para garantizar Experiencia y aporte de valor al cliente y a la organización.	Gerente de Transformación Digital Y los líderes de las unidades ágiles	P&S disruptivos, que suplan las necesidades de los clientes y que logren aportar financieramente a la rentabilidad de la compañía	A través de los indicadores definidos en cada Triada por producto y servicio y customización de estos.	12/2/2022

Construir un plan y calendario para los laboratorios, trabajar con los mandos medios para que dichos espacios sean respetados y se permita a los colaboradores enfocarse en participar.	Gerencias RH y mandos medios	Identificar aumento en las propuestas de innovación, así como mayor participación de los colaboradores	Índices de motivación aumento en las propuestas de innovación	4/30/2023
Tener laboratorios con empleados de diferentes áreas de la compañía y clientes de todas las edades incluidos niños para tener un banco de ideas innovadores y así seleccionar las que se puedan implementar teniendo en cuenta variables como ingresos.	El equipo de la nueva área	La implementación de las ideas generadas	Con los ingresos recibidos para la compañía	1/30/2023
Que la alta dirección de los recursos para la implementación de los laboratorios.	Directores	Nuevas ideas que surjan del trabajo en los laboratorios de innovación.	Nuevas ideas que surjan del trabajo en los laboratorios de innovación.	12/30/2023

7.2 Solución Problema Creativo

A continuación, se presentan las acciones propuestas a Telefónica Colombia como parte de la solución al Problema Creativo, referenciado previamente en el capítulo “Problemas”.

Laboratorios de Innovación:

Con los benchmark realizados en Telefónica España y en el Grupo Aval, capítulo “Marco Conceptual/ Teórico”, teniendo en cuenta nuestros objetivos iniciales, capítulo “Objetivos Generales y Específicos”, así como las soluciones al problema creativo obtenidas en las actividades de CPS descritas en el capítulo “CPS Problema Creativo”, se refuerza la necesidad de crear espacios para el desarrollo de ideas innovadoras, y que impulse a los colaboradores de Telefónica Colombia a atreverse a pensar diferente. Es por esto, que, para

incrementar la participación y generación de ideas de los Colaborados de Telefónica Colombia, se ha propuesto a Telefónica Colombia la creación de un Laboratorio de Innovación, el cual sería un espacio físico para intercambiar nuevos conocimientos y desarrollar nuevas ideas. Lo que se busca con estos laboratorios es ofrecer a los colaboradores de Telefónica Colombia las condiciones más favorables para que se produzca la innovación en espacios creativos y de colaboración.

La idea de implementar un Laboratorio de innovación se apalanca en los conceptos de innovación por adopción descrito en capítulo “Marco Conceptual/ Teórico” ya que, actualmente Telefonica España como casa matriz dedica más de 10.000 m2 a espacios de innovación y la formación de talento y la idea es poder adoptar estos espacios en Colombia.

El laboratorio de innovación propuesto a Telefonica Colombia, deberá contar con los siguientes elementos:

Ilustración 16: Laboratorio de innovación



Fuente. Autoría de Angela Bonilla, Lina Jiménez y Dayana Castellanos (2023)

✓ **Objetivos estratégicos:** Es importante tener en cuenta que para que el laboratorio de innovación sea exitoso, es importante que el laboratorio este vinculado con los objetivos estratégicos de la empresa. Uno de los objetivos principales del del laboratorio, es generar ideas que conlleven a la creación de nuevos productos y servicios, que orienten la reformulación de procesos a través de mejoras que puedan ser incrementales y disruptivas. El laboratorio de innovación permitirá probar nuevas

soluciones con prototipos de bajo coste, antes, por supuesto, de ponerlas en práctica; de esta manera se logra adquirir una visión 360 de los retos a los que la compañía se enfrenta, lo que permite pensar de una manera divergente en soluciones desde distintos ángulos.

✓ **Equipo de trabajo:** Para el funcionamiento del Laboratorio de Innovación es importante contar con un equipo de trabajo dedicado a innovar y debe estar compuesto por profesionales seleccionados, que trabajen en función de las necesidades y los objetivos de la compañía. Es por esto por lo que, en el laboratorio, se contará con un equipo de trabajo dedicado a innovar, y que incluye a personas del equipo del Hub de innovación, el equipo de Transformación Digital y los usuarios finales, estos últimos podrán ser cualquier trabajador de las diferentes áreas de la compañía sin distinción.

✓ **Espacio Físico creativo:** Disponer de estos laboratorios físicos destinados a la innovación también aportarán a la cultura de la organización y a su comunicación interna, ya que estos espacios funcionan como centro y difunden los conocimientos adquiridos en cada proyecto, potenciando en gran medida la cultura de innovación. Se debe asegurar que este espacio anime a todos los colaboradores de telefónica Colombia que quieran participar. El Laboratorio debe contar con herramientas y equipos que permitan además de generar ideas, poder probarlas, es por esto que los jefes de laboratorio deben anticiparse a las necesidades básicas del espacio.

✓ **Métricas:** Para garantizar el correcto funcionamiento del laboratorio, es indispensable incluir y monitorear métricas que permitan medir el éxito de su laboratorio. Entre los Kpi para tener en cuenta tenemos los siguientes criterios:

- Cantidad de ideas generadas en una tormenta de ideas
- Proyectos realizados en el Laboratorio
- Ingresos o impactos generados con la nueva idea

Actualmente, en telefónica Colombia se están explorando dos alternativas con respecto a los laboratorios de innovación:

✓ **Lado de Telefónica:** Armar un laboratorio propio del lado de telefónica, el cual debe ser algo dentro de la región Hispanoamérica. La idea es hacerlo en Chile, Perú, México y Colombia, que cuente con un lugar físico, además de contar con la colaboración de partners del lado tecnológico (Oracle) o fabricantes (Huawei). La clave es armar un plan estructurado del contenido que se ofrecerá en esos laboratorios y, de esta manera, obtener el mayor provecho.

Lo anterior es fundamental, ya que con el benchmark realizado previamente con otras empresas que han armado un laboratorio físico de innovación, se ha encontrado que, si no se alcanzan resultados innovadores a corto y mediano plazo, se pierde interés y genera un gasto alto que no tiene efectos prácticos y no genera valor a la organización.

✓ **Conversaciones con terceros:** Con Oracle principalmente. Esta compañía posee algunos lugares físicos que están destinados a la innovación. Ellos quieren crear una estrategia con Telefonica, para tener el partner de telco dentro de esos laboratorios de innovación. Por ejemplo, Oracle tiene uno en Chicago asociado con inversión, en donde buscan mostrar todo lo de Estados Unidos, pero quieren armar algo en Latinoamérica y están buscando el telco, el mejor asociado y sugieren a Telefónica. En este escenario, Telefónica se sumaría al laboratorio de Oracle participando como su Partner tecnológico.

Ambos casos están en análisis con los equipos internos y externos, teniendo en cuenta también el Capex que destine la compañía.

Adaptación en Telefónica Colombia

Para la solución del Problema Creativo se tomó como referencia la adaptación cultural de un modelo de innovación, según el capítulo “Marco Conceptual/ Teórico”. De esta manera, se trabaja en una comunicación clara y constante de los objetivos, los beneficios y la importancia de la innovación en Telefónica Colombia, con el fin de crear conciencia, compromiso e incrementar la participación de los colaboradores (O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2013).

Además, para generar una cultura permeable, se generan acciones que promuevan la creatividad; incentivando a los colaboradores de las distintas áreas de la compañía a generar ideas novedosas, disruptivas, diferentes y, se alejen de lo tradicional, mecánico y procedimental y así crear una nueva forma de trabajar.

Según (Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. 2008), los líderes deben mostrar a la organización su compromiso con la innovación, apoyando la experimentación y recompensar los logros innovadores. Por lo anterior, desde la Dirección de Recursos Humanos se ha abierto la posibilidad de instaurar elementos de recompensa tangibles e intangibles, que muestren el respaldo y las acciones concretas para promover la adaptación cultural al modelo de innovación.

Algunos de los esquemas de recompensa que se están incentivando e implementando paulatinamente son:



Recompensa:
premios,
bonificaciones,
regalos, vales,
puntos
momentos
movistar,
beneficios Uno



Reconocimiento:
o: Visibilidad
frente al equipo
de trabajo, en
las reuniones
periodicas de la
Dirección.



Visibilidad con
la alta dirección
en la intranet y
Workplace.



Oportunidades
de crecimiento
para nuevas
convocatorias
en las distintas
Obs de
Telefónica.



Oportunidades
de desarrollo,
formación en
cursos de
interés.

Es importante que Telefónica Colombia adapte sus estructuras y procesos para respaldar, la cultura de innovación y permearla en todos los colaboradores de la compañía. Lo anterior, implica generar un trabajo en equipo con distintos responsables que ayudan a gestionar la innovación, la asignación de recursos y el establecimiento de distintos mecanismos de comunicación y retroalimentación periódica.

Recursos para la solución del Problema Creativo:

Las acciones mencionadas anteriormente, constituyen el plan de acción para resolver el Problema Creativo, según las soluciones arrojadas en el ejercicio del CPS. Estas acciones, y debido a las definiciones tomadas por la Alta Dirección al finalizar el 2022, serán llevadas a cabo con la capacidad instalada del Hub de innovación Hispam, que actualmente cuenta con un presupuesto asignado para trabajar con la región Hispam. Adicionalmente y gracias a las sesiones realizadas en el CPS, se logró que a partir de 2023 se asignara con presupuesto local para Telefónica Colombia.

Esto, teniendo en cuenta que uno de los focos principales de Telefónica es la innovación y que con los beneficios que se vean reflejados, se irá ampliando el rubro. Es decir, que cuando se reflejen los ingresos de ejecutar las ideas innovadoras, se ampliará el Capex local.

8 CPS PROBLEMA GERENCIAL

El problema Gerencial identificado fue *“A pesar de que Telefónica cuenta con un Hub Región Hispam, en Telefónica Colombia se identifican falencias en el crecimiento, captura de valor y mejoramiento continuo del modelo, cultura y ecosistema de innovación”*

8.1 Etapas del CPS para Problema Gerencial

En las sesiones del CPS para el problema Gerencial, participaron personas Scrum Masters, Senior Agile Coach, Project Manager, Project Leader de Transformación Digital; entre otros; equipos de trabajo de distintas Obs. Lo anterior, con el fin de poder capturar la percepción

desde otros frentes de la compañía y así, poder enriquecer el ejercicio. Además de ello, estamos trabajando con los líderes del Hub de innovación Hispam y así poder nutrir el modelo que queremos implementar en Telefónica Colombia.

1. Etapas de Clarificación

Exploración de la visión

La primera y segunda etapa se realizó el lunes 06 de marzo del 2023 de manera híbrida, presencial con las personas que se encontraban en la oficina y de manera virtual con las personas que laboran en otros países de Telefónica Hispam, con una duración aproximada de hora y media. Como herramienta para esta primera etapa, usamos “Pensamiento Anhelante”, que permite que el equipo de trabajo genere enunciados de visiones.

A continuación, las visiones que resultaron de esta primera etapa:

Divergencia

Sería ideal si el Hub regional cuenta con el apoyo logístico y económico de las operadoras	Sería genial si se incentivará el uso del Hub a través de todos los canales de comunicación	Sería fabuloso si dentro de los objetivos anuales se incluyera alguno asociado a la Innovación	Seria genial si se asignara un presupuesto para el desarrollo interno nuevos servicios y productos
Seria genial si la empresa socializara a todos sus colaboradores el objetivo y uso del Hub	Sería genial que el Hub de Innovación tenga recursos acordes a la exigencia de la necesidad actual en materia de innovación	Sería ideal que los indicadores personales tengan inmerso la participación en la innovación empresarial	Sería genial tener el apoyo de los lideres para generar ideas de innovación
Sería terrible que no se disponga presupuesto para apalancar los proyectos regionales	Seria Genial que tengamos integración regional en las ideas innovadoras o avances por cada país para así compartir buenas prácticas y desarrollar	Seria genial si usamos integraciones con otros actores sociales como universidades para traer talento joven apoyándonos en la búsqueda de ideas innovadoras	Seria feo que la gestión diaria se sobre ponga con las tareas asignadas base, se debe plantear el apoyo a la ideación en espacios que la

	buenas ideas en conjunto		compañía brinde a los empleados
--	--------------------------	--	---------------------------------

Convergencia 1

Con ayuda de votación, los participantes eligieron las situaciones más prometedoras

Futuros Positivos y las situaciones negativas más cruciales a evitar *Futuros Negativos*.

Sería genial si se asignara un presupuesto para el desarrollo interno nuevos servicios y productos	Sería genial si usamos integraciones con otros actores sociales como universidades para traer talento joven	Sería genial conocer los beneficios al implementar ideas en el Hub de innovación	Sería genial una integración regional en las ideas innovadoras por cada país para compartir buenas prácticas	Sería genial tener el apoyo de los líderes para generar ideas de innovación
Sería genial conocer más sobre el Hub de innovación	Sería ideal conocer los beneficios del Hub de innovación	Sería magnifico conocer los casos de éxito del Hub	Sería horrible si no Hubiese presupuesto para implementar las ideas	

Convergencia 2

Como parte del proceso de convergencia, el equipo revierte los enunciados negativos y de esta forma se refuerza las ideas

Sería genial si se asignara un presupuesto para el desarrollo interno nuevos servicios y productos	Sería genial conocer los beneficios al implementar ideas en el Hub de innovación	Sería genial si usamos integraciones con otros actores sociales como universidades para traer talento joven apoyándonos en la búsqueda de ideas innovadoras
Sería Genial que tengamos integración regional en las ideas innovadoras o avances por cada país para así compartir buenas prácticas y desarrollar buenas ideas en conjunto	Sería magnifico conocer los casos de éxito del Hub	

Convergencia 3

Finalmente, se eligieron las visiones con mayor potencial y en un párrafo se definió la expresión positiva que logra expresar la visión para resolver el problema creativo inicialmente planteado.

Visión



Sería estupendo conocer y mostrar los beneficios al implementar ideas en el Hub de innovación regional y compartir las buenas prácticas de todos los países, para así lograr contar con apoyo de la compañía, asignado líderes de apoyo, presupuesto y poder comunicativo, y así llevar la ideación a un nuevo nivel, involucrando actores sociales.

Formulación del Desafío

El propósito de la segunda etapa del CPS denominada "**Formulación del Desafío**", fue identificar las brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado. Para esta etapa se usó con el equipo de trabajo la herramienta "Enunciados de Desafíos".

A continuación, los desafíos que salieron de esta segunda etapa:

Divergencia:

Lluvia de ideas de desafíos:

Tiempo	Apoyo Gerencial	Procesos actuales
Presupuesto	Integración entre áreas y regional	Socialización Interna y Externa
Recursos tecnológicos	Actitud	Apoyo Directivo
Talento Joven	Comunicación	Socializar el Hub
Integración social	Burocracia	Destinar el presupuesto
Conocer más del Hub	Liderazgo	

Divergencia 2:

Desafíos en forma de pregunta:

¿Cómo podríamos asignar más tiempo a la gestión de innovación?	¿Cómo podemos obtener más apoyo gerencial?	¿Cómo podríamos socializar el Hub de innovación en Telefónica Colombia?	¿Cómo podríamos asignar tiempo destinado a la innovación?
¿Cómo podemos vincular personas externas que estén interesadas en la implementación de una cultura de innovación?	¿De qué manera podríamos lograr un liderazgo efectivo en el desarrollo de un modelo de Hub de Innovación?	¿Cómo podemos cambiar los procesos actuales?	¿De qué manera realizaríamos la integración social?
¿Cómo podemos generar sinergias y alianzas con universidades que estén interesadas en prácticas de innovación empresarial?	¿Cómo podemos obtener recursos tecnológicos?	¿Cómo podemos reducir la burocracia para poder implementar nuevas ideas de forma ágil?	¿Cómo podríamos apalancar los recursos existentes en el Hub de Innovación, para

Convergencia 1

Por medio de votación, se selecciona el listado de desafíos más relevantes, de alto impacto y que si se resuelven nos acercaría más a la visión:

¿Cómo podríamos apalancar los recursos existentes en el Hub de Innovación, para implementar un modelo de innovación en Telefónica Colombia?

¿Cómo podemos generar sinergias y alianzas con universidades que estén interesadas en prácticas de innovación empresarial?

¿Cómo podemos vincular personas externas que estén interesadas en la implementación de una cultura de innovación?

¿Cómo podríamos apropiar el Hub de innovación regional en Telefónica Colombia?

¿Cómo podríamos asignar tiempo destinado a la innovación?

Una vez que obtuvimos la primera selección de desafíos, se organizaron por temas y se identificaron conexiones/ relaciones para poder unificar ideas. Finalmente, se revisó, analizó e identifico el reto que se deseaba resolver en este momento.

Desafío



Se requiere diseñar un plan de integración de Telefónica Colombia con el Hub de Innovación regional, que incluya la utilización y optimización de los recursos existentes, la vinculación de actores internos y externos, y la gestión del tiempo que los colaboradores de la empresa destinan a la cultura de innovación.

2. Etapa de Transformación

Exploración de las ideas

La tercera etapa se realizó el viernes 03 de marzo del 2023 de manera híbrida, presencial con las personas que se encontraban en la oficina y virtual con las personas que hacen parte de otros países, y tuvo una duración aproximada de hora y 15 minutos. En esta etapa se utilizaron las herramientas de “Role Brainstorming” y “Conexiones Forzadas”.

Las ideas que salieron de esta tercera etapa son:

Divergencia

Lluvia de ideas desde los zapatos de los stakeholders:

Compartir las buenas prácticas del Hub Hispam en Colombia	Involucrar a mi equipo de trabajo en los proyectos que se estén desarrollando en el Hub	Identificar mejoras que generen valor en el área y que se puedan desarrollar en el Hub	Socializar con diferentes actores los beneficios del Hub, para potencializar su crecimiento
---	---	--	---

Apoyando con ideas innovadoras al Hub	Comunicándole a mi círculo los beneficios del Hub	Estandarización de métodos y sistemas	Hacer capacitaciones por parte de los líderes del Hub Hispam, hacia Colombia
Generando iniciativas que incentiven la participación en el HUB por parte de los colaboradores de Colombia	Generar comunicaciones de los casos de éxito del Hub Hispam, para tomar buenas prácticas en Colombia	Buscar integraciones entre el equipo de Colombia, con el Hub Hispam	Apoyar con espacios directivos dándole un espacio para las ideas del Hub y sus beneficios
Nivelando la prioridad de los espacios de innovación con las tareas propias de su rol	Usar el presupuesto del Hub Hispam, para aplicarlo en el Hub local	Traer las capacidades que tienen en el Hub Hispam, a Colombia	Aprovechar el presupuesto que tienen en Hispam, para potencializar el Hub de Colombia
Aumento de ingresos con los proyectos desarrollados en el Hub	Buscando que mis iniciativas Innovadoras sean tomadas por el Hub Hispam	Crecimiento de los proyectos, iteraciones de desarrollo	Generar procesos que apliquen para todas las Obs

Convergencia

Con la ayuda de votación se seleccionan las ideas más relevantes:

Usar el presupuesto del Hub Hispam, para aplicarlo en el Hub local	Aprovechar el presupuesto que tienen en Hispam, para potencializar el Hub de Colombia	Involucrar a mi equipo de trabajo en los proyectos que se estén desarrollando en el Hub	Buscar integraciones entre el equipo de Colombia, con el Hub Hispam
Apoyar con espacios directivos dándole un espacio para las ideas del Hub y sus beneficios	Generando iniciativas que incentiven la participación en el HUB por parte de los colaboradores de Colombia	Conocer los procesos identificar mejoras dentro de estos	Nivelando la prioridad de los espacios de innovación con las tareas propias de su rol

Por último, se analizan las ideas seleccionadas y se organizan por temas y/o conexiones.

Como resultado se construyen las 5 ideas mostradas a continuación:

Exploración de ideas



Aprovechar el presupuesto del Hub Hispam, para impulsar y fortalecer el Hub local



Socializar, involucrar y generar espacios en diferentes niveles para impulsar los proyectos y prácticas del hub



Nivelando la prioridad de los espacios de innovación con las tareas propias de su rol



Conocer los procesos identificar mejoras dentro de estos



Apoyando con ideas innovadoras al hub, entendiendo el rol de centralizar la demanda desde el equipo de Trnsformación Digital de cada Ob.

Formulación de la solución

La cuarta etapa se llevó a cabo el miércoles 17 de mayo del 2023 de manera híbrida, de forma presencial con las personas que se encontraban en la oficina y virtual con personas que hacen parte de otros países, con una duración aproximada de hora y 30 minutos. En esta etapa se utilizaron las herramientas “Card Sort” y “PPPS”.

Las ideas priorizadas y trabajadas en esta etapa son las siguientes:

1. Aprovechar el presupuesto del Hub Hispam, para impulsar y fortalecer el Hub local.
2. Socializar, involucrar y generar espacios en diferentes niveles para impulsar los proyectos y prácticas del Hub.
3. Nivelar la prioridad de los espacios de innovación con las tareas propias de su rol.

Divergencia – Positivos:

Puntos positivos y ventajas de las ideas

Garantizar la ejecución de ideas y poder mantener el Hub a través del tiempo	Apoya a cambiar la cultura empresarial metiendo en el ADN la innovación	Brinda certidumbre sobre la materialización de las ideas	Aprovecharíamos recursos que ya existen, para potencializar el Hub de Colombia
Contribuye a la buena explotación de una estructura que está a nuestra disposición	Me gusta que le daríamos importancia a la innovación en Colombia	Al impulsar el Hub con presupuesto Hispam, empieza a tener más visibilidad	Tiene como ventaja, que le daríamos espacio a los colaboradores para que generen ideas innovadoras
Dar el tiempo laboral para la innovación	Generamos una cultura de innovación en Telefónica Colombia	Garantiza que se destine tiempo a la innovación	Le daríamos prioridad a los espacios de innovación y esto impulsaría a los colaboradores

Divergencia - Potenciales

Puntos positivos y ventajas de las ideas a futuro

En que Hub de Colombia se vuelva muy robusto	Nos volveríamos pioneros en la innovación a nivel Hispam	Podemos ser un Hub con reconocimiento no solo Hispam, si no referentes mundiales	Podemos tener grandes inversores que ayuden en el fortalecimiento del Hub
En posibles desarrollos que no apoyen a nuevos servicios o productos	La innovación se vuelva parte del ADN de la organización	En optimizaciones de procesos y atenciones más rápidas	Podríamos traer nuevos y grandes ingresos a la compañía
Generaríamos un mejoramiento continuo de la innovación en Telefónica Colombia	Generaríamos una cultura de innovación en telefónica Colombia	Se lograría reducir presupuesto, con un mismo proceso se implementaría en las distintas Obs	Lograríamos generar una cultura y permeación de la innovación

Divergencia – Preocupaciones:

Preocupaciones de las ideas:

Los proyectos no generen los resultados esperados y perdamos la credibilidad Hispam	Que el día reduzca la importancia de las tareas innovadoras	Que no haya compromiso por parte de los diferentes frentes para apoyar la innovación	Recortes presupuestales
Que los espacios se enfoquen en la teoría y no en la práctica	Que el tiempo invertido en innovación teórica no alcance el nivel práctico	No tener tiempo para generar ideas innovadoras	Que no alcance el presupuesto del Hub Hispam, para Colombia
Que no se generen espacios de innovación y que solo se prioricen los Kpis de las áreas	Que no se socialicen los procesos	Que no se logre la cultura de innovación en el Hub de Colombia	Que el presupuesto no sea distribuido equitativamente

Divergencia - Superación de las Preocupaciones:

Los líderes de la organización deben empoderarse de la innovación	Garantizando un presupuesto mínimo comprometido con futuros a más de 5 años	Generando espacios prácticos sobre la innovación	Priorizar el presupuesto para Colombia que venga del Hub Hispam
Generar comunicados de las ventajas de implementar ideas innovadoras	Generar comunicados y socializar constantemente los procesos del Hub	Dar espacios a los colaboradores para que puedan generar ideas de innovación	Que se desarrollen procedimientos claros para el avance de las iniciativas
Mostrar los casos de éxito del Hub de innovación	Que los desarrollos de innovación tengan beneficios bonos para los empleados	Generar procesos estándares y oficiales sobre el Hub de innovación	Generando espacios recurrentes para generar ideas innovadoras

Tener un Kpi en Colombia, para temas de innovación	Que exista un ente que garantice la correcta distribución del Presupuesto	Que exista una comisión que evalúe y propicie la materialización de las ideas	Involucrar a los distintos roles y cargos en el Hub de innovación tanto Hispam, como regional
--	---	---	---

Finalmente, se obtuvieron las siguientes ideas principales para la formulación de soluciones.

Formulación de soluciones:



3. Etapa de Implementación

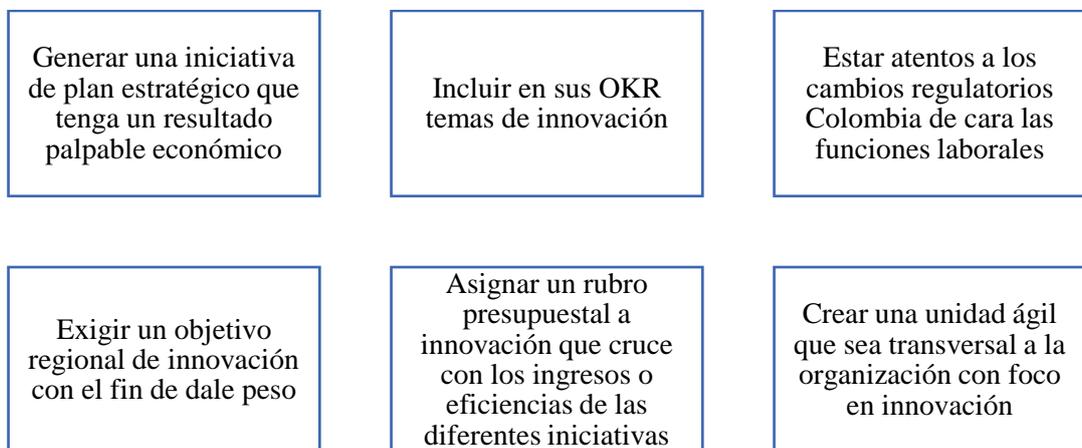
Exploración de la aceptación

En esta quinta etapa del CPS denominada “**Exploración de la aceptación**”, se usó la herramienta “Análisis de Stakeholder”.

Como resultados de la etapa de aceptación, tuvimos:

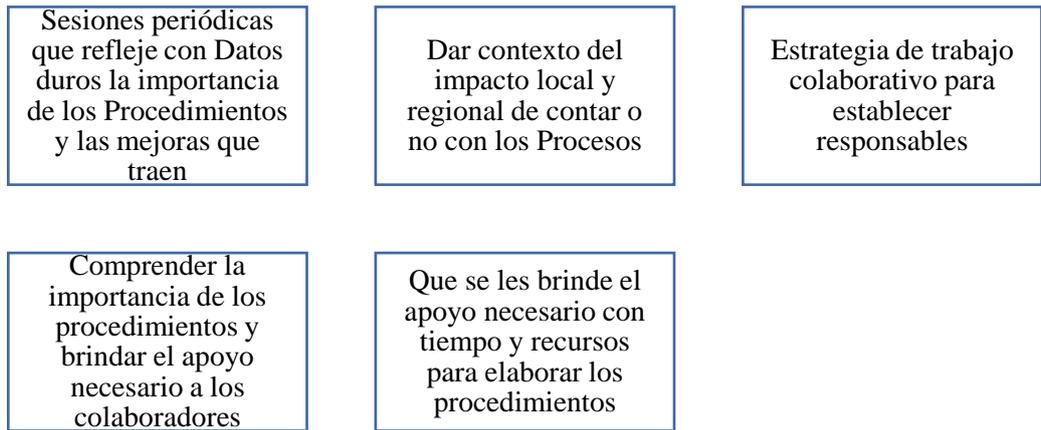
Solución 1 *“Involucrar y empoderar a los distintos roles y cargos en el Hub de innovación tanto Hispam, como regional. Propiciando la materialización de la cultura de innovación, por medio de Kpis”.*

Uno de los Stakeholder identificado para apoyar la solución son los "Directivos" y "RRHH", con un respaldo moderado. Los otros Stakeholder identificados con una oposición actual moderada son las "Unidades Ágiles", los "líderes regionales" y "Control de Gestión". Finalmente, "Gobierno" y "Transformación digital y agilidad", presentan un respaldo neutral y se pretende la contribución de todos estos Stakeholders a través de las siguientes acciones:



Solución 2 *“Crear procedimientos estándares, claros y oficiales sobre el Hub de innovación”.*

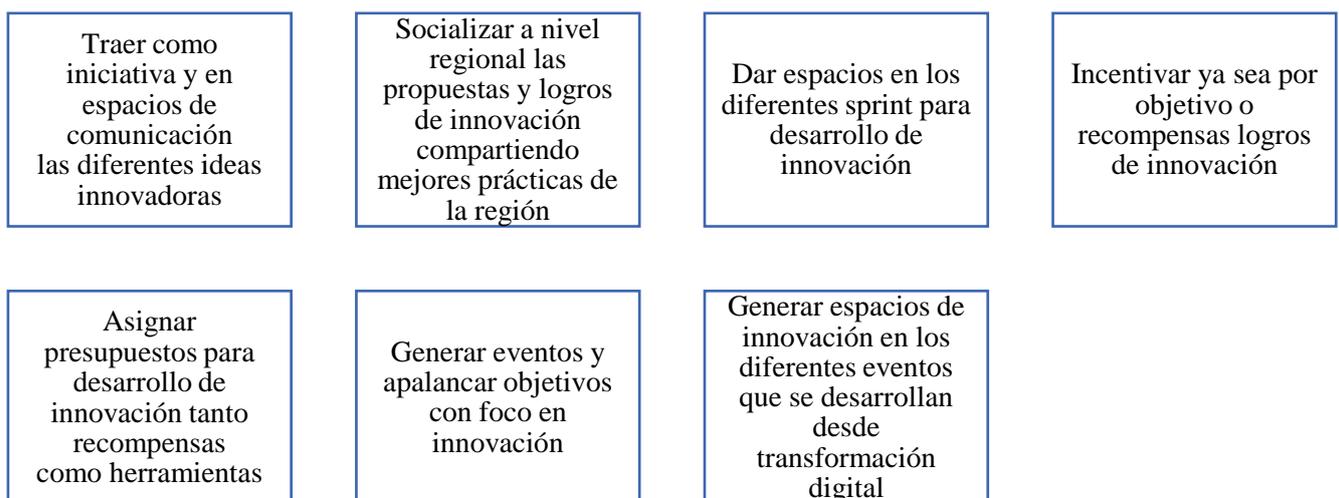
Los Stakeholder identificados para apoyar la solución son las “Áreas”, “Mandos Medios” y “Colaboradores”, con una oposición moderada. Los otros Stakeholder identificados con un respaldo fuerte son “Área de Procesos”, “Directivos” y “Líderes HISPAM” y, finalmente “Auditoría” presenta un respaldo moderado. A continuación, la contribución que se espera de los Stakeholders para lograr esta segunda solución:



Solución 3 “Generar espacios e incentivar a los colaboradores para que generen ideas prácticas de innovación”.

Los Stakeholder identificados para apoyar la solución son los “Líderes regionales”, “Líderes unidades Ágiles” y “Control de gestión”, con una oposición moderada. El Stakeholder identificado con una oposición fuerte es “Especialistas”. Por otra parte, “RRHH” y “Transformación digital y agilidad” se encuentran en una posición neutral y finalmente los “Directivos” presentan un respaldo moderado.

A continuación, la contribución que se espera de los Stakeholders para lograr esta solución:



Solución 4 “Generar campañas de comunicación, mostrando los casos de éxito y las ventajas de implementar ideas innovadoras desde el Hub Hispam, para lograr potencializar el regional”.

Los Stakeholder identificados para apoyar la solución son los “Directivos” y “Líderes HISPAM” con un respaldo moderado. El “Área Comunicación” y “Colaboradores”, presentan un respaldo fuerte y finalmente “Mandos Medios”, presentan un respaldo neutral.

Esta es la contribución que se espera de los Stakeholders para lograr esta solución:

Dejarles saber que el éxito de la innovación depende de la participación del equipo	Transmitirles que la inversión en comunicación genera importantes beneficios	Que la comunicación Efectiva les permita entender la importancia de la innovación y de estar al tanto
---	--	---

Formulación de un plan

En la sexta etapa del CPS denominada “**Formulación del plan**”, tiene como propósito identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar una solución, los mecanismos para medir el progreso y manejar el riesgo. En esta etapa, se usó la herramienta “Plan de acción” con la que se obtuvo las siguientes ideas:

Formulación de un Plan:

Actividad	Responsable	Resultado esperado	Plazo	Indicador de medición
Generar iniciativas relacionada Hub agilidad.	Comité directivo	La iniciativa por país y una regional	Próxima planeación estratégica IQ 2024	Iniciativas creadas
Programar eventos de innovación transversales	Comunicaciones/ agilidad	Cronograma de socialización y eventos	01 de junio 2023	1 plan de comunicaciones generado
Fortalecimiento y posicionamiento de la unidad ágil de	Transformación digital/ Hub de innovación/	1 célula creada	Recurrentemente, a partir de junio del 2023	Unidad creada

Telefónica Colombia "Transformación Digital"	Agilidad Hispam			
Programa de Incentivos y Recompensas a proyectos de Innovación con Resultados destacados	Personas / Innovación	3 iniciativas regionales a reconocer	Anual, a partir de diciembre 2023	Reconocer 3 iniciativas con resultados sobresalientes de innovación
Capacitaciones constantes sobre Innovación con certificación	Personas / Innovación	Que cada vez más colaboradores tengas herramientas para innovar.	Recurrentemente, a partir de junio del 2023	Meta 50% colaboradores con capacitación en Innovación a Dic. 23
Estrategia de la Comunicación continua sobre Innovación a todos los niveles Regional / Local	Comunicación / Innovación	Que los Colaboradores a todos los niveles tengan presente la importancia de la Innovación y se involucren	Recurrentemente, a partir de junio del 2023	Medir los Proyectos de Innovación, así como la cantidad de colaboradores involucrados.
Mantener Métricas de los Procesos de Innovación y sus Resultados que evidencien la eficiencia	Innovación	Contar con evidencias sólidas de los resultados de la Innovación	Recurrentemente, a partir de junio del 2023	Cantidad de Planes de Innovación, implementados y Exitosos
Dar capacitación sobre innovación, poder participar en seminarios o congresos de innovación, ver experiencias de innovación de otras empresas y/o otras Obs	Equipo Hub de innovación/ Equipo Transformación Digital de cada Ob	Propuesta sobre nuevos productos o procesos innovadores, ágiles y que traerían mayores beneficios económicos o ahorros a la organización.	Recurrentemente, a partir de junio del 2023	Nuevos proyectos o productos implementados
Cuando se implementen proyectos de innovación, contar los diferentes beneficios generados	Equipo Hub de innovación/ Equipo Transformación	Ejecución de los beneficios ofrecidos	Recurrentemente, a partir de junio del 2023	Avance: informes Éxito: entrega de incentivos,

	Digital de cada Ob			realización de actividades
Que el área del Hub de innovación actualice el modelo y genere comunicados de estas actualizaciones para incentivar	Equipo Hub de innovación/ Equipo Transformación Digital de cada Ob/ Equipo de Comunicaciones	100% de procesos del Hub de innovación actualizados	Anual, a partir de julio del 2023	Con el cumplimiento de los resultados
Adecuación de espacios físicos para la generación de ideas de innovación	RRHH y área administrativa	Espacios físicos y periodos de tiempo	Recurrentemente, a partir de julio del 2023	Avance: reuniones, informes Éxito: salas, horarios y días específicos para las actividades plantea
Crear espacios voluntarios para la Co creación	Equipo Hub de innovación/ Equipo Transformación Digital de cada Ob	Cantidad de espacios con número de ideas innovadoras para desarrollar	Recurrentemente, a partir de julio del 2023	# de ideas por laboratorio Cantidad de laboratorios efectivos (con ideas)

8.2 Solución Problema Gerencial – Modelo de gerencia de la innovación

8.2.1 Modelo Actual – Hub de Innovación en Telefónica Hispam

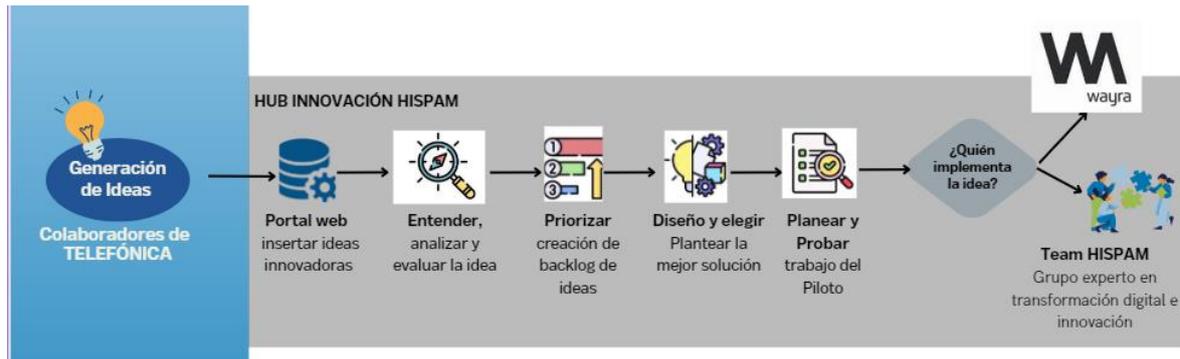
En el mes de marzo del 2022, se lanzó el Hub de innovación Hispam, como un espacio de colaboración para el intercambio de conocimiento y el desarrollo e implementación de proyectos innovadores y de transformación. Su objetivo principal es promover soluciones innovadoras y simples que permitan a Telefónica ser una empresa más competitiva e innovadora.

Actualmente el Hub de innovación Hispam opera de forma globalizada, en el cual todos los empleados de Telefónica pueden aportar ideas innovadoras y estas son evaluadas, seleccionadas e implementadas con un presupuesto global y todo liderado por un grupo de

colaboradores de dicho Hub. Desafortunadamente este modelo no tiene el impacto deseado en la cultura de innovación en Colombia.

A continuación, se muestra un breve resumen del funcionamiento actual del Hub de Innovación Hispam:

Ilustración 17: Actual modelo del Hub Hispam



Fuente. Autoría de Angela Bonilla, Lina Jiménez y Dayana Castellanos (2023)

Ahora bien, con el fin de que las facilitadoras y el equipo que participó en las sesiones del CPS del Problema Gerencial, conocieran cómo funciona el Hub de Innovación Hispam, para proponer una gerencia y una cultura permeable de innovación en Colombia, se realizaron capacitaciones y refuerzos del Hub de innovación Hispam.

En estas sesiones de trabajo realizadas durante el primer semestre del 2023, buscamos trabajar con el equipo de Telefónica Hispam y los líderes de Digitalización Colombia, en torno al problema Gerencial identificado en el diagnóstico realizado en el primer semestre, teniendo en cuenta que ese problema sufrió una modificación debido a las novedades ya mencionadas.

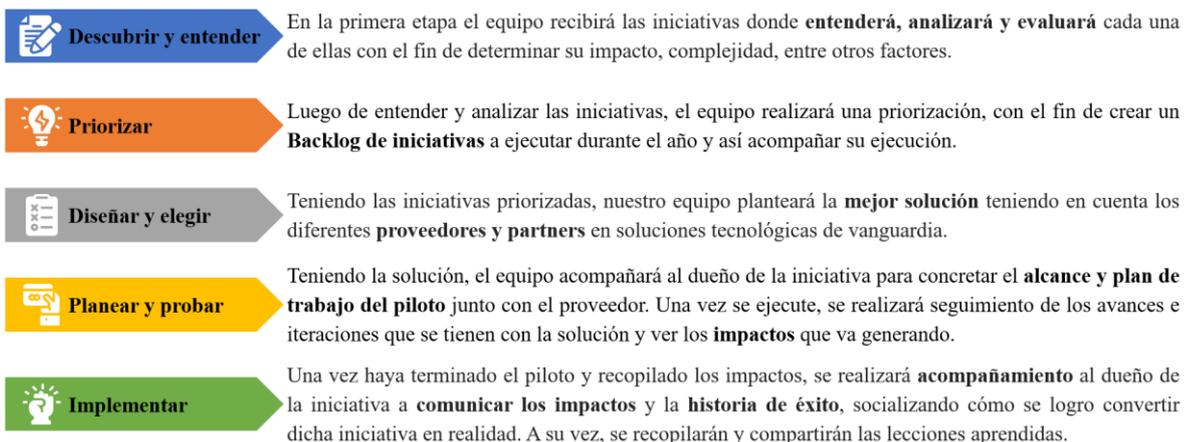
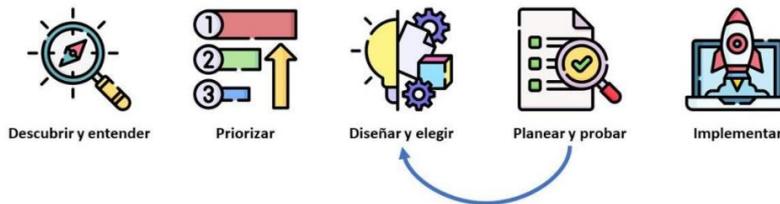
Estas sesiones fueron dirigidas por:

- ✓ Vinka Samohod de la Villa: Director de Transformación Digital Hispam
- ✓ Mariano Andrés Hansen: Head Of Planificación Digital Hispam
- ✓ Ariel Fernando Dellacqua: Esp Sop Tec Adm. - Hub de Innovación

Finalmente, algunas de las preguntas y temas tratados en la sesión fueron:

- ✓ ¿Qué es el Hub de Innovación Hispam?: Espacio de colaboración para el intercambio de conocimiento y el desarrollo e implementación de proyectos innovadores y de transformación.
- ✓ ¿Cuál es el propósito del Hub de innovación?: Buscar, probar e implementar soluciones innovadoras y sencillas, que obtengan la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa
- ✓ ¿Cuáles son las etapas del Hub de Innovación Hispam?
 - La metodología implementada por Telefónica Hispam, está basada en las siguientes 5 etapas:

Ilustración 18: Etapas de la metodología implementada por Telefónica Hispam



- ✓ ¿Cuáles son los requisitos de los participantes?:

- Toda iniciativa debe ingresar por el formulario de registro de iniciativas, el cual está dentro del Site y divulgado por correo electrónico y en los diferentes grupos de Workplace.
- El o los dueños de la iniciativa deberán ser responsables durante todo el proceso y acompañamiento que hará el equipo del Hub, desde asistencia a sesiones como ejecución de actividades estipuladas por el equipo o el proveedor. En caso de no cumplir con las sesiones o actividades definidas, se dará por cerrada la iniciativa y se deberá volver a registrar al formulario para retomar actividades.
- El o los dueños de la iniciativa deberán proveer la información necesaria para poder realizar las actividades correspondientes.
- ✓ ¿Qué entendemos por iniciativa, área de oportunidad, pain point o idea de innovación?: Idea que busca mejorar una actividad o proceso que ocurre en nuestra área, proceso u organización, la cual permitirá aliviar los dolores y hacer las actividades de mejor manera, permitiendo ahorrar tiempo, disminuir costos, mejorar la experiencia de cliente, entre otros.
- ✓ ¿Quiénes pueden participar?: Pueden participar todos los empleados directos de Telefónica Hispam. Aquellos que sean externos o contratistas, no podrán participar.
- ✓ ¿Se puede presentar una iniciativa de innovación, si el área no cuenta con presupuesto?: Sí, puedes presentarla. Nuestro equipo buscará el mejor camino para poder llegar a materializar la iniciativa con el fin de generar impactos positivos en tu área y en la compañía.
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos del Hub de Innovación?:
 - Aumentar NPS cliente Movistar Hispam
 - Resolver dolores de forma innovadora y eficiente

- Posicionar a Telefónica Hispam como empresa innovadora
- Promover la digitalización
- Promover cultura innovación y colaboración
- ✓ ¿Cuáles son las etapas del Hub de Innovación?
 - Descubrir y entender
 - Priorizar
 - Diseñar y elegir
 - Planear y probar
 - Implementar
- ✓ ¿Qué pasa si la iniciativa no queda seleccionada? Si al momento de hacer el análisis de las iniciativas no queda priorizada, se enviará un correo electrónico con las observaciones del análisis, que permitirán ajustar la iniciativa y volverla a presentar. Para presentarla nuevamente, se debe realizar nuevamente la inscripción a través del formulario de registro.
- ✓ ¿Qué se espera de mí si la iniciativa que presenté pasa a la siguiente etapa? Si la propuesta pasa a la siguiente etapa, el equipo del Hub de Innovación se contactará y acompañará al solicitante en las etapas siguientes de diseño, planeación y prueba de la iniciativa. Para esto, es importante contar con la participación, tiempo y compromiso en todo el proceso, con el fin de poder sacar la iniciativa adelante y así crear una historia de éxito.

A nivel global, el Hub de innovación Hispam se ha enfocado en dos frentes de trabajo: POC y Cambio Cultural, los cuales tenemos:

Ilustración 19: Frentes de trabajo del Hub en 2023

Durante el 2023 nos estamos enfocando en dos frentes de trabajo dentro del Hub



Entre los POC de la región se tienen los siguientes:

Ilustración 20: POC's del Hub Hispam

Cuáles son los POC's en los cuales estamos trabajando...



8.2.2 Modelo de innovación propuesto para Telefónica Colombia

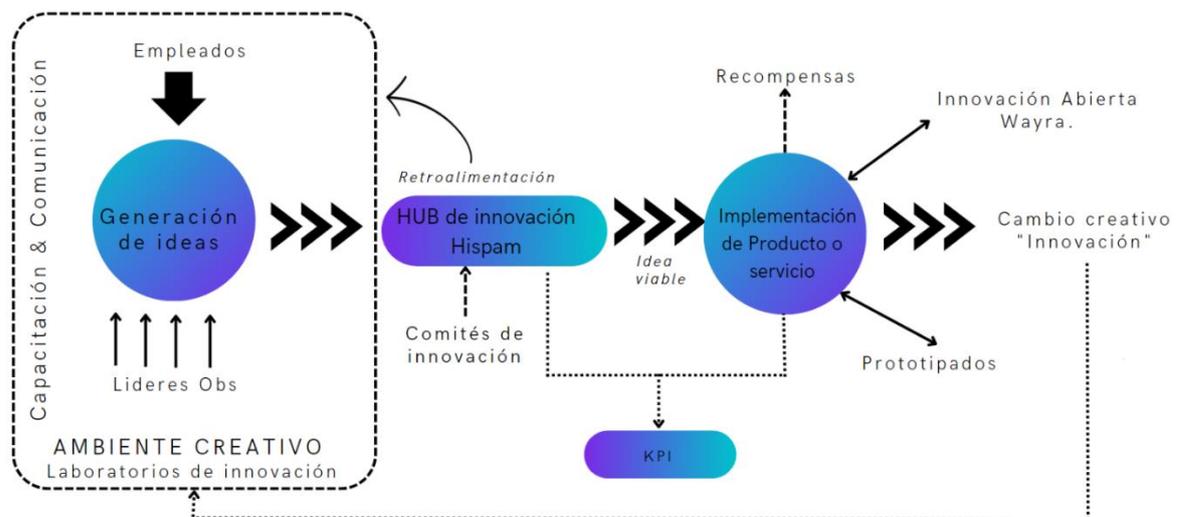
Como parte de la solución al Problema Creativo y Gerencial y, basados en las ideas obtenidas en las etapas del CPS, el Benchmark con Grupo Aval y Telefónica, el marco conceptual, las reuniones con quienes hacen parte del proceso y el To Be, se propone un modelo de innovación para Telefónica Colombia, el cual estará apalancado en el Hub de Innovación Hispam.

Nombre del modelo: **Modelo de innovación para Telefónica Colombia**

El nuevo modelo de innovación propuesto para Telefónica Colombia es un modelo regional que busca principalmente sacar provecho al Hub de innovación Hispam, pero propiciando la participación y el empoderamiento de líderes y equipos de trabajos Regionales y, a su vez, se busca implementar estrategias que permitan aumentar la participación de los colaboradores de Telefónica Colombia con ideas innovadoras y de esta forma fomentar una cultura de innovación al interior de la empresa.

El nuevo modelo de innovación para Telefónica Colombia entiende que la creatividad y la innovación son el resultado de interacciones entre personas, procesos y el entorno en el que trabajan. Con este modelo se busca que la innovación sea una herramienta esencial para anticipar las necesidades futuras, para crear valor a los grupos de interés y, seguir el camino de la transformación, alcanzando un mayor impacto en cada ciclo. En ese sentido, el modelo planteado deberá asegurar que las actividades de innovación se lleven de manera integral y sistemática. A continuación, se visualiza los componentes fundamentales del modelo de innovación de propuesto a Telefónica Colombia:

Ilustración 21: Modelo Innovación Telefónica Colombia



Fuente. Autoría de Angela Bonilla, Lina Jiménez y Dayana Castellanos (2023)

Entre los componentes que hacen parte del modelo del cambio creativo (G. J. Puccio et al., 2011) y que se han sido considerados en el nuevo modelo propuesto para Telefónica Colombia tenemos:

✓ **Liderazgo:** En el modelo planteado para Telefónica Colombia, se crearán espacios para la generación de ideas innovadoras, en el que los líderes jugarán un rol fundamental ya que serán los promotores del ambiente creativo y gestores de la cultura de innovación, donde se tendrá la cultura permeada de innovación con todos los colaboradores de la compañía en la mayoría de los niveles.

✓ **Personas:** Las personas ejercen un papel fundamental para la generación de ideas y gestión de innovación. En el modelo de gestión propuesto a Telefónica Colombia, las personas son todos los colaboradores de Telefónica Colombia sin distinción alguna, quienes aportarán ideas innovadoras para que sean evaluadas e implementadas en respuesta a problemáticas existentes o futuras de Telefonica. Las personas también se refieren a los diferentes departamentos de Digitalización, Comunicaciones, RRHH, y los líderes de transformación digital que, con su trabajo permitirán que esta iniciativa de gestión de innovación se haga realidad y prospere en Telefónica Colombia y que, como resultado final, se logre crear la cultura e impacto de innovación. Por último, los equipos de trabajo que forman parte del Hub Hispam, aportan su gestión y experiencia en este proceso. Además de las personas como individuos, se tienen en cuenta la importancia el aprovechamiento de sus habilidades, antecedentes, experiencia, personalidad, conocimiento, motivación del individuo.

✓ **Proceso:** El nuevo modelo de innovación de Telefónica Colombia busca establecer un proceso claro que permita que una idea llegue a su implementación final y genere un impacto real en Telefónica Colombia. No es solo tener una idea, sino

llevarla a su verificación y ejecución para que agregue valor a Telefónica, ayudando a que esta empresa siga estando a la vanguardia en innovación.

✓ **Ambiente:** Para generar ideas innovadoras es fundamental contar un ambiente propicio para la creatividad y, en ese sentido, el modelo propuesto intenta generar un ambiente de participación impulsado por capacitación en innovación y creatividad. El Proceso enmarca la capacitación de los líderes para que éstos a su vez procuren la innovación en sus equipos y que ello contribuya a la creación de cultura de innovación. Igualmente, busca generar espacios para intercambio de ideas entre empleados, promoviendo la participación libre y activa. El ecosistema se encuentra conformado por las áreas usuarias con áreas de Transformación Digital + Hub de Innovación + Wayra.

Como parte de las estrategias para darle al cliente productos innovadores y como respuesta a las soluciones planteadas por el equipo de trabajo con quien desarrollamos el CPS, el modelo sigue la implementación de laboratorios de innovación, siendo estos un espacio físico en donde se busca intercambiar nuevos conocimientos y desarrollo de ideas.

Por último, para lograr una adaptación cultural de un modelo de innovación, es fundamental comunicar claramente los objetivos, la importancia y los beneficios de la innovación en la organización, es por esto por lo que el modelo tiene en consideración la importancia de la comunicación abierta y efectiva a toda la organización.

✓ **Producto:** El producto se refiere al resultado final del proceso creativo, por lo que, en el nuevo modelo de innovación de Telefónica, el producto hace referencia al resultado que tendremos luego de implementar la idea seleccionada. Esta puede ser, un nuevo producto, un proceso o una mejora a algo existente en Telefónica. Cuando el producto es aprobado internamente, los cambios resultantes de la creatividad pueden

conducir a precios más bajos, mejora de estrategias o procedimientos, a nuevos modelos de negocio, etc. Una vez el producto/servicio innovador es aceptado, se busca que este tenga un efecto en las personas, procesos y en el entorno de la organización, es decir, no es solo tener una idea innovadora, sino que esta genere un impacto positivo e importante dentro de Telefónica Colombia.

Como parte de lo encontrado en el Benchmark con el Grupo Aval, se tomó como buena práctica para implementar en Colombia el **modelo de prototipado**, como una herramienta importante en el proceso de innovación, que busca tener un test sobre determinados atributos del producto final, sin que este esté disponible, identificando elementos innecesarios y reduciendo carga de trabajo. Lo anterior, traducido en ahorro de Capex de la compañía. El prototipado se implementa de manera Inhouse, permitiendo tener mayor control, reducción de costos y mejoras en tiempos de implementación.

Como se mencionó en el marco conceptual, cuando se trata de la apropiación cultural de un modelo de innovación, el elemento de **recompensa** juega un papel fundamental para fomentar comportamientos deseables y promover la adaptación cultural al modelo de innovación. Por lo anterior, el factor recompensa hace parte del nuevo modelo propuesto. En este modelo se incorpora el esquema de recompensa definido en el capítulo “*CPS Problema creativo*” y el cual se resume en lo siguiente:



Recompensa:
premios,
bonificaciones,
regalos, vales,
puntos
momentos
movistar,
beneficios Uno



Reconocimiento
: Visibilidad
frente al equipo
de trabajo, en
las reuniones
periodicas de la
Dirección.



Visibilidad con
la alta dirección
en la intranet y
Workplace.



Oportunidades
de crecimiento
para nuevas
convocatorias
en las distintas
Obs de
Telefónica.



Oportunidades
de desarrollo,
formación en
cursos de
interes.

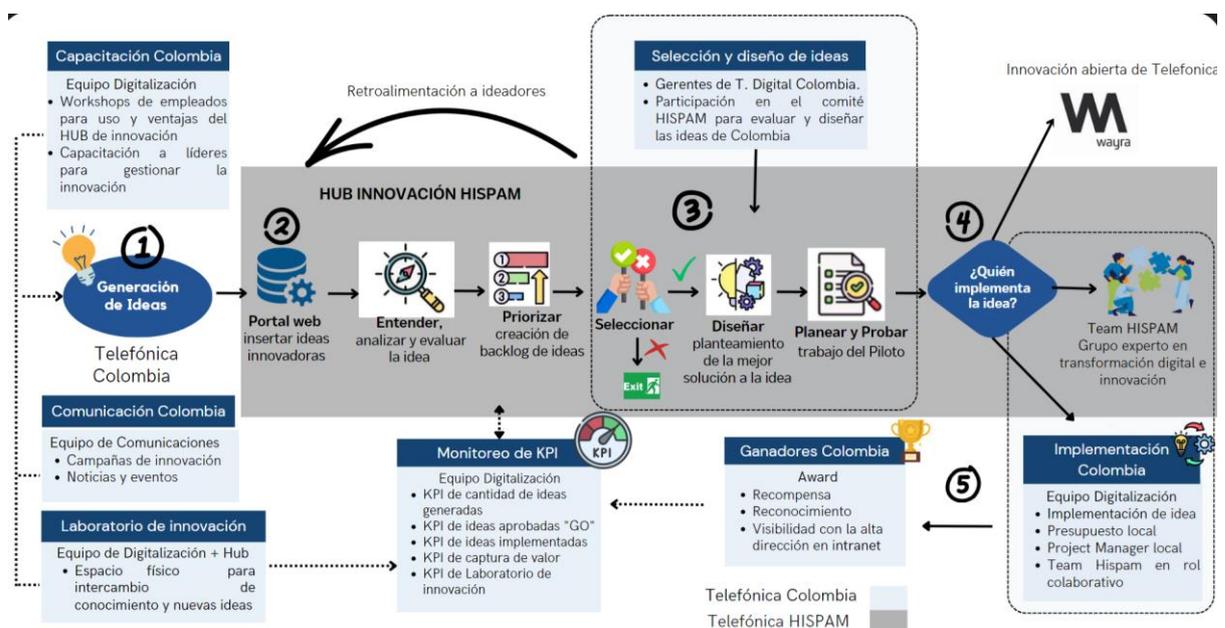
Adicionalmente, la medición de **KPI** es una herramienta importante que permite medir el éxito e impacto de la innovación en las empresas, por lo tal motivo se ha incorporado como pieza fundamental en el modelo de innovación de Telefónica Colombia.

Finalmente, en el modelo se enfatiza la importancia de la **innovación abierta**, en el que Wayra es una de las palancas principales. Adicionalmente, se busca en el modelo crear una mejora conexión entre los trabajadores para que los Colaboradores de Telefónica tengan esa cercanía y trabajo en equipo permanente con Wayra, y otros agentes externos de la organización, como la Universidad Javeriana y la Andi, para obtener ideas y soluciones innovadores.

Fases del modelo de innovación para Telefónica Colombia

A continuación, se muestran las fases del modelo propuesto, el cual tiene una participación de Telefónica Colombia y Telefónica Hispam. Estos últimos se refieren los diferentes equipos de trabajos que lideran actualmente el Hub Hispam.

Ilustración 22: Fases Modelo propuesto para el funcionamiento del Hub Hispam



Fuente. Autoría de Angela Bonilla, Lina Jiménez y Dayana Castellanos (2023)

El nuevo modelo de innovación para Telefónica Colombia consta de las siguientes fases:

Fase1_Generación de ideas: La primera fase del proceso consiste en la generación/postulación de ideas innovadoras por parte de los empleados de Telefónica Colombia, las cuales serán insertadas en una web global del Hub de Innovación Hispam. Para promover la participación de los empleados de Telefónica Colombia, aumentar la generación de nuevas ideas y fomentar la innovación, se implementarán las acciones que se describen en la siguiente matriz:

Acciones	Objetivos	Responsable
Capacitación	Promover el uso y conocimiento del Hub a través de workshops, que permitan a los empleados conocer cómo funciona el HUB y las ventajas que tiene su uso en la mejora de procesos y generación de cultura de innovación de Telefónica Colombia. De la misma forma se busca generar espacios para intercambio de ideas entre empleados.	Equipo de Digitalización Telefónica Colombia
	Ofrecer y capacitar a los líderes de las diferentes áreas de digitalización de Colombia, para que ellos a su vez gestionen la innovación al interior de sus equipos. Capacitar al equipo para desarrollar habilidades de gestión y aplicación de innovación.	Recursos Humanos
Comunicación	Promover y liderar campañas de innovación, noticias y eventos que permitan que los colaboradores se animen a participar y aportar ideas innovadoras. Adicionalmente se busca promover comunicación interna que permita integrar equipos y alinearlos con los objetivos de innovación del negocio, mejorar los flujos de trabajo y generar ambientes agradables y proactivos.	Equipo de Comunicación de telefónica Colombia
Laboratorio de innovación	Espacio físico para intercambiar nuevos conocimientos y desarrollar nuevas ideas. Lo que se busca con estos laboratorios es ofrecer a los colaboradores de Telefónica Colombia las condiciones más favorables para que se produzca la innovación en espacios creativos y de colaboración.	Equipo de Digitalización Telefónica Colombia + Hub de innovación

Todos los colaboradores de Telefónica Colombia, sin distinción, podrán postular su idea de innovación dentro del formulario, la cual será analizada por el equipo de trabajo, quienes realizarán una selección y priorización de las que aplican y se llevarán a cabo en cada una de las Obs.

A continuación, a clasificación de la postulación de las ideas de innovación:

- ✓ Mejora de procesos
- ✓ Desarrollo de nuevos productos
- ✓ Mejora de productos existentes
- ✓ Reducción de manualidad
- ✓ Mejora de experiencia para los clientes

Fase2_Procesamiento de idea: Una vez que la nueva idea queda registrada en el Hub de Innovación, pasará por el proceso habitual que actualmente realiza el equipo de trabajo del Hub Hispam. A continuación, se describen dichas acciones:

Acciones	Objetivos	Responsable
Entender, analizar y evaluar	Entender, analizar y evaluar cada una de las ideas con el fin de medir el impacto, complejidad entre otros factores.	Hub Hispam
Priorizar	Priorización de ideas, con el fin de realizar un backlog de iniciativas a ejecutar durante el año	Hub Hispam

Fase3_Seleccion y diseño de ideas: esta tercera fase contempla las actividades de selección y diseño que se realizan mensualmente en los comités liderados por el Hub Hispam.

Acciones	Objetivos	Responsable
Selección	Selección de las ideas que serán implementadas, teniendo en cuenta su impacto e importancia.	Hub Hispam + Gerente de transformación Digital de Telefónica Colombia

Diseño de idea	Plantear la mejor solución tomando en cuenta diferentes proveedores y partners en soluciones tecnológicas de vanguardia.	Hub Hispam + Gerente de transformación Digital de Telefónica Colombia
Planear y Probar	Concretar alcance y trabajar en el prototipo en conjunto con los proveedores de Telefonica.	Hub Hispam + Gerente de transformación Digital de Telefónica Colombia

En esta fase, es importante destacar la inclusión y participación de los gerentes de transformación digital de Colombia en los comités que realiza en el Hub Hispam. La participación en estos comités es una ventaja en el nuevo modelo, ya que esto fomenta la cultura de innovación al permitir que los empleados colaboren y compartan ideas.

Adicionalmente en esta fase se incluyen mecanismos de retroalimentación a los ideadores que participaron con sus nuevas ideas. La retroalimentación es un elemento clave en la cultura de innovación, por lo que se promueve una retroalimentación continua y constructiva a los empleados

Fase4_ Implementación de las ideas: La implementación de las ideas de Colombia estarán a cargo del grupo regional de Colombia. Este último permite generar empoderamiento en la región y más visibilidad.

Acciones	Objetivos	Responsable
Implementación de las ideas de Colombia	Implementar idea de la mano que el creador de la iniciativa y con recursos económicos asignado a Colombia	Equipo de digitalización y Project Manager de Telefónica Colombia con el apoyo del equipo global del Hub de innovación.

Si la idea es de alto impacto, se analiza para ser implementada por Wayra. Wayra es conocida como la innovación abierta de Telefónica, la cual es una iniciativa diseñada para invertir y escalar startups y así poder llevar la innovación a todas partes del mundo.

Fase5_ Recompensa de las ideas: En esta quinta fase se busca generar espacios para reconocer, fomentar y compensar la participación de los empleados de Telefónica Colombia en la generación de ideas innovadoras.

Acciones	Objetivos	Responsable
Reconocer y Compensar	Comunicar las historias de éxito en la organización y compensar a los colaboradores con ideas ganadoras. Adicionalmente reconocer la participación de las personas que postularon sus ideas.	Equipo de Comunicación de telefónica Colombia + HUB Hispam

La recompensa y el reconocimiento son fundamentales para crear una cultura de innovación. Por lo que es importante generar espacios y estrategias para constantemente recompensar y reconocer comportamientos innovadores, incluso en aquellos casos en los que la idea no fuese seleccionada, reconociendo la iniciativa y el entusiasmo al participar en el proceso.

Monitoreo de KPI: KPI es una herramienta importante que permite medir el éxito e impacto de la innovación en las empresas, por lo tal motivo se ha incorporado como pieza fundamental en el modelo de innovación de Telefónica Colombia.

Acciones	Objetivos	Responsable
KPI de resultados KPI de captura de valor KPI de optimización en procesos	Monitorear y medir los beneficios alcanzados al interior de Telefónica Colombia, gracias a la implementación de ideas innovadoras.	Equipo de digitalización Telefónica Colombia
KPI de procesos KPI de ideas generadas KPI de ideas aprobadas KPI de ideas implementadas	Monitorear y medir el rendimiento de los procesos de innovación y su impacto en la generación de cultura al interior de Telefónica.	Equipo de digitalización de Telefónica Colombia

Los líderes juegan un rol fundamental, ya que son los promotores del ambiente creativo, gestores de la cultura de innovación y son quienes impulsan para asegurar la conciencia en el trabajo de la innovación. Por lo anterior, tendrán métricas de desempeño dentro de sus Kpis, que permitan medir el desempeño de la innovación en sus equipos de trabajo.

Ilustración 23: Indicadores



Finalmente, bajo el Plan de Negocio Responsable, compuesto por 6 compromisos, en el segundo de estos, Telefónica Colombia hace seguimiento a las acciones que se enmarcan en Innovación y a las acciones que se enfocan en intraemprendimiento. Estos compromisos se encuentran en revisión, seguimiento y aseguramiento por parte de los líderes de las distintas áreas de la organización.

Ilustración 24: Compromisos Negocio Responsable

Plan NR Colombia	Plan NR Corporativo	ODS
Reconectamos siendo relevantes, confiables y accesibles	Promesa cliente y confianza digital	1, 4, 9, 11
Reconectamos llevando los beneficios de la digitalización a todas las personas	Innovación Sostenible	4, 5, 8, 9, 11, 13, 17
Reconectamos siendo responsables con nuestros proveedores	Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro	8, 9, 10, 11, 12, 13
Reconectamos motivando al mejor talento	Gestión de talento y diversidad Y seguridad y salud	5, 8, 9, 10, 11, 13, 17
Reconectamos siendo responsables con el medio ambiente	Estrategia ambiental	13, 14, 15, 17
Reconectamos actuando con integridad y liderando con el ejemplo	PNR, DDHH, Reputación Y Stakeholders Engagement	16, 17

Entre las acciones incluidas en el modelo, que ayudan a promover la innovación en Telefónica Colombia son:

- ✓ Impulsar la innovación a través de espacios de formación, para fortalecer los conocimientos y habilidades de los colaboradores.
- ✓ Definir estrategias concretas para reconocer e incentivar la participación en procesos de innovación.
- ✓ Generar estrategias para que la innovación forme parte de la cultura organizacional y su incorporación en el ADN de la organización.
- ✓ Proteger las acciones de innovación a través de la documentación de esos procesos, para garantizar su sostenibilidad a través del tiempo.
- ✓ Asegurar la materialización de las ideas y su incursión en el mercado. De ahí la importancia de llevar las soluciones desarrolladas al interior de la empresa, los clientes, los colaboradores, proveedores y demás grupos de interés.
- ✓ Crear un ecosistema transversal, cobijando a todos los colaboradores de la compañía, generando sinergias entre los actores internos y externos. Para procurar sinergias que promuevan la transferencia de conocimientos y el empleo de mejores prácticas.
- ✓ Promover espacios para resolver retos y necesidades que presenta la organización y así mismo, promover la cultura entre todos los colaboradores.
- ✓ Generar políticas al interior, lideradas por la Dirección de Recursos Humanos, donde se incentiven la desconexión de las tareas cotidianas, para dedicar ese tiempo a la innovación.
- ✓ Construir un ecosistema liderado por los colaboradores, que se fortalezca con la participación de la academia, el gobierno, empresas públicas y privadas con el objetivo de generar sinergias que permitan la transferencia de conocimiento, la

solución de retos y generación de espacio que dinamicen la innovación, mejorando el desarrollo de los entornos productivos.

- ✓ Procurar un cambio cultural donde se reflejan en el empoderamiento de los equipos de trabajo de las distintas áreas, la obsesión por el cliente, mentalidad de propietario y cultura de innovación.

- ✓ Generación de plan de incentivos:

- Reconocimiento y posibilidad de presentar ante Comité Directivo el proyecto.

- Productos de merchandising.

- Convocatoria de quienes participen en procesos de Innovación para participar en Gente de valor.

- ✓ Implementar un esquema de comunicaciones a nivel interno (colaboradores) y externo (clientes, medios de comunicación, proveedores, autoridades, entes de control), que se realiza en conjunto con la Dirección de Comunicaciones Internas y/ Externas; incluyendo:

- Publicación de notas en la Intranet y WorkPlace.

- Envío de correos dirigidos

- Capacitaciones específicas

- Envío de mensajes de texto a teléfonos celulares de los colaboradores

- Concursos y campañas.

- Workshop con aliados

Ahora bien, el modelo propuesto para Telefonica Colombia que combina la solución tanto para el problema de Liderazgo Creativo, como para el de Gerencia de la Innovación, esta apalancado por la capacidad instalada del Hub de Innovación Hispam. Lo anterior, se dio por las charlas que se tuvo en el primer semestre, en donde la Alta Dirección concluyó que no se

iba a contar con el sello del Sistema de Innovación y Desarrollo dado por la cámara de comercio. Sin embargo, las acciones de innovación iban a estar apalancadas desde lo ya existe, “El Hub de innovación”. La decisión tomada por la Alta Dirección de apalancar la innovación en Telefónica Colombia sobre lo ya existe y usar la capacidad instalada del Hub Hispam, estuvo argumentada y soportada por el ejercicio realizado en el CPS, por la metodología y conceptos descritos en el marco conceptual; lo que se hizo necesario e indispensable y que la Alta Dirección esperaba en este trabajo, fue robustecer lo ya existe para Colombia, es decir, incluir ciertos factores que no se tenían en cuenta en el modelo actual, y que son fundamentales para generar una cultura de innovación permeable.

Este nuevo modelo, tiene un alcance en la Regional llamada Administración Central en Estructura, es decir, cargos administrativos que incluyen además de quienes hacen parte de la planta directa en cargos administrativos, aprendices SENA, practicantes, jóvenes profesionales, miembros de la Fundación Telefónica y de la Planta Global.

Para todas estas acciones, contamos con los líderes del equipo de Transformación Digital, que son quienes nos ayudan a movilizar las distintas acciones en cada uno de los países y que, efectivamente en Colombia se implemente el nuevo modelo propuesto. Además de ello, la Alta Dirección conoce estas iniciativas y apalanca la innovación en Colombia, desde el Hub de Innovación Hispam, contamos con el apoyo y recursos necesarios.

9 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

Para efectos metodológicos, las conclusiones del trabajo desarrollado se dividirán en dos partes, una referida a la práctica del ejercicio de CPS, y la otra sobre el resultado de éste para la solución del Problema Creativo y Problema Gerencial:

9.1 Conclusiones del CPS

- ✓ Para el desarrollo del Problema Creativo, se incluyeron igualmente personas adicionales a las que hacen parte del equipo de Procesos, Riesgos y Certificaciones, con el fin de enriquecer los resultados. De la misma forma, participaron personas de Telefónica a nivel Hispam.
- ✓ Debido a que el problema gerencial cambió su alcance, el equipo del Hub de Innovación Hispam y los líderes de Digitalización Colombia, hicieron parte del ejercicio desarrollado en el primer semestre del 2023.
- ✓ Se observó un alto nivel de compromiso de los colaboradores y su reconocimiento de la funcionalidad de la herramienta CPS.
- ✓ Durante el ejercicio, se usaron distintas herramientas de divergencia y convergencia, “Conexiones Forzadas” fue reconocida por el equipo como un instrumento poderoso y lo usaron en varios de los ejercicios al interior de sus áreas.
- ✓ Uno de los hallazgos más importantes, fue entender que a los trabajadores les gusta ser parte de la innovación sin que los disuada la posibilidad de una carga laboral adicional y no están motivados por los posibles incentivos.
- ✓ Gracias a los ejercicios de convergencia y divergencia, se confirmó la importancia de generar recompensa y reconocimiento a las personas y/o equipos que desarrollen ideas innovadoras en Telefónica Colombia.
- ✓ El **92%** de las acciones/actividades propuestas son responsabilidad e injerencia de los profesionales de las distintas áreas de la compañía de Telefónica Colombia, para que se puedan llevar a cabo y que surtan los resultados esperados.
- ✓ Solo el **8%** de las acciones/actividades propuestas requieren de presupuesto, mientras que el **92%** restante son actividades en las cuales se puede hacer uso de los recursos con los que ya cuenta Telefónica Colombia o el Hub de innovación Hispam, y no implican la solicitud de recursos económicos adicionales.

- ✓ El **92%** de las acciones/actividades propuestas están proyectadas para implementar en 2023, y únicamente el **8%** están proyectadas para 2024.
- ✓ Debido al análisis realizado en este trabajo de grado, se logró impulsar la innovación en Telefónica Colombia, apalancado decididamente por el Hub de Innovación Hispam.
- ✓ Se reconoció la importancia de impulsar la Innovación desde distintos frentes, independientemente si Telefónica Colombia lograba o no recertificarse en el Sistema de Innovación y Desarrollo, dado por la Cámara de Comercio.
- ✓ Durante el trabajo realizado este semestre y las distintas sesiones de trabajo, se identificó la importancia de cerrar la brecha en Innovación entre Telefónica Colombia vs Telefónica Global. Lo anterior, teniendo en cuenta que esta empresa es reconocida mundialmente como una de las empresas más innovadoras. Por lo cual, se realizaron varios ejercicios de Benchmark, con el fin de robustecer la propuesta del modelo de la Gerencia de Innovación.
- ✓ El **92%** de las acciones/ actividades no requieren de la revisión y aprobación por parte de la Alta Dirección. Con lo anterior, los resultados podrán lograrse de una manera mucho más ágil.
- ✓ Gracias a la herramienta del CPS, se logró identificar las soluciones que apalancan al modelo propuesto.

9.2 Conclusiones Generales

- ✓ Se logró proponer un nuevo modelo de innovación en Colombia, haciendo uso del modelo actual de Innovación de Telefónica Hispam. Con la nueva propuesta, se logra que todos los colaboradores Telefonica Colombia de las distintas áreas de la compañía participen y den sus ideas para resolver problemáticas que los afecten en sus día a día, pero también problemáticas que tengan impactos globales. Lo anterior,

teniendo en cuenta que entre las Obs se promueve la compartición de las mejores prácticas y casos de éxito.

✓ En este nuevo modelo planteado para Telefónica Colombia, se aprovechan los recursos con los que ya cuenta el Hub Hispam, siendo esta una palanca que permite mitigar los problemas identificados por el equipo de trabajo que llevó a cabo las etapas del CPS, con respecto a temas presupuestales.

✓ El modelo propuesto para Telefonica Colombia, incorpora el frente de prototipado que tiene el grupo Aval y que se identificó gracias al Benckmark realizado.

✓ Los líderes son un actor fundamental en este modelo, ya que son quienes nos ayudan a movilizar las distintas acciones, que al final lleva a la gestión de la innovación por parte de los colaboradores de Telefónica Colombia, siendo los líderes un promotor fundamental en esta propuesta.

✓ Los líderes son un actor fundamental en este modelo, ya que son quienes nos ayudan a movilizar las distintas acciones, que al final conllevan a la gestión de la innovación por parte de los colaboradores de Telefónica Colombia, siendo los líderes un promotor de esta propuesta de modelo. Con este trabajo, logramos que diferentes áreas de Telefónica Colombia, como los líderes del área de Transformación Digital y de Comunicaciones, promueven este modelo de innovación.

✓ Hemos logrado impulsar el frente de laboratorios de innovación, el cual genera ambientes propicios para la participación constante de los colaboradores y así lograr generar nuevas ideas que estén alineados con los objetivos estratégicos de Telefónica. No contar con espacios de innovación, fue uno de los dolores identificados en los ejercicios del CPS, por lo cual, esta iniciativa apalanca la solución del Problema Creativo y Gerencial.

✓ Gracias a la metodología AR y a la teoría de modelos de innovación trabajadas a lo largo de este proyecto, se logró generar un modelo robusto de innovación, que tiene el propósito de generar una cultura de innovación en Telefónica Colombia. El modelo planteado ha sido socializado, ha generado impacto y motivación para implementarlo como palanca para la innovación, y ha sido muy bien acogido tanto en Colombia, como en los distintos países de Hispanoamérica.

✓ En Telefónica Colombia se ha avanzado en la implementación de la Solución de Liderazgo Creativo y en la Solución de Gerencia de la Innovación. Lo anterior, por medio de todo el trabajo realizado de diagnóstico, las charlas con los equipos de trabajo, los modelos existentes y el marco teórico; teniendo en cuenta de que a pesar de que Telefónica Colombia actualmente no cuenta con el sello del Sistema de Innovación y Desarrollo, algunas de las acciones que están en curso y que se encuentran detalladas en el modelo, están apalancadas con la capacidad instalada del Hub de Innovación Hispam. Lo anterior, sin dejar a un lado que en el modelo que propusimos en este trabajo de grado, se incorporaron ítems adicionales, pero fundamentales para generar una cultura permeable de innovación.

9.3 Recomendaciones

Para la implementación del modelo propuesto, consideramos que la empresa deberá tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

✓ La apropiación cultural es un factor determinante en el éxito de la implementación de un modelo de innovación. Implica adaptar los valores, creencias y comportamientos de una organización para que estén alineados con los requisitos y principios del modelo de innovación adoptados.

✓ La adaptación cultural requiere un enfoque integral que abarque la comunicación efectiva, el liderazgo comprometido, el fomento de la creatividad y la

toma de riesgos, el aprendizaje organizacional y el diseño de estructuras y procesos de apoyo.

✓ Los factores clave para lograr la adopción del modelo de innovación incluyen la claridad de objetivos, la participación de los empleados, la provisión de recursos adecuados, el fomento de una cultura de aprendizaje y mejora continua, y la implementación de recompensas y reconocimientos apropiados.

✓ La adaptación cultural y la adopción voluntaria del modelo de innovación requieren tiempo, paciencia y liderazgo. Es fundamental crear un entorno que fomente la confianza, el aprendizaje, la colaboración y el reconocimiento.

10 LOGROS

✓ **Creación del modelo para mejorar la gestión de la Innovación en Telefónica Colombia:** basado en el modelo de innovación del cambio creativo de las 4Ps y en el modelo de Innovación de Telefónica Hispam, se diseñó y propuso un modelo innovador para Telefónica Colombia, el cual permite mejorar el desempeño en la gestión y generar cultura de la innovación al interior de la compañía.

✓ **Talleres "Programa de Innovación Abierta Hub de Innovación":** con el relanzamiento del Hub de Innovación Hispam, en el mes de junio 2023, se inició con talleres dirigidos al equipo de Transformación Digital de las Obs y las áreas usuarias. En total se realizarán 8 talleres, de los cuales a la fecha (30-06-2023), se han realizado 4. El objetivo principal de estos talleres es construir y priorizar desafíos o retos de innovación abierta que tengan impacto en los negocios de Telefónica y, que puedan guiar un proceso de búsqueda de soluciones. Los desafíos más relevantes son los que apuntan al mejoramiento de eficiencia de procesos, creación de valor al cliente final y aquellos que habiliten el desarrollo de nuevos negocios.

✓ **Adaptación del Hub en otros países:** El Hub de innovación en los demás países, fue bien tomado. En el diagnóstico se identificó que la mayoría de las operaciones no tenía un modelo de gobernanza de innovación y una metodología de innovación. Por lo anterior, con el nuevo modelo que planteamos, se trabajó en dar herramientas y marco metodológico de cómo identificar una necesidad, cómo dar herramientas, cómo se comunican, cómo se transmite; etc;. Trabajando fuertemente como focal point con cada área de Transformación Digital de cada país. En las ocho sesiones que se iniciaron en junio del 2023, se invitaron a usuarios y el área de Transformación Digital para que entre el Hub y Wayra se informe y se despliegue un marco metodológico.

✓ **Trabajo con Wayra para el relanzamiento del sitio Web:** se está trabajando con el apoyo del equipo de Wayra para realizar un relanzamiento enfocado en la página web del Hub de Innovación. Se busca que el sitio sea más dinámico, visualmente más atractivo y que esté disponible para las personas externas de la compañía, promoviendo con esto, un mejor posicionamiento de la compañía y que se reconozca a Telefónica como una de las empresas más innovadoras del país.

✓ **Mayor comunicación y visibilidad del Hub:** se ha logrado y se continúa trabajando, en una mayor comunicación y visibilidad al Hub de Innovación, incentivando una mayor participación y una cultura de innovación permeable. En los diferentes canales de comunicación de Telefónicas, se promueven mensajes que destacan la importancia del Hub de innovación para la generación de cultura de innovación. Un ejemplo de esto se muestra a continuación:

Comunicaciones Telefónica Hispam ▶ Telefónica Hispam  ...
June 21 at 9:00 AM · 🌐

Estamos en **#LaSemanaDeLaIniciativa**: Simplificación y digitalización E2E

Hoy invitamos a **MARIANO ANDRES HANSEN APESTEGUI**, Líder de Planificación Digital para que nos de su testimonio sobre el IMD (Índice de madurez digital) y el aporte del Hub de innovación a los objetivos de la región.

Míralo aquí. 



✓ **Cantidad de solicitudes en el Hub de Innovación:** Con respecto al Hub de Innovación en Hispam, antes del relanzamiento que logramos incentivar y realizar junto con el equipo de trabajo, 2022 tuvo un promedio de 40 iniciativas, sin embargo, las iniciativas no llegaban a buen término porque los usuarios realizaban la solicitud con cualquier tipo de necesidad, la cual, al ser analizada por el equipo del Hub, se desestimaba. En lo que llevamos de 2023 tenemos aproximadamente 42. La buena noticia es, que con el modelo planteado para Colombia y replicado en algunos puntos para las otras Obs, se logró incluir como Focal Point al equipo de Transformación Digital de cada uno de los países y, de esta manera, ellos canalizaron las solicitudes de los usuarios. Antes de pasarlas al Hub de Innovación, analizan si es prioritaria, si está alineada con la estratégica local, el tipo de valor que genera, si apunta a los objetivos organizacionales, si genera ingresos a la compañía, cuál es el área afectada, cuáles son los Kpis que podrían lograr al implementar la solución; etc. Por ende, las solicitudes que llegan al Hub, si alcanzan su implementación, se pone foco y se realiza

seguimiento constante hasta llegar a su implementación de las ideas generadas por los usuarios.

11 GLOSARIO

- ✓ **Tecnología, medios y telecomunicaciones - TTM:** es una agrupación industrial que incluye empresas enfocadas en nuevas tecnologías.
- ✓ **Obs:** Países
- ✓ **Business to business - B2B:** negocios con negocios, consiste en los servicios que una empresa realiza a otra, ideados para aumentar las ventas de los bienes o servicios.
- ✓ **Trenes digitales:**
- ✓ **COEs:** centros de excelencia. Son unidades de carácter estratégicas que están conformadas por especialistas que operan desde adentro de las empresas, estos enseñan y promueven nuevas formas para realizar el trabajo, esto lo logran a través de ciclos cortos de retroalimentación y la mejora constante, enfocándose tanto en los procesos como en el producto, todo esto genera una influencia positiva en las personas y activa un cambio cultural en la organización.
- ✓ **Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - Andi:** es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.
- ✓ **Wayra:** hub de innovación abiertas más global, conectado y tecnológico del mundo, es la iniciativa de Telefónica diseñada para escalar e invertir en startups y llevar la innovación a cualquier parte del mundo.
- ✓ **Intraemprendimiento:** crear un nuevo negocio dentro de una empresa, paralelo a la actividad que ya realiza. Se trata desarrollar un proyecto que mejora la eficiencia interna o que aumenta las ventas.

✓ **Betatesters:** son los usuarios que prueban una versión beta de un software. Su objetivo es encontrar errores y reportarlos, además de ofrecer sugerencias para mejorar el software.

✓ **Workplace:** es una red social de tipo empresarial, que pretende poner en contacto a todos los miembros de una organización.

✓ **Intranet:** red informática interna de una empresa u organismo, basada en los estándares de internet, en la que las computadoras están conectadas a uno o varios servidores web. Es una plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos.

✓ **Momentos Movistar:** portafolio de productos, actividades y experiencias divertidas y diferentes, para los colaboradores de Telefónica Colombia. Todos(as) los(as) colaboradores(as) directos(as) gozarán de 1000 créditos iniciales y los Estudiantes en Práctica y Aprendices Sena, tendrán 400 disponibles.

✓ **Beneficios Uno:** beneficios de tiempo para integrar la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores. El programa Uno, entrega a cada colaborador la posibilidad de elegir aquellos espacios que más le sirven a sus intereses y ciclo de vida, bajo los principios de desarrollo de vida integral y equidad entre los colaboradores de la empresa. La vigencia, es de doce meses.

12 BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- ✓ Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- ✓ Forbes.co. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de <https://forbes.co/2022/11/11/red-forbes/democratizacion-de-la-conectividad-para-el-cierre-de-la-brecha-digital-en-colombia/>
- ✓ Estudios, E. (s/f). Gov.co. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/042022/ES-Infraestructura-de-Telecomunicaciones-Moviles-en-Colombia_VF_Publica.pdf
- ✓ El arte de innovar y emprender Cuando las ideas se convierten en riqueza. (s/f). Upo.es. Recuperado el 24 de noviembre de 2022, de https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf
- ✓ Internetworldstats.com. Recuperado el 24 de noviembre de 2022, de <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- ✓ Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review*, 78(3), 157-166.
- ✓ Manjón, J. V. (2021). Conceptos y definiciones de la innovación empresarial según el Manual de Oslo 2018.
- ✓ Mella, R. P. S. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, 1(24), 120–131. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i24.575.g366>
- ✓ La gobernanza de las telecomunicaciones: Hacia la economía digital. (s/f).

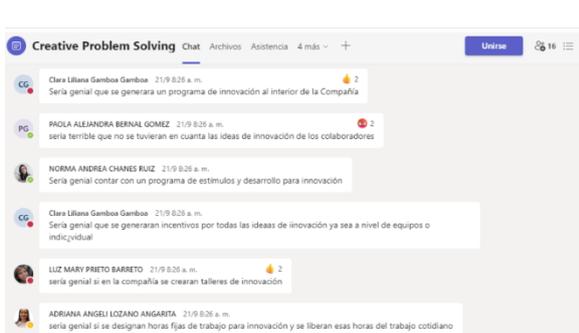
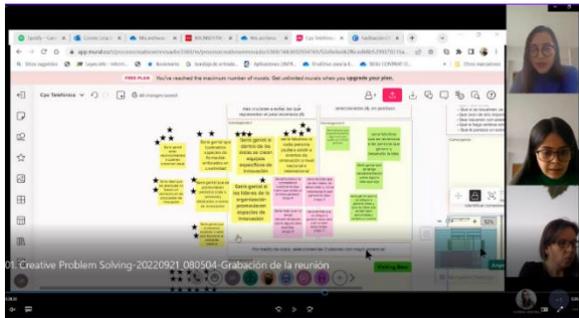
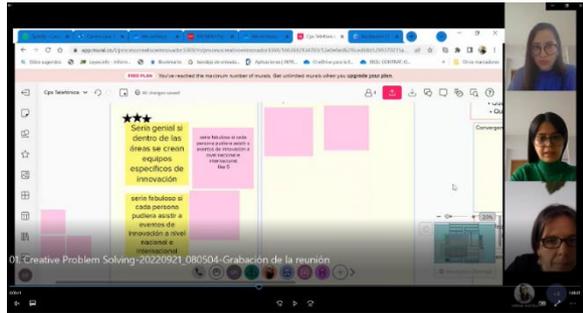
- ✓ Puccio, G. J., & Cabra, J. F. (2010). Introduction to Creative Thinking. En: Handbook of Organizational Creativity (pp. 3-24). Elsevier.
- ✓ Puccio, G. J., Cabra, J. F., & Slocum, N. (2012). The Innovative Team: Unleashing Creative Potential for Breakthrough Results. John Wiley & Sons.
- ✓ Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard Economic Studies.
- ✓ OECD science, technology and innovation outlook 2021: Times of crisis and opportunity. (s/f). Oecd.org. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de <https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm>
- ✓ Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard Economic Studies.
- ✓ West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. John Wiley & Sons.
- ✓ World Internet Users statistics and 2022 world Population stats. (s/f).
- ✓ Centro de experiencias Hogar Digital. (2023). Madrid: S.L.U., Telefónica Digital España.
- ✓ Digital Operations Center. (2023). Madrid: Telefónica Digital España S.L.U.
- ✓ España | Telefónica potencia su Hub de Innovación y Talento con el nuevo Experience Design Lab. (2023). Madrid: dpl News.
- ✓ Experience Design Lab. (2023). Madrid: Telefónica Digital España S.L.U.
- ✓ La Cabina. (2023). Madrid: Telefónica Digital España S.L.U.
- ✓ Telefónica potencia su Hub con "LaCabina", un nuevo centro de inspiración tecnológica. (2023). Barcelona: La razón.
- ✓ Testers. (2023). Madrid: Telefónica Digital España S.L.U.

- ✓ Wayra 5G Lab. (2023). Madrid: Telefónica Digital España S.L.U
- ✓ Grupo Aval presentó su laboratorio de innovación digital. (2018). Bogotá: Portafolio.

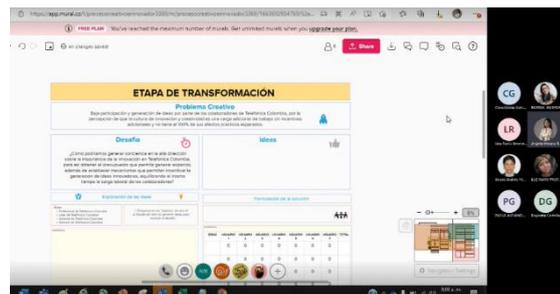
13 ANEXOS

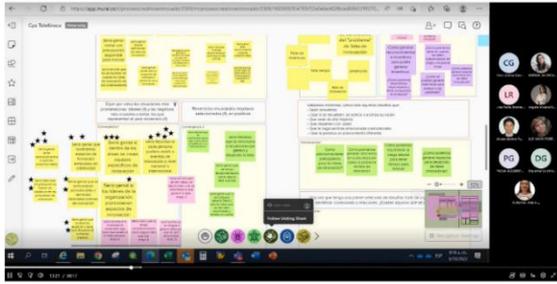
Problema Creativo

Etapas # 1 y # 2

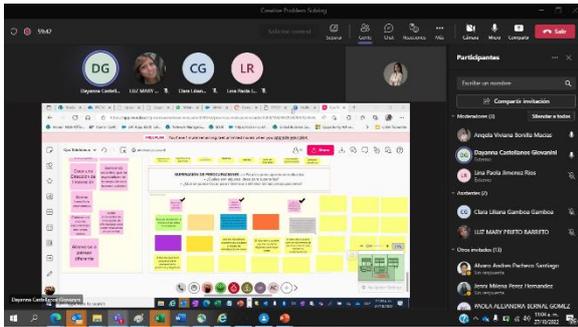
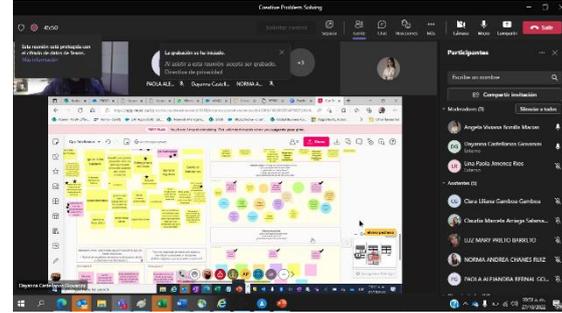
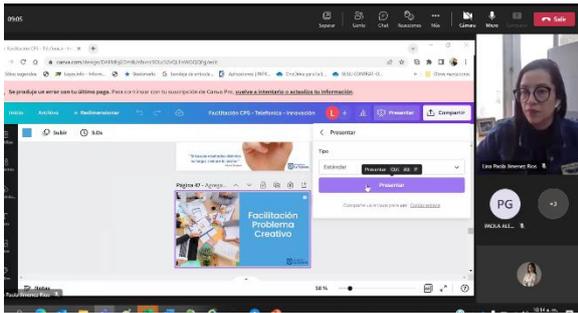


Etapas # 3





Etapa # 4



Etapa # 5 y 6

Exploración de aprobaciones

Análisis de Stakeholders

Objetivos:

- Analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución.
- Mejorar la probabilidad de adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación.

¿Qué es un Stakeholder?

Son personas de las que depende la ejecución del plan. Los stakeholders tienen un interés en el plan.

STAKEHOLDER	Oposición FUERTE	Oposición MODERADA	NEUTRAL	Respaldo FUERTE	Respaldo MODERADO	ACCIONES		
						Identificar	Analizar	Acciones
Alta Dirección	✓					Identificar	Analizar	Acciones
Directivos	✓					Identificar	Analizar	Acciones
Comité de Innovación Digital	✓					Identificar	Analizar	Acciones
Alta Direcc			✓			Identificar	Analizar	Acciones

STAKEHOLDER	Oposición FUERTE	Oposición MODERADA	NEUTRAL	Respaldo FUERTE	Respaldo MODERADO	ACCIONES
Alta Dirección	✓					Indispensable aprobación de presupuesto
Directivos	✓					Participar e influir en la organización el tiempo y la innovación
Comité de Innovación Digital	✓					
Alta Direcc			✓			Respaldo moderado de la alta dirección

ACTIVIDAD	Responsable	Resultado esperado	Plazo	Indicador de medición
Actividad 1: Definición de alcance y objetivos	Directivos	Definición de alcance y objetivos	2023-04-01	Definición de alcance y objetivos
Actividad 2: Análisis de stakeholders	Directivos	Análisis de stakeholders	2023-06-30	Análisis de stakeholders
Actividad 3: Diseño de solución	Directivos	Diseño de solución	2023-09-30	Diseño de solución
Actividad 4: Implementación de solución	Directivos	Implementación de solución	2023-12-31	Implementación de solución
Actividad 5: Evaluación de resultados	Directivos	Evaluación de resultados	2024-03-31	Evaluación de resultados
Actividad 6: Cierre de proyecto	Directivos	Cierre de proyecto	2024-06-30	Cierre de proyecto

Anexos problema gerencial

Etapa # 1 y # 2 – Problema Gerencial

Metodología Basada en las siguientes etapas:

- Se reciben las iniciativas para **entenderlas, analizarlas y evaluarlas** cada una para determinar su impacto, complejidad, entre otros factores.
- Luego se realizará una **priorización**, con el fin de crear un **Backlog** de iniciativas a ejecutar durante el año.
- Luego se planteará la **mejor solución** teniendo en cuenta los **proveedores y partners** en soluciones tecnológicas de vanguardia.
- Se concretará el **alcance y plan de trabajo del piloto** junto con el proveedor y se seguirán los **avances e iteraciones** que se tienen con la solución.
- Se comunicarán los **impactos** y la historia de éxito, socializando cómo logramos concretar dicha iniciativa en realidad. A su vez, se recopilará y compararán las **lecciones aprendidas**.

Etapa # 2 y # 3 – Problema Gerencial

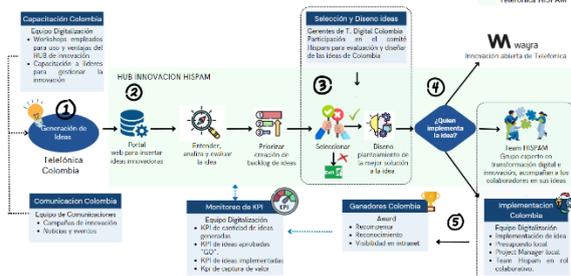
Etapa # 4 y # 5 – Problema Gerencial

Capacitación equipo de trabajo – Hub de Innovación Hispam



Anexos Logros

Modelo Innovación Propuesto - Solución





-  Sesión 1 Programa Hub de Innovación - Wayra (310523)
-  Sesión 2 Programa Hub de Innovación - Wayra 080623
-  Sesión 3 Programa Hub de Innovación - Wayra 150623
-  Sesión 4 Programa Hub de Innovación - Wayra 220623

