

Cultura de innovación en la empresa Diebold Nixdorf Colombia
Caso de Estudio
Trabajo de grado para obtener el título de Magister en Gestión de la Innovación

Investigadores

Jhonattan Camilo Pachón Ayala
Ronald Rodrigo Beltrán Tórrez

Director

Ing. Juan Fernando Pacheco

Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto

Maestría en Gestión de la Innovación

Convenio Uniminuto - UTB

Facultad de Ciencias Empresariales

Bogotá D.C.

Abril 2019

Investigadores

Jhonattan Camilo Pachón Ayala

Ronald Rodrigo Beltrán Tórrez

Director

Ing. Juan Fernando Pacheco

Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto

Maestría En Gestión de la Innovación

Convenio Uniminuto - UTB

Facultad de Ciencias Empresariales

Bogotá D.C.

Abril 2019

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C.

2019

Agradecimientos

En esta nueva etapa de nuestras vidas, en la cual estamos adquiriendo un nuevo nivel de formación profesional, queremos agradecer a todos los que nos acompañaron en el proceso.

A nuestras familias por su acompañamiento y comprensión.

A nuestros profesores quienes mediante clase a clase nos transfirieron sus conocimientos.

A nuestros compañeros de clases, unos innovadores apasionados.

A Diebold Nixdorf Colombia, quienes nos brindaron la oportunidad de realizar nuestro estudio en la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
Antecedentes Situacionales	18
Planteamiento del problema.	21
Formulación del problema.	23
Objetivos.	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Justificación.	25
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL.....	28
Bases Teóricas	28
Introducción a la cultura de innovación	28
Cultura de innovación.....	29
Clasificación y concepto de cultura de innovación.....	29
Elementos fundamentales de la cultura de innovación.....	34
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	42
Tipo de investigación	42
Enfoque de Investigación.....	43
La observación.	44
Entrevista semi-estructurada.....	45
Validez del Instrumento.	46
Resultados de la Validación.....	47
Procesamiento y análisis de la Información.	48

Validez, calidad y consistencia de la información.....	49
El Método de Investigación.....	49
Diseño de la Investigación.....	50
CAPÍTULO IV PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	52
El proceso de codificación.....	52
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	73
LISTA DE REFERENCIAS.....	75
ANEXOS.....	18

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Línea del tiempo adaptado de Diebold Nixdorf.	19
---	----

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1: Relación entre fuerzas y elementos de la Innovación	41
Cuadro 2: Categorías de análisis para el diseño del instrumento.....	46
Cuadro 3: Resultados de validación.....	47
Cuadro 4: Necesidades detectadas y Sugerencias para su satisfacción	68

TABLA DE TABLAS

Tabla 1: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, subcategoría: Visión y liderazgo	53
Tabla 2: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Cuestionar el status quo.....	55
Tabla 3: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Entorno y Recursos.	57
Tabla 4: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, subcategoría: Talento y motivación	59
Tabla 5: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, subcategoría: Experimentar y correr riesgos.....	61
Tabla 6: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Diversidad de pensamiento	63
Tabla 7: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Colaboración	65

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1: Visitas a la compañía	19
Anexo 2: Instrumento guía para la entrevista semiestructurada	20
Anexo 3: Formato para la validación del instrumento.....	22
Anexo 4: Solicitud de colaboración de experto	23
Anexo 5: Identificación del trabajo.....	24
Anexo 6: Sistema de Categorías de análisis	25
Anexo 7: Instrumento para realizar la entrevista semiestructurada	26
Anexo 8: Transcripción de las Entrevistas.....	30
Anexo 9: Unidades Temáticas y Codificación.....	116
Anexo 10: Códigos agrupados	155

Resumen

La innovación dentro de las empresas se ha convertido en un vector estratégico que propicia en las empresas mejorar sus ventajas competitivas, en la medida en que la ausencia de una cultura de innovación genera una ausencia casi absoluta en la creación de productos y procesos (Hidalgo Nuchera, 2011).

Diebold Nixdorf es una compañía estadounidense de autoservicio, servicios y seguridad que se dedica principalmente a la venta, fabricación, instalación y servicio de sistemas de transacciones de autoservicio (como cajeros automáticos) y sistemas de procesamiento de divisas, terminales de puntos de venta, productos de seguridad física (incluidas bóvedas y sistemas de procesamiento de divisas), y software y servicios relacionados para mercados financieros, minoristas y comerciales globales (Diebold Nixdorf, 2018).

Para Diebold Nixdorf, el comportamiento del consumidor está cambiando rápidamente. Las personas cada vez más aumentan sus competencias, viven conectadas y esperan un nivel de servicio y confort nunca antes esperado y de la misma forma, los procesos de los bancos y los minoristas están cada vez más interconectados, ya que las comunicaciones móviles, las tecnologías sin contacto, los datos inteligentes y el análisis moderno desdibujan los límites (Diebold Nixdorf, 2018).

El mundo está en constante cambio. Vivimos en una era digital en la que necesitamos coordinar los puntos de contacto del consumidor para superar los requisitos de alta disponibilidad de los bancos y minoristas (Diebold Nixdorf, 2018).

En el 2016 se dio un negocio clave en el mundo de la tecnología, el sistema financiero y el *retail*. Luego de más de dos años de trabajo conjunto, la firma Diebold, adquirió la firma

alemana Wincor Nixdorf que para el caso de Colombia se concretó en el 2017 quedando con el dominio del negocio de cajeros automáticos del país, ya que 8 de cada 10 cajeros automáticos que hay en el país, pertenecen a esta compañía (Dinero, 2017).

El constante avance de las tecnologías a nivel mundial obliga a las empresas a trabajar en la identificación, creación y fortalecimiento de una cultura de la innovación, desarrollada por todos los trabajadores para lo cual se hace necesario crear unas condiciones en su interior y un clima laboral favorable obligando a las organizaciones a seguir un ritmo acelerado de investigación y desarrollo (Diebold Nixdorf, 2018).

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la cultura de innovación para promover las ventajas competitivas en la empresa Diebold Nixdorf Colombia. La investigación se realizó bajo la modalidad de estudio de caso de tipo explicativo desde un enfoque cualitativo.

Para la recolección de la información, se utilizaron las técnicas de observación no sistemática o participante y de la entrevista semiestructurada. A partir de la observación se registraron y visualizaron algunas dinámicas internas de la organización.

La entrevista semiestructurada, diseñada a partir de las categorías de análisis del estudio fue aplicada a los informantes claves seleccionados. El procesamiento de la información recogida por la aplicación de la entrevista fue sometida al análisis cualitativo tomando en consideración las categorías y subcategorías definidas a partir de los elementos de la cultura de innovación descritos por Morales (2013).

Los resultados del estudio permitieron concluir que para la empresa Diebold Nixdorf la innovación nace de una necesidad mas no existe un plan de desarrollo en procesos de innovación, deben buscar que nazca de fruto de la planeación, una organización que tiene claridad de que el moverse fuera de la zona de comodidad es uno de los factores clave de la

creación de una cultura innovadora y al tener herramientas que los agilizan, generar procesos de capacitación ayudan a generar escenarios pensados para la innovación.

Palabras Clave: Innovación, Cultura, Cultura de la Innovación, ventajas competitivas.

Abstract

Innovation within companies has become a strategic vector, which encourages companies to improve their competitive advantages, to the extent that the absence of a culture of innovation generates an almost absolute absence in the creation of products and processes (Hidalgo, 2011).

Diebold Nixdorf is a US self-service, security and services company that is primarily engaged in the sale, manufacture, installation and service of self-service transaction systems (such as ATMs) and currency processing systems, point-of-sale terminals, products of physical security (including vaults and currency processing systems), and software and related services for financial, retail and global commercial markets (Diebold Nixdorf, 2018).

For Diebold Nixdorf, consumer behavior is changing rapidly. People increasingly increase their skills, live connected and expect a level of service and comfort never before expected and in the same way, the processes of banks and retailers are increasingly interconnected, as mobile communications, technologies without contact, intelligent data and modern analysis blur boundaries (Diebold Nixdorf, 2018).

The world is constantly changing. We live in a digital age in which we need to coordinate consumer touch points to overcome the high availability requirements of banks and retailers (Diebold Nixdorf, 2018).

In 2016 there was a key business in the world of technology, the financial system and retail. After more than two years of joint work, the firm Diebold, acquired the German firm Wincor Nixdorf that in the case of Colombia was completed in 2017, being the domain of the ATM business in the country, since 8 out of 10 ATMs automatic in the country, belong to this company (Dinero, 2017).

The constant advance of technologies worldwide requires companies to work on the

identification, creation and strengthening of a culture of innovation, developed by all workers for which it is necessary to create conditions in their interior and a favorable work environment forcing organizations to follow an accelerated pace of research and development (Diebold Nixdorf, 2018).

The objective of this study was to analyze the culture of innovation to promote competitive advantages in the company Diebold Nixdorf Colombia. The research was conducted under the modality of explanatory case study from a qualitative approach.

For the collection of the information, the techniques of non-systematic or participant observation and the semi-structured interview were used. From the observation, some internal dynamics of the organization were recorded and visualized.

The semi-structured interview, designed from the study's analysis categories, was applied to the selected key informants. The processing of the information collected by the application of the interview was subjected to qualitative analysis taking into consideration the categories and subcategories defined from the elements of the culture of innovation described by Morales, (2013).

The results of the study allowed to conclude that for the company Diebold Nixdorf the innovation is born from a need but there is no development plan in innovation processes, they must look for it to be born of the planning fruit, an organization that has clarity that the move out The comfort zone is one of the key factors in the creation of an innovative culture and having tools that streamline them, generating training processes help generate scenarios designed for innovation.

Keywords: Innovation, Culture, Culture of Innovation, competitive advantages.

Capítulo I

Problema de Investigación

Antecedentes Situacionales

En el 2016 se dio un negocio clave en el mundo de la tecnología, el sistema financiero y el *retail*. Luego de más de dos años de trabajo conjunto, la firma Diebold, adquirió la firma alemana Wincor Nixdorf en un negocio cercano a los US\$2.000 millones pasando a ser Diebold Nixdorf (Dinero, 2017).

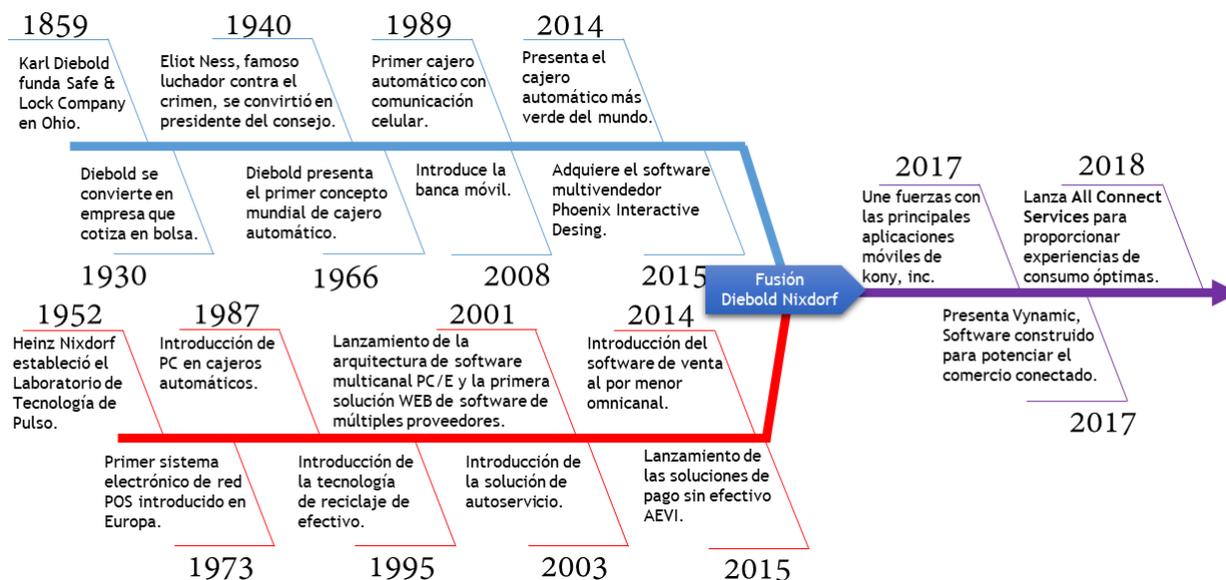
Esta fusión convierte las dos compañías en una firma de talla mundial y con enormes posibilidades de crecimiento, tanto a nivel bancario como a nivel comercial (Dinero, 2017).

Diebold Nixdorf es una compañía estadounidense de autoservicio, servicios y seguridad que se dedica principalmente a la venta, fabricación, instalación y servicio de sistemas de transacciones de autoservicio (como cajeros automáticos) y sistemas de procesamiento de divisas, terminales de puntos de venta, productos de seguridad física (incluidas bóvedas y sistemas de procesamiento de divisas), y software y servicios relacionados para mercados financieros, minoristas y comerciales globales. Fue fundada en 1859 en Cincinnati, Ohio, como “Diebold Bahmann Safe Company” (Diebold Nixdorf, 2018).

Diebold Nixdorf es más que una fusión, es una nueva empresa en la era de la transformación. Durante un total de más de 150 años, se han dedicado a construir futuro, acompañar estratégicamente a los clientes a largo plazo y crear caminos hacia la innovación (Diebold Nixdorf, 2018).

En la siguiente línea de tiempo se describen los momentos más importantes a través de la historia para Diebold Nixdorf:

Ilustración 1: Línea del tiempo adaptado de Diebold Nixdorf.



Fuente: <https://www.dieboldnixdorf.com>

Diebold Nixdorf cuenta actualmente con presencia en 130 países, compatible con más de 25 idiomas, más de 3.000 patentes la ubican como un líder mundial en conducir comercio conectando cada día a millones de consumidores a través de las industrias financieras y minoristas generando alrededor de 4.6 billones de dólares en ingresos (Diebold Nixdorf, 2018).

De acuerdo con Diebold Nixdorf Colombia, cuenta con el primer portafolio de software de comercio conectado de extremo a extremo:

- Líder mundial en software de aplicación de autoservicio.
- Herramientas de automatización para converger canales.
- Asistencia de extremo a extremo para su red.
- Herramientas de personalización.
- Inteligencia multicanal para procesamiento de datos.

- Soluciones bancarias y minoristas a prueba de futuro y abiertas para la era moderna.

De acuerdo con la investigación realizada por la revista Dinero la empresa Diebold Nixdorf para el caso de Colombia se concretó en el 2017 quedando con el dominio del negocio de cajeros automáticos ya que ocho (8) de cada diez (10) cajeros automáticos que hay en el país, pertenecen a esta compañía (Dinero, 2017).

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) avala la fusión en el país, pero bajo la condición de eliminar cualquier cláusula de exclusividad de sus contratos o de que no obstaculizara el uso de software de otras compañías en sus cajeros o de servicios de mantenimiento distintos a los que provee la nueva compañía fusionada (Dinero, 2017).

Planteamiento del problema.

La cultura de una empresa es definida como el conjunto de valores y creencias compartidos que las impulsan constantemente hacia una mejora de sus procesos y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (Tejeiro, 2014).

A pesar de que Diebold Nixdorf es un líder en innovación a nivel mundial, en el caso de Diebold Nixdorf para Colombia es diferente, no cuenta con áreas de innovación y los procesos que realiza son definidos desde la casa matriz, la innovación es centraliza en el área de Recursos Humanos.

De acuerdo con la información suministrada por la Directora de Recursos Humanos de Diebold Nixdorf para Colombia (Campos, 2018), la compañía se encuentra en un periodo de fusión la cultura organizacional se encuentra dividida y se encuentra en proceso de consolidación y generación de una cultura de innovación definida que permita fomentar conocimientos, actitudes y prácticas, creando en sus trabajadores valores que conformen cultura.

Actualmente, la innovación es uno de los principales factores para la competitividad y supervivencia de las empresas. Las empresas innovadoras sobrevivirán y prosperarán en detrimento de las demás (Schumpeter, 1942).

Si la empresa no genera procesos que incentiven una cultura de innovación la cual sea implementada y desarrollada por los trabajadores de la compañía y que esté presente en cada uno de los pasos del trabajo diario, es posible que nuevos productos e ideas, acaben con el desarrollo de la actividad comercial de la empresa (Dobni, 2008).

Entonces la necesidad de trabajar en la identificación, creación y fortalecimiento de la cultura de la innovación se evidencia en el constante avance de las tecnologías a nivel mundial

obligando a las empresas a seguir ese ritmo acelerado de investigación, desarrollo e innovación.

Para que esto se dé la empresa debe crear unas condiciones en su interior y un clima laboral que apunte hacia el fortalecimiento en generación de nuevos productos y adopción de nuevas tecnologías e innovaciones (Flammholtz, 2001).

Para poder generar ventajas competitivas en las empresas, es necesario poder comprender los orígenes de estas ventajas y así poder estar preparado para las constantes variaciones del entorno, para los ciclos de vida tecnológicos que cada día son más cortos ocasionando futuros menos predecibles. Para dar un concepto sobre la empresa si es innovadora o no, está conformado por un amplio conjunto de variables de diversas áreas, como lo son la formación del personal, la vigilancia tecnológica, el enfoque estratégico, el uso integrado de IT o la motivación del personal (Earley, 2002).

De acuerdo con Laundon (2000), podemos definir las ventajas competitivas como los elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros sujetos y que a su vez permiten producir mejoras o superioridades de uno con relación al otro. De acuerdo a esto, desde la visión de un cliente, serán apreciadas las ventajas competitivas cuando al adquirir un bien o servicio de una empresa en vez de otra le permiten obtener mejor calidad, menor costo, fácil ubicación, entre otros; y esto se logra cuando la organización puede diferenciarse de la competencia, en términos de productos, bienes o servicios, costos, dominio de un mercado (Porter, 1985).

Ante tales planteamientos, se reconoce una mayor relevancia, a la competencia basada en la diferenciación (calidad, servicio, marca, innovación, adaptabilidad de los productos a los requerimientos de los clientes) (Mathison, Gándara, Primera & García, 2007).

Es importante para las compañías que incorporen la cultura de la innovación dentro de

sus organizaciones, aunque la inversión en esta materia todavía es muy limitada ya que además de dinero, las compañías requieren de inversión de esfuerzo y tiempo, de investigar al interior para reconocer lo que se ha hecho para innovar, así como posibles desaciertos, y partiendo del conocimiento interno, poner en marcha un proceso de renovación organizacional que se enfoque en cultura de innovación, que ésta se asuma como parte de la dinámica de la empresa.

Formulación del problema.

¿De qué manera el análisis de la cultura de innovación de la empresa, Diebold Nixdorf Colombia, permitirá promover las ventajas competitivas al interior de la empresa?

Objetivos.***Objetivo General***

Analizar la cultura de innovación para promover las ventajas competitivas en la empresa Diebold Nixdorf Colombia mediante la hermenéutica de los valores, principios y prácticas desarrolladas por los miembros de la organización.

Objetivos Específicos

1. Describir los elementos que constituyen la cultura de innovación que ha implementado Diebold Nixdorf Colombia al interior de la compañía para promover las ventajas competitivas.
2. Detectar las necesidades en cultura de la innovación de la empresa Diebold Nixdorf Colombia.
3. Elaborar sugerencias que atiendan a las necesidades de la cultura de la innovación para promover las ventajas competitivas de Diebold Nixdorf Colombia.

Justificación.

Actualmente las empresas y las personas deben reinventarse constantemente para poder enfrentar los nuevos retos de la economía del siglo XXI. Cada vez más existen empleos que no existían hace 20 años, los nuevos avances en tecnología y telecomunicaciones están causando desaparecer empleos y crear nuevos (Oppenheimer, 2014).

La realización de esta investigación es la oportunidad de cristalizar lo que Hidalgo (2011) señala como oportunidades de renovar las ventajas competitivas de la mano de la experiencia de la academia. La innovación dentro de las empresas, se ha convertido en un vector estratégico, que propicia en las empresas mejorar sus ventajas competitivas, en la medida en que la ausencia de una cultura de innovación genera una ausencia casi absoluta en la creación de productos y procesos.

En este sentido, es importante incorporar dentro de sus planes de acción y ejecución alternativas viables para promover una cultura de innovación, a fin de adquirir mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno.

Por lo general, la innovación forma parte de lo que las empresas declaran como elemento fundamental para definir su competitividad, pero su desarrollo en la cultura organizacional no es concomitante con lo expresado en los documentos (Hofstede, 2001).

Las empresas innovadoras y sus líderes están empezando a llenar un vacío social de forma más efectiva que la filantropía de la responsabilidad social corporativa, ya que las empresas sociables son auto sostenibles y generan recursos para la creación de nuevas empresas sociales, mientras que la responsabilidad social corporativa en muchos casos se ha convertido en

una extensión de los departamentos de imagen de las grandes empresas (Oppenheimer, 2014).

La contribución del presente proyecto pretende: Analizar la cultura de innovación para promover ventajas competitivas en la empresa Diebold Nixdorf.

Otra de las razones por las cuales se justifica la realización de este estudio es tener claro qué es lo que se desea lograr con los esfuerzos de innovación. Pero adicionalmente, se requiere de claridad de dónde se está y qué es lo que hace falta para llegar al lugar deseado (Sánchez, 2017).

En el mismo orden de ideas, el estudio resulta importante aporte a la empresa Diebold Nixdorf Colombia por cuanto se logró detectar un conjunto de las necesidades de innovación y en consecuencia exponer a la consideración de la organización un conjunto de sugerencias que nacieron de la triangulación entre de los valores, principios y prácticas desarrolladas por los miembros de la organización, la observación de los propios investigadores así como de un corpus de teorías seleccionadas que apoyan el tratamiento del tema.

La presente investigación, se desarrolló dentro de la modalidad de un estudio de caso que de acuerdo con Forni (2010), es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares.

En los estudios de caso se centra toda la atención en lo particular y la complejidad que puede tener un caso singular con el propósito de poder comprender el comportamiento de circunstancias relevantes (Forni, 2010).

Además, podemos decir que a través del estudio de caso se inscribe en el marco de la metodología cualitativa, de esta forma implica una explicación en profundidad de determinada situación y su análisis tomando en cuenta el contexto donde se lleva a cabo. (Forni, pág. 23).

Finalmente, se considera que el presente estudio es una importante contribución al

desarrollo del conocimiento científico en materia de innovación cultural, al profundizar en el análisis de las posibilidades que ofrece el desarrollo de una cultura de innovación con miras al progreso económico y social.

Capítulo II

Marco Referencial

Bases Teóricas

En este capítulo se pretende dar una visión más profunda sobre la cultura de innovación. Obtener una visión clara de este concepto que cada día se hace más presente en las organizaciones (Naranjo Valencia & Calderon, 2014). Se hace necesario desglosar sus componentes para dar al lector una vista amplia y una claridad referente al tema. Por lo cual se presentarán los conceptos básicos como son cultura e innovación para la contextualización del tema de investigación, cultura de innovación (Fontalvo, 2017).

Introducción a la cultura de innovación

No es sencilla la implementación de una cultura innovadora de acuerdo con Medina, (2016) en las organizaciones, debido a que en ocasiones es marginada o no se le dan tanta importancia por su complejidad, riesgo e incertidumbre, sin embargo, cuando se entiende que la cultura de innovación es una tarea de todos los miembros de la organización y no puede estar encerrada en un solo departamento de la empresa.

Asumir el riesgo y la incertidumbre se hace más sencillo ya que enfrenta el mayor temor que es asumir el fracaso solo, lo que en la mayoría de ocasiones implica sentimientos de incapacidad y deudas económicas, esta última es la más temida al momento de decidir reestructurar o llevar a cabo un nuevo proyecto de forma individual, al ser colectiva o en equipo (Medina, 2016).

El papel de cada persona se vuelve imprescindible lo que conlleva a que los esfuerzos y compromisos se incrementen y la innovación fluya de forma natural, recordando que la cultura

es la manera como las personas, interactúan, se relacionan y resuelven problemas.

Cultura de innovación

Se puede definir según Morcillo (2007), como una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en las organizaciones, propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan transformación en el funcionamiento y eficiencia de esta, aun cuando ello implique la ruptura con lo convencional o tradicional.

Según Morales (2013), la cultura se evidencia en dos elementos, la actitud y el estado mental, del equipo de trabajo respecto de la innovación. Junto con las conductas, valores e historias, en resumen: “la forma como hacemos las cosas aquí”.

La empresa liderada por el referente de la cultura de innovación Mario Morales, llamada “Innovare” llegó a la conclusión de que una empresa puede tener un fuerte proceso de innovación, pero si las personas que son parte del equipo de trabajo no vibran ni sienten pasión por innovar, disminuyen grandemente las posibilidades de éxito (Morales, 2013).

Las empresas que quieren trabajar en temas de cultura de innovación solicitan no sólo unos mecanismos que hagan parte de los procesos de innovación, sino que esperan en último término, que: “Queremos hacer que la innovación se vuelva parte del ADN de la empresa”. Es decir que haga parte de la forma en la que se piensa, se vive dentro del grupo humano y por ende que se parte de la cultura organizacional (Morales, pág. 12).

Clasificación y concepto de cultura de innovación.

La cultura tiene diversas formas de clasificarse, una de ellas es la cultura de innovación la cual según Hofstede (2001) se define como “las actitudes hacia la innovación tecnológica, el

intercambio de conocimiento, las actividades emprendedoras, la empresa y la incertidumbre, así como los comportamientos relacionados y las trayectorias históricas”.

Acorde al estudio de habilidades de liderazgo para una cultura de innovación, la cultura innovadora tiene relación con: “...la forma de pensar de los miembros de una organización, como consecuencia del impulso de ideas para generar cambios o transformaciones a fin de obtener la eficiencia de la misma” (Fontalvo, 2016).

Con base a eso se puede definir la cultura de innovación como un conjunto de conocimientos y prácticas individuales y colectivas que determinan la forma de hacer las cosas para promover en la sociedad nuevos conocimientos y la creación de innovaciones (Fontalvo, pág. 44).

Se resalta también, que el Manual de Oslo (2018) define la empresa innovadora como aquella empresa que ha introducido al menos una innovación o lleva a cabo actividades innovadoras, aunque estas no estén dando frutos en la actualidad. Basta con tener el proceso en marcha y haber tomado la iniciativa de aplicar innovación que contribuya no solo al desarrollo organizacional sino también de las personas y la comunidad en general. Se resalta que no importa la magnitud del proyecto desde que este implique una mejora o surgimiento de un producto o servicio (EUROSTAT, 2018).

Partiendo de lo anterior, se encuentra que el elemento central de la cultura innovadora son las personas, las cuales por medio de sus pensamientos, competencias y creatividad son capaces de solucionar los problemas y por ende enfrentar los riesgos que conlleva la generación de nuevas ideas, dejando claro que la cultura de las organizaciones depende de aspectos sociológicos e ideológicos así como de los medios disponibles llámense procesos, técnicas o herramientas que contribuyan al avance científico y tecnológico (Souto, 2015) por lo cual se

hace indispensable la generación de espacios que contribuyan al desarrollo de la cultura innovadora adaptados de las redes científicas y tecnológicas que permitan llevar a la praxis las nuevas metodologías que se puedan implementar en el interior de la organización y a su vez generar nuevas capacidades en el grupo de personas relacionadas al proyecto (pág. 26).

Es posible identificar dos aspectos básicos en la gestión de una cultura de innovación: la dirección de las personas y el trabajo en equipo. Resaltando que las organizaciones no innovan de forma accidental sino gracias a la generación de ideas, el acompañamiento y la motivación que les brindan a sus empleados para buscar nuevas formas de realizar los procesos que contribuyan a la optimización o mejora de los mismos (Souto, pág. 26).

Por ende, el personal tiene una relevancia crítica en el desarrollo de una cultura innovadora, por lo cual, brindarles un clima laboral que favorezca el desarrollo de la creatividad, la implementación de los sistemas y la generación de resultados y recompensas es indispensable para que la organización funcione al ritmo de la innovación (pág. 27).

Según Kono (1990), la generación de una cultura innovadora que genere un clima de creatividad y comportamiento innovador debe tener la adecuada implementación de los sistemas de dirección de personal que incluyen selección y reclutamiento, formación, recompensa y valoración y gestión del desempeño.

Arquitectura de innovación

Acorde a los aportes registrados en el trabajo de investigación y como refuerzo resultante de la defensa de tesis y la retroalimentación de los jurados a tiempo de la sustentación. Acotamos al trabajo un refuerzo necesario en la consolidación en materia de cultura de innovación, que aporta datos sobre la arquitectura de innovación, en relación al ajuste del marco referencial,

solicitado. Y que de acuerdo con Burst (2017) existen seis pasos que dan origen a la arquitectura de cultura innovadora así:

- Accenture research - Descubrir nuevas ideas y marcar tendencias.
- Accenture Ventures - Colaborar con empresas en fase de expansión.
- Accenture Studios - Redefinir con I+D.
- Accenture Innovación Centers - Crear soluciones rápidas y ágiles
- Accenture Delivery Centers - Probar y adaptar soluciones industrializadas
- Accesure Delivery Centers – Transmitir innovación

En la primera etapa de la construcción de una arquitectura de innovación que responda a las necesidades de la cultura de innovación, el Accenture Research, se tiene una combinación de un profundo conocimiento de la industria. Un estudio del rubro al que se dedica la organización que otorga una visión completa de la competencia. Esta acción precisa de acuciosas técnicas de investigación, basadas en análisis de datos y que apunten a generar soluciones innovadoras para los clientes de la empresa que vaya a trabajar en el proceso (Burst, 2017).

En la segunda etapa, Accesure Ventures, implica unos esfuerzos consientes en la colaboración hacia la expansión, pues está claro que el reconocer a la competencia no basta, es imprescindible vislumbrar el crecimiento de la organización. Ya sea a través de la inyección de capital o la compra de nueva tecnología. Dicha tecnología no puede simplemente igualar el “bench marc”, sino que debe ser una apuesta por la innovación, incluso en mercados muy específicos en los que la apropiación de la tecnología sea muy alta, se recomienda invertir en el desarrollo de nueva tecnología. Usando para éste desarrollo unos procesos de innovación abierta y trabajando de ésta forma con startups, aceleradoras, emprendedores, instituciones académicas y grupos de I+D corporativos que trasciendan los límites de la empresa e idealmente llegue a ser

internacional. Siempre con la meta de identificar las fuentes de innovación más atractivas en el mercado y descubrir las tecnologías más vanguardistas y colocarse entre las organizaciones pioneras (Burst, 2017).

Por otra parte, para redefinir el trabajo del departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) los Accenture Labs, funcionan como una incubadora. En ella se plantean las hipótesis que se quiere probar o descartar y se ponen a prueba los nuevos conceptos que luego se implantarán en las empresas. Este trabajo lo realizan investigadores y tecnólogos, que no sólo mapean la información, sino que generan tecnología revolucionaria, en pro de la consecución de productos innovadores para los clientes (Burst, 2017).

Accenture Studios, por su parte. Apunta a impartir y aplicar soluciones con rapidez y agilidad, en línea con las metodologías lean startup, scrum y bajo la sombrilla del agilismo, ésta parte de la arquitectura se especializa en acelerar el desarrollo de prototipos, en aplicaciones, productos y servicios. Así como la aplicación y diseño de servicios digitales. Existen en el mundo unos 30 centros que trabajan con éste tema y ellos tienen por fin la realización de soluciones innovadoras y la creación de ventaja competitiva (Burst, 2017).

Para el penúltimo paso sugerido en la construcción de la arquitectura innovadora, Burst (2017) trata de probar y adaptar soluciones industriales, entonces los Innovation Centers, exploran solamente soluciones muy específicas, para la tecnología utilizada por la organización y las industrias.

Y en el último paso de la arquitectura, está el centro de transmisión de la innovación, Delivery Center. Es el encargado de industrializar la innovación, para tomar el máximo beneficio de las posibilidades de las tecnologías nuevas y asentar el proceso en verdaderos casos de

negocio, replicables y escalables (Burst, 2017).

Elementos fundamentales de la cultura de innovación.

Según Morales (2013), existen siete elementos fundamentales que debe tener la cultura de innovación para su perfecto desarrollo: liderazgo, cuestionar, entorno y recursos para innovar, talento y motivación, experimentar y correr riesgos, diversidad de pensamiento y colaboración.

El liderazgo se refiere al nivel de apoyo de los líderes que gestionan las actividades cotidianas de quienes realizan o desarrollan la innovación (Morales, 2013), Los responsables inmediatos o supervisores de los proyectos deben igualmente apoyar, motivar, plantear cuestiones y, en síntesis, servir de modelos, mostrando interés y apoyo. Es decir, se trata de influir sobre la gente de manera positiva y animarla para que de lo mejor de sí en la ejecución de sus tareas (Fontalvo, 2017).

Para que exista un verdadero liderazgo en cultura de innovación los líderes deben tener tres aptitudes clave (Morales, 2013).

- Establecer y comunicar una visión de innovación, desafiante y capaz de inspirar al equipo de trabajo.
- Deben predicar con el ejemplo y tener un alto compromiso con la innovación.
- La generación de conductas que estimulen una cultura de innovación.

De acuerdo con Dye (2009), el cuestionar permite que se analice objetivamente la forma como se hacen las cosas para no caer en una zona de confort y generar un cambio en beneficio de todos los involucrados, una cultura que apoye la innovación debe contar con un entorno que estimule a la gente a pensar de forma creativa y diferente y recursos los recursos necesarios

como espacios donde se pueda dar un dialogo para intercambiar ideas, así no se hable de un salón o área específica, se deben brindar áreas de trabajo cómodas donde las personas puedan tener contacto.

De acuerdo con Dye, son tres las aptitudes clave que se deben reflejar en el actuar de la empresa, para que sea evidente que se cuestiona la zona de confort:

- El equipo de trabajo debe realizar acciones específicas para salir de la zona de confort.
- La empresa vive en un estado mental de optimismo y de posibilidades abiertas.
- La cultura impide el paso a las actitudes que bloquean la innovación.

Para desarrollar una cultura de innovación, es preciso tener un entorno y unos recursos, precisos para desarrollar la innovación. Es muy frecuente dentro de las empresas, que, a pesar de tener intenciones de ser innovadoras, son atrapadas por el día a día y la vorágine del trabajo no les deja tiempo para trabajar en procesos de innovación, es por esto que se necesitan tres principios para trabajar el desarrollo de la cultura innovadora:

- La organización debe permitir que las personas, le dediquen tiempo y energía a la innovación.
- La empresa debe organizar eventos que estimulen la creatividad y la curiosidad de la gente.
- Se debe contar con espacios creativos que estimulen a pensar diferente.

En cuanto al talento y motivación las personas son las que hacen la innovación por ende es necesario retenerlas, mantenerlas motivadas, reconocer sus esfuerzos e incentivarlos cuando

sea necesario reconociendo que la innovación implica riesgos por ende es necesario dar el espacio de experimentar sin castigar los errores y fomentando la tolerancia al fracaso (Souto, 2015).

De igual manera al momento de generar actividades grupales se debe procurar formar equipos multidisciplinarios para que las diversidades de pensamientos generen ideas focalizadas y permitan a sus participantes abrir la mente a conocimientos fuera de su área cotidiana, en conclusión, la innovación se hace en equipo y es un esfuerzo dirigido a toda la organización por lo tanto necesita de la colaboración de todos sus miembros (Souto, 2015).

En ese orden de ideas para que germine la innovación se debe atraer, retener y motivar, a las personas, reconociendo su talento innovador y algunas prácticas sugeridas para este fin son:

- Atraer y retener, talento creativo e innovador.
- Incentivar y reconocer la innovación.
- Asignar a las personas, los proyectos de innovación que los apasionen.

Para la creación de una cultura de innovación, un elemento constitutivo es tener la posibilidad de experimentar y correr riesgos. Hacer las cosas diferentes, siempre va a implicar un riesgo, entonces si se apoya la innovación se debe seguir las siguientes prácticas:

- El equipo no debe sentir miedo de expresar sus ideas o que alguien más se adueñe de ellas.
- La cultura empresarial debe permitir y fomentar que la gente experimente con cosas nuevas.
- La organización no debe castigar los fracasos, sino más bien celebrarlos cuando estos trajeron una enseñanza.

La historia de la humanidad nos muestra claramente, como las mejores construcciones de

conocimiento, se hicieron mezclando diversas áreas del conocimiento, puesto que el trabajar en un equipo multidisciplinario genera una perspectiva mucho más grande. Por lo tanto, debemos saber que, para la generación de espacios creativos, se deben incorporar una amplia variedad de personas (Fontalvo, 2017).

Dentro de las mejores prácticas para lograr este cometido podemos nombrar las tres más representativas:

- Una organización innovadora, promueve la diversidad del pensar y los equipos multidisciplinarios.
- Se promueve el trabajo en conjunto de personas de niveles jerárquicos distintos o de otros departamentos para crear ideas nuevas.
- Se promueven conexiones y alianzas con personas y empresas de fuera, para generar nuevas perspectivas.

Una cultura de innovación no se crea a partir de unidades separadas para explotar el presente y desarrollar el futuro, tal como predica la innovación ambidiestra, ambas deben ir de la mano y es imprescindible su colaboración para evitar errores y fracasos innecesarios. Pero la eliminación de la resistencia al cambio no es posible sin hacer partícipes del nuevo proyecto a los miembros de los actuales, especialmente, si ese nuevo proyecto del cual están desvinculados y no pueden aportar nada termina por sustituir a los vigentes (Fontalvo, pág. 32).

Una persona, por más brillante que sea, no piensa mejor que muchas personas, se debe entender la cultura de innovación, como un fenómeno transversal a toda la empresa y ello se verá reflejado en que la empresa entera, viva y respire la cultura de innovación, puesto que, sin colaboración, no hay cultura innovadora. Aquí tres prácticas para la mejor colaboración:

- La empresa estimula la colaboración de diversas áreas para innovar.
- Se fomenta un ámbito de confianza y respeto mutuo, que permita el trabajo de distintas áreas y niveles de la empresa.
- Se fomenta y se permite unidades de interés y de pasión.

De conformidad con Fontalvo (2017), los cambios reconocidos como oportunidades por la dirección de una compañía deben serlo también para el resto de personas de la compañía. Una oportunidad para la empresa se convierte en una amenaza para sus empleados si se ven relegados y desplazados (pág. 33).

La cultura de innovación debe decantar en resultados que ayuden a las empresas, como propone el profesor de Harvard Michael Porter (2015), vivimos en un tiempo que tiene como aspecto esencial del desempeño, la realidad de mercados competitivos. Como directa reacción a éstos mercados, es difícil exagerar la importancia de la ventaja competitiva, que es precisamente lo que se quiere generar con el desarrollo de una cultura de innovación.

La ventaja competitiva, proviene del valor que una empresa logra para sus clientes. Ya sea que tenga precios bajos, mejores beneficios, mayores prestaciones y esto se traduce como valor para el cliente (Porter, 2015).

De acuerdo con Porter (2015), en función de las ventajas competitivas, el mismo profesor manifiesta que la cultura de innovación es efectiva cuando la innovación se manifiesta en un nuevo producto, un nuevo diseño, un nuevo proceso de producción, un innovador enfoque de marketing o una nueva forma de entregar una capacitación (pág. 14).

En varias ocasiones la innovación explora ideas que ya existen, pero que no han sido explotadas de forma completa, entonces a partir de la generación de una cultura de innovación,

ideas o procedimientos que se usan de cierta forma todo el tiempo, pueden ser exploradas y usadas de nuevas formas, con mayor efectividad (págs. 14 y 15).

Siguiendo las apreciaciones de Porter (2007), algunas innovaciones crean ventaja competitiva al encontrar una nueva oportunidad en un mercado no explorado o al atender, dentro de un mercado ya explorado un nuevo nicho o segmento que otros no han atendido. Cuando los competidores son lentos en responder, la innovación genera una ventaja competitiva.

Entonces, las innovaciones que responden al mercado local solamente, retrasan el desarrollo, pues vivimos mercados globales. Las innovaciones que generan ventaja competitiva, anticipan las necesidades no solamente locales o internas, sino también las de otras empresas y no sólo del mismo país, esto nos muestra una clara relación, sobre lo propuesto por Michael Porter y el séptimo elemento constitutivo de la cultura de innovación presentado en el apartado anterior por Morales (2013), que se llama Colaboración, mostrando la importancia del diálogo interno de los departamentos diversos de una empresa y la necesidad de generar espacios incluso con otras empresas, del mismo rubro o de otros.

Teniendo claridad en los dos conceptos: Cultura de innovación y ventaja competitiva, como consecuencia directa del trabajo en innovación, se propone una relación entre los elementos propuestos por Morales (siete elementos) y el modelo (cinco fuerzas) propuesto por Porter.

Dentro de los siete elementos que propone Morales respecto con las cinco fuerzas de Michael Porter, debe decirse que existe una relación. Dos de los elementos son transversales al trabajo de las fuerzas. Ellos son: visión y liderazgo; y talento y motivación. Esto porque no importando cuál de las fuerzas se esté trabajando, si no se tiene claro a donde estás llevando tus esfuerzos de innovación y el equipo de trabajo no cree y no está motivado en función de ello, las

fuerzas no le acompañaran. (Morales, 2013, pág. 44)

Para explicar con más detalle y dinamismo la relación entre las fuerzas restantes y los cinco elementos, se diseña el cuadro 1:

Cuadro 1: Relación entre fuerzas y elementos de la Innovación

No.	Fuerza	Elemento	Relaciones
1	Rivalidad entre competidores	Entorno y recursos	Es necesario que las empresas fomenten espacios y tiempos de innovación que permitan cultivar nuevos proyectos y no dejar que el día a día apague estas ideas que pueden ser exitosas para el futuro de la organización, trayendo así una ventaja competitiva.
2	Amenaza de nuevos entrantes	Diversidad de pensamiento	Los procesos creativos de equipos multidisciplinarios son la mejor forma de generar nuevas ideas, conectando diversos pensamientos de diferentes áreas y personas de la organización, se logrará la creación y/o diferenciación de productos y procesos, logrando una ventaja sobre la competencia.
3	Poder negociador con los proveedores	Experimentar y correr riesgos	En el proceso de experimentación, se da la libertad para que los empleados prueben y trabajen con nuevos procesos, métodos e insumos, los cuales permitirán a su vez encontrar alternativas, obteniendo así una ventaja en las negociaciones con los proveedores.
4	Poder negociador con los clientes	Colaboración	Si el trabajo dentro de una empresa aglutina a todos los departamentos en un esfuerzo conjunto por generar la cultura de innovación, esa sinergia será percibida por los clientes, que, al sentirse cómodos con la empresa, tendrán sentido de pertenencia.
5	Productos sustitutivos	Cuestionar el <i>Status Quo</i>	La innovación disruptiva tiene la capacidad de cambiar para siempre el rumbo de toda una industria, entonces si una empresa es capaz de cuestionar las cosas como normalmente se hacen, están cerca de la disrupción y generan una ventaja ante los productos que lo quieran sustituir.

Fuente: Diseño del autor. (Ajustado de Porter y Morales).

Este cuadro muestra la estrecha relación que existe entre la creación de una cultura de innovación y las fuerzas que generan la ventaja competitiva.

Capítulo III

Marco Metodológico.

Tipo de investigación

La presente investigación, se desarrolló dentro de la modalidad de un estudio de caso (Forni, 2010) afirma que:

“El estudio de caso es una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de las dinámicas que se presentan en escenarios particulares. En cualquier estudio de caso se presta atención a la particularidad y complejidad de un caso singular a fin de llegar a comprender su comportamiento en circunstancias relevantes.

Asimismo, el estudio de caso se inscribe en el marco de la metodología cualitativa por cuanto implica una explicación en profundidad de determinada situación y su análisis tomando en cuenta el contexto donde se desarrolla” (pág. 11).

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, analizar la cultura de la innovación en la empresa Diebold Nixdorf Colombia, el estudio de caso es de naturaleza explicativa, por cuanto según Sosa (2006), es el más adecuado para explicar interrelaciones existentes entre los factores presentes en el desarrollo del *momentum* organizativo pues a partir del análisis en profundidad se pueden deducir los elementos que definen su cultura de innovación. Informantes clave.

Enfoque de Investigación

Según el enfoque del estudio los sujetos de la investigación se constituyen en informantes clave, pues representan, dentro de la organización, a aquellas personas que cuentan con el conocimiento suficiente del área investigada, por lo que su aporte y experiencia resulta valiosa e indispensable para el tema en estudio.

De acuerdo con Mendieta (2015), el informante clave es “persona que me habla del fenómeno en relación a todo, que tiene amplio conocimiento en relación a todo” (pág. 2). Debido a lo anterior, puede trabajarse con un número relativamente pequeño de informantes, los cuales son seleccionados intencionalmente por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación.

Para la selección de los informantes de este estudio se diseñaron previamente un conjunto de criterios de inclusión. Estos constituyen las características que deben tener los posibles participantes para considerar su participación en la investigación.

- Más de 10 años de experiencia como trabajador directo en la compañía Diebold Nixdorf Colombia.
- Con capacitación en temas de innovación en la compañía.
- Con participación en el proceso de fusión de las compañías Diebold y Wincor Nixdorf.
- Con vinculación y trato con todos los mandos de la empresa.
- Con conocimiento del trabajo de la compañía en otros países.

Atendiendo rigurosamente a los criterios de inclusión antes mencionados fueron seleccionados dos (2) informantes que cumplen a cabalidad los criterios definidos en compañía

de los investigadores y la gerencia de recursos humanos de la compañía Diebold Nixdorf Colombia. A estos informantes se les envió por escrito una invitación a participar en la investigación, la cual fue aceptada.

Dentro del enfoque del estudio también se seleccionaron las técnicas e instrumentos para la recolección de la información. Las técnicas, constituyen el conjunto de procedimientos que se utilizaron en la investigación con el propósito de obtener información general sobre la situación objeto de estudio.

Mientras que los instrumentos fueron las herramientas de que se vale la técnica para obtener la mayor precisión posible en el desarrollo de los procedimientos.

En la recolección de la información de este estudio, se utilizaron dos técnicas con sus respectivos instrumentos.

La observación.

La primera fue la observación, la cual cumple un papel importante en toda investigación pues facilita el registro de lo que ocurre en el escenario de estudio. Para Campos, Covarrubias, Lule, (2012) "...la observación representa una de las formas más sistematizadas y lógicas para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer" (pág. 47).

El tipo de observación utilizada en este estudio puede definirse como observación no sistemática o participante. La cual se caracteriza, tal como afirman Covarrubias y Lule (2012) por su flexibilidad. Esta técnica está asociada particularmente en la recolección de la información en la investigación cualitativa.

En este caso los investigadores se guiaron solamente por la formulación del problema a ser estudiado y algunas ideas generales fundamentadas en el conocimiento previo sobre el tema,

que según su criterio representan aspectos de importancia para la investigación. Esto permitió que los observadores entraran en interacción con algunos miembros de la organización a través de conversaciones no estructuradas, logrando que su presencia no perturbara el curso natural de las actividades.

Durante el proceso se llevaron a cabo dos tipos de prácticas consideradas por la literatura que trata el tema, como directas e indirectas. Las primeras permitieron obtener información de primera mano in situ con algunos trabajadores, así como también visualizar y registrar algunas dinámicas internas de la organización. A través de las segundas, se logró revisar documentos escritos que recogen la evolución histórica y trayectoria de funcionamiento de la organización.

El instrumento diseñado para la observación fue una bitácora de visitas en el cual se registraron notas confidenciales sobre observaciones, interpretaciones, hipótesis o explicaciones sobre cada una de las experiencias vividas durante las visitas a la organización (Anexo No. 1).

Entrevista semi-estructurada.

La segunda técnica empleada para la recolección de la información fue la entrevista semi-estructurada. Esta técnica presenta según afirma Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela-Ruiz, (2013), una mayor de flexibilidad que las entrevistas estructuradas, pues las preguntas que son planeadas con anterioridad y ser ajustadas a los entrevistados con el objeto de “motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (párr. 7).

De la misma manera, acotan las autoras citadas, que pese a su grado de flexibilidad este tipo de entrevista mantiene suficiente uniformidad para lograr interpretaciones acordes con el propósito del estudio.

Según recomienda Martínez (1998) la entrevista semiestructurada debe contar con un instrumento el cual contiene una guía de preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema. En tal sentido, en el presente estudio se diseñó el instrumento o guía de preguntas (Anexo No. 2) en función del siguiente cuadro de categorías de análisis.

Cuadro 2: Categorías de análisis para el diseño del instrumento.

Objetivo	Macro categoría	Categoría	Subcategorías	Preguntas
Describir los elementos que constituyen la cultura de innovación que ha implementado Diebold Nixdorf Colombia al interior de la compañía para promover las ventajas competitivas.	Cultura de innovación para generar ventajas competitivas	Elementos constitutivos de la cultura de innovación	Visión y liderazgo	1,2,3,4
			Cuestionamiento del status quo	4,5,6, 7
			Entorno y recursos	8, 9,10, 11
			Talento y motivación	12,13,14,15
			Experimentar y correr riesgos	16,17,18,19
			Diversidad de pensamiento	20,21,22,23
			Colaboración	24,25,26,27

Fuente: Diseño del autor.

Validez del Instrumento.

El instrumento guía de la entrevista semiestructurada fue sometido a validación a través del juicio de expertos. El juicio de expertos se define como “Una opinión informada de personas

con trayectoria en el tema, que son reconocida por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar- Pérez, y Cuervo-Martínez, 2008, pág. 49).

Para la validación del instrumento se seleccionaron tres expertos. Dos de ellas, investigadoras, con experiencia en la realización de juicios y valoraciones, con formación académica de licenciatura, maestría y doctorado. El tercer experto, investigador, con formación en el área objeto de estudio, especialista en finanzas públicas y economía internacional.

A partir de la selección de los expertos, se entregó una carta invitación personalizada, explicando los objetivos del estudio, el propósito del instrumento y el formato de validación. (Ver anexo No. 3)

Resultados de la Validación.

Se solicitó a cada experto su criterio con respecto a cada ítem descrito en el cuadro 3:

Cuadro 3: Resultados de validación

Ítem	Descripción
Claridad	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
Coherencia	La pregunta tiene relación lógica con el constructo.
Relevancia	La pregunta es esencial o importante, es decir debe ser incluida.
Tendenciosidad	Se manifiesta parcialidad que puede inducir a la respuesta

Fuente: Diseño del autor.

Los tres expertos coincidieron en la necesidad de revisar la claridad de algunas preguntas, señalando específicamente inconsistencia en la sintaxis. Todas las observaciones fueron

atendidas y se construyeron nuevamente cada una de las preguntas señaladas. Es importante señalar, que todos los expertos coincidieron en que las preguntas son coherentes, razón por la cual se infiere que cada pregunta tiene una relación lógica con la categoría de análisis.

Asimismo, coincidieron en que los ítems son relevantes para el análisis planteado. Finalmente, los expertos concordaron en que ninguna de las preguntas presenta sesgos o inducen a la respuesta. Debido a los resultados anteriores, se reconstruye el instrumento y se procede a la aplicación de la entrevista semiestructurada.

Procesamiento y análisis de la Información.

El procesamiento y análisis de la información representa el momento fundamental en la investigación. Constituye el momento posterior a la transcripción y organización de la información que ha sido recabada por cada una de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los informantes. La transcripción es el paso de registros en audio a registros escritos. (Ver anexo No. 4)

Una vez concluida la transcripción y tomando como guía las subcategorías ya definidas, visión y liderazgo, cuestionamiento del status quo, entorno y recursos, talento y motivación, experimentar y correr riesgos, diversidad de pensamiento y colaboración; separamos el texto en unidades temáticas en las cuales se evidenciaban argumentos, opiniones, sucesos, actividades que ocurren la cotidianidad de la organización.

En cada fragmento, a los que denominamos unidades temáticas, se identificaron palabras claves o “códigos” relacionados con la subcategoría en la que los consideramos incluidos. Los códigos son rótulos que permiten asignar unidades de significado a la información (Fernández Núñez, 2006). La identificación de cada código adquiere significado en el contexto de la

entrevista y sobre la base de los constructos teóricos que constituyen el marco conceptual del estudio.

Validez, calidad y consistencia de la información.

Entre la asignación de los códigos y la construcción de nuevos conceptos para el análisis, media el proceso de triangulación el cual permite darle la validez, calidad y consistencia de los resultados.

La triangulación, asegura la contrastación permanente entre la información suministrada por los informantes clave, la teoría y la interpretación de los investigadores. En consecuencia, el proceso de triangulación permitirá valorar los múltiples puntos de referencias con respecto al objeto de investigación y de esta manera consolidar el análisis de la cultura de innovación.

El Método de Investigación

El método de investigación refiere a las diferentes formas en que los investigadores han interactuado con el objeto de estudio, En virtud del carácter multifacético del objeto de estudio empleamos variados métodos que permitieron arribar al análisis de la cultura de innovación de la empresa Diebold Nixdorf Colombia.

En tal sentido, conceptualizamos el método partiendo de la naturaleza inductiva del estudio de caso, para luego abordar su propósito interpretativo. En su fase inductiva partimos de la acumulación de información, constituida por los testimonios de los informantes que dieron cuenta de los valores, principios y prácticas desarrolladas por los miembros de la organización relacionadas con la cultura de innovación. Desde la inducción como forma de razonamiento construimos una primera red de indagaciones, base fundamental para iniciar el proceso interpretativo, como segunda fase del método, el cual nos remitirá a la explicación del objeto sin

pretensiones de universalidad.

Diseño de la Investigación

Según Valles, citado por Márquez (2007) el diseño de una investigación está relacionado con las decisiones que toma el investigador(a) durante el proceso de investigación y los distintos momentos que comporta dicho proceso.

El diseño del caso sobre Cultura de innovación en la empresa Diebold Nixdorf Colombia, se estructura de la siguiente forma:

- **Momento 1:** En esta etapa, también se identificaron los elementos de la cultura de innovación de la Empresa Diebold Nixdorf Colombia objeto de estudio, identificando suficientemente la Unidad de Análisis. Se diseñan los objetivos del estudio.
- **Momento 2:** En la cual se planificaron las actividades necesarias para iniciar la investigación. Se realizó un arqueo de fuentes documentales para conformar una primera aproximación al marco conceptual que permitió definir las categorías principales, y subcategorizas.
- **Momento 3:** Se realiza entrada al campo. A través de la técnica de la observación no sistemática o participante se llevó un diario o registro de hechos vinculados a dinámica de la empresa Diebold Nixdorf Colombia. Igualmente, en esta fase se realizó la entrevista semiestructurada a los informantes clave con lo cual se obtuvo la información necesaria que fue sometida a un proceso de análisis, interpretación y reflexión para ser conceptualizadas, categorizadas y subcategorizadas para el logro de los objetivos propuestos en este estudio.

- **Momento 4:** Se refiere al análisis, interpretación e integración de los resultados. Esta se hizo a través de las relaciones entre las categorías, las subcategorías y códigos contrastadas con el marco conceptual y los argumentos presentados por los informantes.
- **Momento 5:** Se redacta el informe final, tomando en consideración los objetivos logrados.

Capítulo IV

Procesamiento y Análisis de los Resultados

El procesamiento y análisis de los resultados se inicia con la transcripción de la información (Ver anexo No. 4) y su organización en unidades temáticas como paso previo a la codificación. Todo ello con el propósito de darle sentido y coherencia a las argumentaciones presentes en el material discursivo, con las cuales se describirán los elementos que constituyen la cultura de innovación que ha implementado Diebold Nixdorf Colombia al interior de la compañía para promover las ventajas competitivas, detectar las necesidades en cultura de la innovación así como también elaborar algunas sugerencias que atiendan a las necesidades de la cultura de la innovación.

El proceso de codificación.

Transcrita la información y dividida en unidades temáticas se procede a realizar la identificación de los códigos de acuerdo con los criterios presentados en el capítulo anterior (Ver Anexo 5). Una vez organizados los códigos en listados por cada informante y por cada subcategoría fue necesario establecer criterios de agrupación, para lo cual los investigadores consideraron que además de la afinidad de significados era importante crear un recurso visual que facilitara el proceso, en razón de ello, se escogió el uso de colores (Ver anexo 6). En tal sentido, los códigos se examinaron minuciosamente y se compararon en busca de similitudes. Se coloca en paralelo la codificación de cada entrevistado y por cada subcategoría se agrupan por colores las que tienen relación entre ellas.

Tabla 1: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, subcategoría: Visión y liderazgo

Informante 1	Informante 2
Unificar ha sido muy difícil	Innovación, pilares corporativos
Nos llega información, solo en inglés	Disruptiva
Dinámica innovadora global	Empresa tradicional
Estrategia de crecimiento	Información transversal y vertical
Propia cultura	Pertenencia
La innovación nace de una necesidad	Pensar diferente
Capacitación	Crecimiento personal
No hay plan	Comité gerencial
Voluntad	Brecha, operativo y estratégico
Disposición para encontrar soluciones	Ser disruptivo
Idea muy innovadora	Tener metodología
Resistencia	Hacer switch
El liderazgo apoyo	Convertirlos en líderes de procesos
Perder oportunidad de innovación	Cambio organizacional
Tenemos apertura de la innovación	Innovación ADN de la empresa
	Innovación valor agregado
	Cambio de perspectiva
	Innovación es servicio
	Transformación digital
	Divergencia
	Comercio conectado
	Fácilmente disruptivos
	Conexión
	Nuevos servicios
	Reinventar

En la caracterización de la subcategoría visión y liderazgo es importante reconocer el apoyo de los líderes de la empresa. Ellos deben ser capaces de generar tres conductas principales,

que son: a) La comunicación de su visión de innovación, b) Un alto compromiso con la cultura innovadora y c) Generar conductas que estimulen la innovación (Morales, pág. 37, 2013).

Revelan los informantes que la empresa multinacional, tiene un robusto proceso de innovación que se constituye en pilares de la organización. Es claro que los líderes de la empresa tienen claridad y generan procesos de innovación. Sin embargo, existe un conflicto al escalar esa visión a toda la empresa. A su juicio, la innovación debe nacer de una necesidad *“busca solucionar sus propios problemas de acuerdo a las necesidades y las necesidades y a los temas culturales del país”* *“encontrando la necesidad se ha ido innovando más allá de las cajas fuertes hoy día.* (Informante 1, línea 50). *Y esta necesidad tiene que ser compartida por todos y comunicada de manera clara a todos los trabajadores. “La unión de las dos compañías ha sido muy complicada porque veníamos con dos culturas diferentes y con sistemas diferentes”* (Informante 1, línea 25) Por lo que unificar ha sido muy difícil, por cuanto la información de nuevos productos y estrategias llega sólo en inglés. *“Probablemente le llegue a todo el mundo, pero, tal vez no se pueda garantizar de qué todo el mundo la asimila igual”* (Informante 1, línea 27).

Hasta ahora no hay una metodología que haga permear la información para que pueda ser reconocida y garantizar que sea comprendida por todos. Hay que fortalecer un plan de innovación que permita unificar criterios. Por lo pronto, ya existe un grupo que está trabajando en ello, *“empezar a sembrar esas pequeñas incertidumbres para que ellos mismos se empiecen a ser el “switch” lo que nosotros no queremos hacer es esos”* (Informante 2, línea 58).

Tabla 2: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Cuestionar el *status quo*

Informante 1	Informante 2
Comité de capacitación	Trabajo divergente
Nuevo plan de capacitación	Talleres del ser
Pocos espacios	Conjugación de estrategias
No hay un creador de soluciones	Corazón y estomago
Sala de guerra	Implementar la data
Proponer planes novedosos	Tenemos datos
Socializar cambios	Futura necesidad
Tenemos mucho ingenio	Abanico de opciones
Proactivos	Demandante día a día
Nuestra solución nos parece mejor	Espacios de creación
Proponen cambios	Espacios limitados
Falta entrevista con líderes	No hay espacios para innovar
Falta activador de la innovación	Equipos ágiles
	Los paradigmas
	Cambiar estrategias
	Controlar los riesgos
	Cambiar los hábitos
	Mirar el panorama
	Acompañar al equipo
	Forma diferente
	Valor agregado
	"Pits" reducidos
	Personalización de la operación
	Comité gerencial
	Estrategia agilismo
	Empresa tradicional
	Cambiar la metodología
	Mapear
	BI y Bigdata
	Cuantificar el impacto
	Biblia del procedimiento
	Necesitamos metodología

El cuestionar la zona de confort, según Morales (pág. 55, 2013), se inicia generando movimientos que impulsan a salir de ella. En tal sentido, es útil e imprescindible que la actitud del equipo de trabajo sea positiva y genere optimismo, impidiendo de esta forma actitudes que

frenen a la cultura de innovación.

En la empresa Diebold Nixdorf Colombia, según refieren los informantes, se trabaja el movimiento de la zona de confort con el comité y los talleres del ser. *“Ok, pensaría que acciones, son algunos comités, sí, de algunas reuniones, es un ejemplo de esto sería, tenemos un comité de capacitación donde nos reunimos mensualmente y analizar las necesidades”* (Informante 1, línea 121,122 y 123) *“Nosotros hemos hecho muchos talleres Enfocados a ser a cambiar y a saber manejar ese cambio”* (Informante 2, línea134 y 135).

Esta capacitación continua crea un clima organizacional muy dinámico y positivo, dando lugar a un proceso consciente de agilidad. *“Establecer el no ser tan de cascada qué es hacer esto y luego hacer esto le va hacer el otro no estamos buscando ser más globales y más eficientes en la forma en que planteamos las estrategias y una de ellas es el agilismo estamos trabajando en eso.”* (Informante 2, línea 172, 173 y 174). Esto implica que estamos frente a una organización que tiene claridad de que el moverse fuera de la zona de comodidad es uno de los factores clave de la creación de una cultura innovadora y tienen herramientas que los agilizan, que los capacitan en el ser.

Sin embargo, hay limitaciones del espacio para innovar por cuanto resolver lo cotidiano restringe la generación de procesos de creatividad. Por ejemplo, siendo dueños de los datos no explotan suficientemente la ventaja que implica el uso de BI y Big Data.

Los informantes reconocen la urgencia de sumar a los colaboradores, incorporando un creador de soluciones que active la innovación esto con el fin de cuestionar los paradigmas estrictos del corporativo que tiene una biblia del procedimiento que hacen lenta la reacción de la empresa frente a los desafíos de la modernidad. Una muestra de ello, según revelan los informantes, es el uso de los pits.

Esta herramienta de innovación creada para romper con la monotonía, la cual consiste en paradas programadas para cambiar de actividad e ir a la zona de descanso, cada vez se reduce más en su aplicación. Esto ha traído como consecuencia el desuso de la herramienta con lo que se genera poca variabilidad en las condiciones del entorno, creando problemas de origen para persona mantener la atención y la tarea deja de ser atractiva o estimulante.

Tabla 3: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Entorno y Recursos.

Informante 1	Informante 2
No hay continuidad	Pequeñas acciones
No he vuelto a ver	Planeación estratégica
Espacios de diversión	Pensar diferente
Se cuenta con todo	Faltan los operativos
Buenas instalaciones	Generar cambio
Falta de seguimiento	Plan operativo incluyente
Destacar personas	Una oficina sin barreras
Capacitación	Cosas distintas
No hay espacio para eso	Soñar estilo Google
Reconocimiento	Espacio saludable
Recursos	Horizontalidad
Personas destacadas	Entorno propicio
Creatividad	La campana
Laboratorios	Ambiente agradable
	Cambio estratégico
	Limitaciones de presupuesto
	Área de juego
	Hay elementos

Para la creación de una cultura innovadora, las buenas intenciones o los enunciados no bastan, se necesitan dinámicas concretas que apunten al desarrollo de la innovación. Los miembros del equipo deben tener tiempo especial y dedicado al desarrollo de ideas innovadoras.

Sumado a este esfuerzo diario y constante de trabajo, para redondear las ideas y propuestas más importantes, la empresa organiza eventos que sean estimuladoras de creatividad y curiosidad. Y para completar el ciclo de entorno y recursos, la empresa debe invertir en espacios que propicien el pensar diferente.

De acuerdo a lo reportado por nuestros informantes en Diebold Nixdorf, Colombia se destaca a las personas. Se desarrollan tienen planes operativos incluyentes y se implementan mecanismos de inclusión y reconocimiento, por ejemplo, el uso de una campana que suena cada que hay una buena noticia.

La empresa ha sido muy cuidadosa en la concepción de los espacios físicos. Existen excelentes instalaciones una oficina sin barreras, con escritorios establecidos en estilo colmena en el que todos se vean y las oficinas, incluso de la alta gerencia, no tienen puertas. Asimismo, existen espacios destinados a la diversión y el descanso. Reconocen nuestros informantes que, a pesar de la falta de presupuesto por los altos costos, las instalaciones son un espacio saludable.

En tanto el tiempo que ocupa el equipo de trabajo, específicamente en materia de innovación. *En el día a día en las tareas diarias falta eso yo creo que eso es lo que a la innovación no poder dedicarle tiempo y recurso a pensar en soluciones, un activador de la innovación.*” (Informante 1, líneas 169 y 170): Se sueña en grande. *“nosotros soñamos hacer algo estilo Google, pero no el metro cuadrado es carísimo, pero ya tenemos un área de juego, hay elementos”.*

Los eventos organizados por la empresa tienen que ver con su intención de generar cambios. *“hoy día vamos por buen camino en un cuarenta 50% porque ya hemos logrado generar cambios en la forma en la que nuestro cliente nos ve a nosotros antes eran ellos son los de los cajeros ellos son los que hacen la limpieza. Ahora nos dicen ellos son los que me pueden*

conectar esto con esto (Informante 2, líneas 117, 118, 119 y 120).

La apuesta por la capacitación es clara. “*Talleres empiezan cuando terminan Por qué es la ejecución de la herramienta en la capacitación puedes hacerlo bien lo difícil escoger el taller y poderlo meter en el día a día*” (Informante 2, líneas 494, 495 y 496).

Sin embargo, a juicio de los informantes, a la organización le falta dedicarle tiempo y esfuerzos a la innovación, pero principalmente, ponerle el nombre de cultura innovadora, a los movimientos en los que se hacen cosas nuevas. Los eventos de capacitación son un gran apoyo al diseño estratégico de la empresa y una colaboración importante a la innovación. Las instalaciones ayudan mucho y los espacios abiertos, colaboran a la creatividad, pero se hace necesario aprovechar mejor el entorno y los recursos.

Tabla 4: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, subcategoría: Talento y motivación

<i>Informante 1</i>	<i>Informante 2</i>
Desconocidas	Mejora de procesos
Destacarse a las personas	Hacer algo diferente
No hay claridad	Indicadores de oportunidad
Estímulos	Cambios para la disrupción
No hay dinámica continua de motivación	Encontrar como hacerlo mejor
Impacto	Motivar a la gente
Públicamente	Anunciar los logros
Hay mucho talento	Reuniones de pasillo
	Bienestar
	Generar oportunidades
	Ser diferentes
	Viernes de descanso
	Pertenencia al equipo
	Cariño por la compañía

Para la construcción de una cultura de innovación, el centro de los esfuerzos son las personas, entonces la empresa debe tener procesos claros que atraigan y retengan talento innovador; para que eso ocurra, es vital incentivar y reconocer las nuevas propuestas. Dentro de los proyectos de la empresa, es necesario designar personas según sus gustos y pasiones.

Los informantes reconocen que existe mucho talento en la organización y una disposición evidente en procura mejorar los procesos, ser diferentes, premiar públicamente a los destacados anunciando sus logros. En esta línea de acción, se ha generalizado una práctica que surge de la dinámica cotidiana de la empresa, las “reuniones de pasillo”. Esta práctica que demuestra informalidad, cercan al equipo y apuntan a generar pertenencia con la empresa y cariño por la compañía.

Para atraer el talento y generar motivación, los recursos humanos tienen clara la estrategia, junto con toda la compañía. *“Y lo veo porque acá antes de Ivonne antes de la pertenencia al equipo Angélica era más un estatus quo el estar acá más que el yo quiero estar ya todos los problemas acá eran parte de su día y era la necesidad de tener un trabajo lo que los tenía acá hoy día la gente ya la gente realmente tiene un cariño por la compañía.”* (Informante 2, líneas 325, 326, 327 y 328) Esa claridad genera cariño y pertenencia.

Se incentiva públicamente a las personas. *“¿No sé si ustedes vieron allá? Hay una campana. Sí, cuando algo bueno ocurre: una venta, una mejora en un proceso, se campaneá; se dice: muchachos esto lo hicimos y eso motiva mucho a la gente.”* (Informante 2, líneas 276, 277 y 278).

Los estímulos, sin embargo, deben ser más claros. *“Cosas que suceden muy bien, se estimuló, se promocionó. Pero como políticas, como un propósito. No, yo no lo tengo claro.”* (Informante 1, líneas 233 y 234). No hay una dinámica continua de motivación y no hay claridad

en el impacto, los premios son desconocidos. Por lo que las políticas de estímulo y premiación, junto con la vinculación a proyectos de innovación que tengan que ver con los intereses de los miembros del equipo, no están claros y no se responden.

Tabla 5: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, subcategoría: Experimentar y correr riesgos

Informante1	Informante2
No hay un como	Colgadita
Un laboratorio	Id exchange
No negativa	Agilismo
Algo crucial	Scrum
No hay un como	Presentar ideas
Un laboratorio	Metodologías de acción
No negativa	Lego
Algo crucial	Generación de ideas
Algo formal no hay	Depende
Recursos para innovar	Importancia del nombre
Abortar iniciativas	Formación continua
Agregaría muchísimo valor	Formación específica
Algo formal no hay	Conservar talento
Recursos para innovar	Nuestra palabra
Abortar iniciativas	Una familia
Agregaría muchísimo valor	Revisar el proceso
	Medir el riesgo

Las ideas son la gasolina de la innovación, sin ellas la novedad no existe. Tener la posibilidad o la certeza de presentarlas a la empresa, sin presión es muy importante, es por esto que la cultura organizacional debe asegurar esto, junto con la experimentación que permite el nacimiento de la innovación. Si se pretende que esto sea una realidad en el caso de estudio, la reacción de la empresa ante el fracaso, debe ser controlado y en lo posible positiva, como

lecciones aprendidas.

La posibilidad de presentar ideas en la empresa Diebold Nixdorf, no es formal. Se presentan en correos y en conversaciones con los jefes, pero no tienen un mecanismo concreto. En tal sentido, el proceso de presentación de ideas no es exitoso.

Es importante destacar que se usan varias metodologías y herramientas dentro del grupo de la alta gerencia, tales como: Lego, agilismo y scrum. *“Ok eso está muy colgadita antes tenemos un portal que se llama ID exchange pero cuando la fusión se dio quedó el icono en el portal de la entrada del intranet pero ya nos está dando fuerza”* (Informante 2, líneas 339, 340 y 341).

Se usan herramientas. *“Metodologías de planeación que se están haciendo. Estamos buscando que realmente se genere eso. La última planeación nos metimos con esa tendencia de Lego y salieron cosas bien interesantes”* (Informante 2, líneas 369, 370 y 371) I2 (373, 374 y 375): *“Scrum todo eso.” Y estoy tratando de coger lo mejor de eso y mirar de esos procesos, cuáles son los puntos que generan el punto de evaluación. Cómo motivar a la persona a que saquen de allá algo diferente.”* (Informante 2, líneas 588 y 589): *Tema del agilismo que busca que las cosas sean más y más sencillas, que permitan entregar más fácilmente.*

Y la reacción ante los fracasos *“Ahí es donde entra él “depende si” es una falla que genera un impacto negativo pues naturalmente los controles van a hacer fuertísimo y de pronto podrá haber medidas que van a hacer estrictas, pero yo ya y si tengo que hablar a modo personal no me meto con otras operaciones. Yo trato de ser muy flexible”* (Informante 2, líneas 383, 384, 385 y 386).

Es evidente que al no estar claros los procesos para presentar ideas, tampoco se percibe, la presión o la tensión a momento de mostrar ideas. Entonces ante esa dicotomía, hay trabajo por

hacer, pero las condiciones son buenas. Existen laboratorios y hay libertad para experimentar cosas nuevas y por último la reacción a los fracasos tiene que ver con los procesos de la organización que generó temas burocráticos, pero la alta gerencia de Diebold Nixdorf Colombia, tiene más apertura a los errores.

Tabla 6: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Diversidad de pensamiento

Subcategoría diversidad de pensamiento	
Informante 1	Informante 2
Diferentes posiciones	Choques de pensamiento
Poco tiempo para reunirse	Satisfacción del cliente
Actividades limitadas	Consumidor final
Multi-diversidad	Sinapsis del servicio
Compartir	Mesas colaborativas
Integrar diferentes áreas	Mesas de guerra
Riqueza	Pequeños grupos espontáneos
Herramientas virtuales	No hay mecanismo
Influencia norteamericana	Empíricos
La valoro mucho	Tercerizar la innovación
Fusión	Fuimos conservadores
Todero vs especialista	Consultoría externa
	Taller empieza cuando termina
	Lo diferente te hace innovar
	Es clave
	Humildad y tolerancia
	Ser propositivo
	Coraje
	Línea con el equipo

Cuando se trata de construir conocimiento, el mezclar diferentes áreas se convierte en una estrategia necesaria, si se quieren generar innovación. Los equipos multidisciplinarios otorgan

perspectivas distintas, abren el abanico del conocimiento. La organización que promueve este tipo de equipos, que procura el trabajo conjunto de diferentes niveles y que busca fuera de las paredes de la empresa, ideas innovadoras, construirá con más facilidad la cultura innovadora.

Los informantes y la empresa, tienen claro que lo más importante para innovar es pensar diferente, ellos generan, de forma espontánea, grupos y equipos temporales que son multidisciplinarios. En los mismos se acusan choques de ideas, que son los que los hacen pensar diferente y por ende innovar. Esto, junto con las herramientas virtuales y la sinapsis del servicio, se traducen en satisfacción al cliente, que es el consumidor final.

Como herramienta de pensamiento divergente usan de nuevo las capacitaciones, las consultorías internas, los talleres que “empiezan cuando terminan” y como anotación extraña, ellos afirman que tienen tercerizada la innovación, no hay tiempo para reunirse y no se tiene un mecanismo claro de trabajo en la diversidad.

Mostrando los grupos multidisciplinarios dicen... *“En esencia que estamos buscando ser más transversales en la comunicación incluso dentro de las etapas del servicio. Para ello se generan pequeños grupos de diferentes áreas.”* (Informante 2, líneas 468 y 469) Aquí se generan diferencias positivas. *“Así se empieza un proyecto y así se termina y cada en cada uno en su silo no entendía que el no tener esos choques de pensamiento no nos iba a permitir hacer un cambio”* (Informante 2, líneas 433, 434 Y 435).

Se llega a integrar servicios de varios niveles y áreas. *“Es lo que se genera una sinapsis dentro del servicio lo que se está buscando es generar eso.”* Pero no hay un mecanismo claro. *“Es de: Venga, sentémonos, expongamos. “Y es de sacar los trapitos, pero no hay un mecanismo”* (Informante 2, líneas 476 y 477).

No tienen un *“in house”* de innovación que procure el pensar diferente y los talleres no

siempre tienen impacto en el día a día. *“Entonces vamos bien. Estamos apoyándonos mucho en consultoría externa, para que nos hagan ver en qué momento volvemos a hacer la ruptura, porque es difícil, es muy complicado. Yo siempre he dicho que: Cuando tú tomas un seminario o un taller empieza cuando acaba.”* (Informante 2 líneas, 488, 489 y 490).

La diversidad de pensamiento, es uno de los elementos más difíciles de construir y que debe ser claramente vivenciado por las personas de la empresa, por su nivel de subjetividad. Entonces podemos ver que la demanda del día a día, los retos y la forma empírica de resolverlos, creó en la empresa unos escenarios de diversidad, que decantan de la necesidad.

Por otra parte, las capacitaciones, talleres y la innovación en manos de terceros, aportan a la diversidad, sin ser remedios permanentes y ordenados. Se debe construir unos modelos ordenados, de equipos multidisciplinarios y motivar el pensar diferente en el día a día.

Tabla 7: Codificación entrevista informante 1 e informante 2, sub categoría Colaboración

Informante 1	Informante 2
Espacios colaborativos	Generación de espacios
Falta generar políticas	Buscar la realidad
Compartir información	Anunciar lo bueno
Influencia académica	Retroalimentación directa
No ha sido intencional	Trabajar la comunicación
	Tenemos controles
	Transparencia
	Lo que nos mueve
	Buscar empatías
	No están formalizadas
	No la veo
	Eficiencia
	Cambio controlado
	Agilismo

Muchas mentes piensan mejor que una, esa es una verdad irrefutable, la cultura de innovación es un fenómeno transversal en una empresa. El reflejo de ella es que toda la empresa vive y respira la cultura innovadora. Para que esto sea una realidad, la empresa debe motivar, crear espacios de confianza y atender a las pasiones e intereses de los miembros del equipo.

Diebold Nixdorf, tiene espacios colaborativos, pero debe trabajar en crear nuevos. En materia de colaboración las herramientas no son visibles, o al menos no han sido formalizadas. Si se trabaja en el agilismo, se tienen controles y se procura un cambio controlado, pero hace falta generar políticas.

Si se buscan las empatías es más fácil llegar a la colaboración. *“Se está buscando mirar qué más hay por ahí, entonces si ellos tienen plan de empezar a buscar y generar buscando empatías a través de los gustos.”* (Informante 2, líneas 576 y 577) Para lograrlo es imprescindible tener procesos de comunicación fluidos. *“Eso sí se puede llegar a trabajar, se debe llegar a trabajar en algunos puntos, se pueden tener. Que, si tienes una comunicación de una sola vía y ya, la innovación muere”* (Informante 2, líneas 546, 547 y 548).

Es claro que la empresa tiene dentro de sus objetivos, la colaboración en tanto innovación, pero le falta darle forma y nombre. Los espacios se dan por generación espontánea, tienen el peligro de desaparecer ante la falta de necesidad apremiante y a no ser lo suficientemente efectivos, cuando se los vaya a necesitar.

Es por esto que es importante generar espacios, bautizarlos y que todo el equipo de trabajo tenga claridad en que la colaboración es vital para la naciente cultura innovadora.

Completada la lectura analítica de los resultados que provienen de la entrevista semiestructurada, así como los que se derivan de la observación participante, a juicio de los

investigadores, se logra describir los elementos que caracterizan la cultura de innovación de la empresa Diebold Nixfort Colombia. Todo ello tomando en consideración el conjunto de valores principios y prácticas desarrolladas por los miembros de la organización en su sostenimiento.

Asimismo, es importante destacar que, durante la lectura analítica de los resultados ya mencionados, los investigadores lograron detectar las necesidades en cultura de la innovación de la empresa Diebold Nixdorf Colombia para dar cumplimiento al objetivo No. 2 de esta investigación.

Detectar una necesidad en el contexto de esta investigación, supuso que los investigadores lograran desprenderse de prejuicios, para desde su experiencia, colocarse en el lugar de los informantes mirando la realidad de la empresa desde su perspectiva. De todo el volumen de información disponible se fue decantando el espacio ideal al que apuestan los informantes para la implementación y fortalecimiento de la cultura de innovación y así poder situar la solución que se estaría buscando.

En este mismo ejercicio analítico, al detectar la necesidad surgió el interés de elaborar una sugerencia para su satisfacción (Objetivo No. 3 del estudio) tomando en cuenta la información suministrada y el marco de teorías que apoyan la investigación. Para facilitar la visualización de los resultados de los objetivos 2 y 3, se presenta el siguiente cuadro, en donde se relaciona la subcategoría ya descrita con la necesidad detectada y sugerencias para su satisfacción.

Cuadro 4: Necesidades detectadas y Sugerencias para su satisfacción

Subcategoría	Necesidades detectadas	Sugerencias
Visión y Liderazgo	Escalar la visión de innovación involucrando a todos miembros de la organización.	Mejorar los procesos de comunicación consolidando plataformas virtuales que permitan transmitir toda la información necesaria, por compleja y extensa que sea, en idioma español a objeto de garantizar que sea comprendida por todos, en un escenario que garantice respeto y la claridad, elementos vitales para tener éxito en los procesos comunicativos de la organización.
Cuestionar el statu quo	La generación continúa de procesos de creatividad para enfrentarse a los desafíos del entorno.	Incorporar un creador de soluciones que potencie las verdaderas capacidades de la gente para que se produzca la ruptura de paradigmas que impiden el desarrollo de soluciones creativas.
Entorno y recursos	Potenciar al máximo el entorno y los recursos con los que cuenta la empresa	Implementar un comité de innovación para establecer las prioridades y áreas de interés en las cuales se debe focalizar los esfuerzos que consoliden la cultura de innovación.
Talento y motivación	Consolidar políticas de estímulo y premiación vinculados a proyectos de innovación como elemento para aumentar la motivación y mejorar el desempeño.	Diseñar e implementar un plan de incentivos (monetarios o no monetarios) que contemplen claramente cuáles son los comportamientos a premiar y los objetivos a alcanzar. Su diseño debe estar basado en un estudio previo que revele las cuestiones que a los miembros de la organización le agraden o motiven. Asimismo, debe contar con un presupuesto destinado para tal fin. El plan de incentivos de la empresa debe ser comunicado correctamente y garantizar que sea comprendido por el trabajador.
Experimentar y correr riesgos	Establecer una metodología que permita la formulación y presentación de ideas de manera exitosa.	Unificar criterios para la presentación de ideas y comunicarlas a todo el equipo a través de herramientas que puedan estar al alcance de todos y ser expuestas ante el comité de innovación para su respectivo análisis.
Diversidad de pensamiento	Consolidar modelos ordenados de equipos multidisciplinarios para potenciar el ejercicio continuo del pensamiento divergente.	Diseñar e implementar un plan de consolidación de equipos multidisciplinarios en el cual se tome en cuenta: a) La definición de objetivos realistas b) La identificación del líder con la capacidad de aunar distintos intereses para conseguir un objetivo común. c) El establecimiento de un sistema igualitario de intercambio de conocimientos y habilidades. d) La implementación de cursos de capacitación para mejorar el rendimiento del equipo.
Colaboración	Crear espacios colaborativos controlados para fomentar una cultura innovadora.	Diseñar e implementar un plan para la creación de espacios colaborativos que fomenten la comunicación e innovación, priorizando el diseño estratégico del lugar de trabajo para la interacción social y el intercambio de ideas a través de la comunicación directa.

Fuente: Diseño del autor.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

El estudio realizado acerca de la Cultura de Innovación en la Empresa Diebold Nixdorf Colombia, caso de estudio, permite presentar las siguientes conclusiones:

En función de los hallazgos encontrados, con relación al objetivo general, podemos inferir que en la empresa existen dos realidades distintas, en la primera se visualiza un ente de carácter corporativo con un robusto equipo de innovación, que ha generado multiplicidad de dinámicas para sostener en cada una de sus filiales la cultura de innovación. Sin embargo, pareciera que en Diebold Nixdorf Colombia no se ha producido una verdadera apropiación de estas prácticas.

En la investigación contrastamos muchos de los elementos de cultura de innovación, con las prácticas diarias de la empresa y las coincidencias son bastantes, pero no están definidas como acciones de innovación y eso evita que exista una sistematización de las prácticas para su sostenibilidad.

Tanto es así, que, empresa Diebold Nixdorf Colombia ha invertido en un espacio de trabajo moderno, visualmente atractivo, con espacios de recreación pasando de lo monocromático a los colores que hoy identifican a la empresa, también ha modernizado su parque tecnológico entre otras gestiones. Situación que sin duda alguna inicia el camino hacia la creación de espacios de innovación pero que, al no ser vinculados con el propósito de consolidar una cultura de innovación, esta no se genera.

Es importante destacar que se logra identificar en la empresa una fuerte tendencia orientada hacia la construcción de la cultura que orientará el futuro de la fusión Diebold y

Nixdorf. En tal sentido, este esfuerzo será el escenario propicio para sentar las bases de una futura cultura de innovación orientada a generar ventajas competitivas.

Con respecto a los objetivos específicos se puede concluir que:

Objetivo 1.

Con relación a la descripción de los elementos que constituyen la cultura de innovación, en relación a las ventajas competitivas, se encontró que con relación al elemento:

- Visión y liderazgo, la empresa tiene claridad a nivel corporativo, pero en la realidad Colombia, la comunicación transversal y vertical de la visión de innovación tiene dificultades, por el idioma, por la variedad de culturas y principalmente por la ausencia del concepto innovación en los esfuerzos de la creación de nuevas cosas al interior del equipo de trabajo.
- Cuestionar el *status quo*, la empresa ha desarrollado procesos de capacitación para que la gente salga de su zona de confort, esa misma capacitación creó un clima organizacional apto para la transformación y la ruptura de la zona de confort.
- Entorno y recursos, la empresa organiza eventos que estimulan la creatividad y la curiosidad, así como también ha generado inversión para transformar los espacios que estimulan el pensamiento diferente.
- Talento y motivación, la empresa reconoce el talento de los miembros de la organización en tal sentido, hace esfuerzos por mejorar los procesos y premiar públicamente a los destacados, anunciando sus logros. Todo con el interés de generar sentido de pertenencia con la empresa, aportando a la cultura de innovación.

- Experimentar y correr riesgos, la empresa tiene un conjunto de herramientas dentro del grupo para generar y reconocer las ideas, sin embargo, al carecer de una metodología clara y reconocida por todos, se dificulta la presentación de las mismas.
- Diversidad de pensamiento, la empresa tiene claridad en que lo más importante para innovar es generar pensamientos diferentes, creando grupos multidisciplinarios. Más, la cantidad de espacios en los que se procura ese trabajo multidisciplinario no tiene suficiente estímulo.
- Colaboración, la empresa tiene espacios colaborativos, que no son fruto de un trabajo sistemático, sino que se generan espontáneamente, por la necesidad del trabajo diario.

Objetivo 2

Con relación a las necesidades detectadas, vistos cada uno de los elementos que constituyen la cultura de innovación se concluye que:

- Existe un conflicto al escalar una visión de innovación en la comunicación horizontal y vertical, por parte de los líderes.
- Faltan escenarios que impulsen el cuestionamiento del status quo, para activar los procesos de innovación, por eso la necesidad de generar procesos de creatividad, que permitan enfrentar los desafíos del entorno.
- La organización reconoce su talento humano y dispone de incentivos para mejorar los procesos. Peor aún éstas políticas de estímulo y premiación, no están claras para los miembros del equipo, en función de la construcción de una cultura innovadora.
- No son claros los procesos para presentar ideas, con lo cual pudiera desestimularse la participación de los miembros de la organización y perder de esta forma un importante

banco de datos y posibles respuestas para la creatividad y la innovación.

- Existen los equipos multidisciplinarios en la respuesta a determinadas problemáticas del día a día, pero este no es un trabajo continuo ni organizado y este fenómeno impide la consolidación de pensamientos divergentes.
- Los espacios colaborativos, se dan por generación espontánea y no son suficientemente efectivos para cubrir todas las necesidades al momento de la construcción de una cultura de innovación.

Objetivo 3.

Frente al conjunto de necesidades detectadas que surgen del estudio de los elementos que constituyen la cultura de innovación, surgen un conjunto de sugerencias que la empresa debe considerar para resolver esas necesidades que representan un óbice en la construcción y posterior consolidación de la cultura de innovación.

Recomendaciones

A la Empresa objeto de estudio

- Crear un comité de innovación, paralelo al comité de capacitación, con un orden y sistema parecido, pero con foco en la cultura de innovación. Este comité estaría conformado por la gerencia de recursos humanos, un representante de cada área de la empresa, que tenga interés en el trabajo constante en innovación. Sus funciones estarían relacionadas con la identificación, captura, registro y desarrollo de las ideas potenciales que suministren todos los colaboradores de la compañía.
- Incorporar un creador de soluciones para que se convierta en el gestor de los procesos de creación y capacitación en innovación. Potenciando de ésta forma las capacidades disruptivas de los equipos de trabajo.
- Insistir en el fortalecimiento del trabajo en equipos multidisciplinarios como una de las claves para consolidar la cultura de innovación.
- Mantener una política de reconocimiento a la persona humana y a su entorno familiar cercano, más allá de las labores establecidas para su cargo.

A los Estados

- Incentivar al sector productivo para que incremente sus inversiones en investigación e innovación, teniendo en cuenta que existe un consenso en que este tipo de inversiones tienen una relación directa con las mejoras en productividad, contribuye a resultados positivos en el sector real y tener positivo entre proveedores, productores y clientes.
- Implementar nuevos tipos acuerdos, una nueva dinámica entre los actores públicos y privados que replanteen el rol del Estado en el financiamiento de la innovación.

A Colciencias

(Como la entidad encargada de promover las políticas públicas para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia.)

- Crear programas de capacitación a las empresas que les permitan aprender cómo se debe crear una cultura de la innovación sólida y estructurada, mostrando los beneficios que esto trae tanto para la creación de ventajas competitivas como para crear mejores ambientes de trabajo.

Al Sistema de Educación Universitaria

- Convertirse en el generador de soluciones técnicas innovadoras, aprovechando conocimiento y laboratorios, apoyando al sector empresarial en el desarrollo de una cultura de innovación en sus organizaciones.
- Formar el talento humano para la innovación para que entiendan los retos del proceso, tengan capacidad para resolverlos y logren generar las soluciones innovadoras que se requieren.

Al Programa de Maestría en Gestión de Innovación en la Universidad Minuto de Dios.

- Generar líneas de investigación que perfilen a los maestrantes a consolidar herramientas y acciones para crear culturas de innovación en los ecosistemas en los que vayan a participar.

Lista de Referencias

- Acosta Guzmán, J. A. (08 de 2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. (3C Empresa. ago-nov2015, Vol. 4 Issue 3, p160-174. 15p.) Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Business innovation and organizational culture.: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=14&sid=2841e6f5-3167-4a22-bd58-447fe7933de7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=109301266&db=bth>
- Albarracín, E. J. (07 de 2011). Cultura intraempresarial e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. (Cuadernos de Administración. jul-dic2011, Vol. 27 Issue 46, p103-114. 12p.) Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Intra-entrepreneurial culture and innovation: an empirical study in the colombian tourism micro and SMES.: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=18&sid=2841e6f5-3167-4a22-bd58-447fe7933de7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=86028835&db=bth>
- Burst Jeremy. (2017). Arquitectura de Innovación caso Accenture. Editorial MIT Press.
- Cardona, C. R. (s.f.). Fundamentos de Administración (tercera ed.). ECO Ediciones.
- Carvaja, Sara Arancibia, Pérez, Macarena Donoso, Cabello, Ricardo Venegas, & Espinosa, Cristina Cárdenas. (2015). Identifying Key Factors Affecting Culture of Innovation: a Case Study of Chilean Medium Mining Sector. (Journal of Technology Management & Innovation. 2015, Vol. 10 Issue 1, p132-145. 14p.) Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Identificación de Factores Clave en la Cultura de Innovación. El Caso de la Mediana Minería en Chile.: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=12&sid=2841e6f5-3167-4a22-bd58-447fe7933de7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=120485165&db=bth>
- Chistensen, Clayton M. (1997). El dilema del innovador. Boston: Harvard Business School.

Diario Oficial de la Federación. (5 de junio de 2002). LEY DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA. Mexico.

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 26 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Dye, J. (2009). El ADN del innovador. 60-67.

Dieboldnixdorf. (2018). Visión de conjunto. Recuperado de <https://www.dieboldnixdorf.com>

Dinero. (22 de 06 de 2017). Dinero. Obtenido de Lo que trae la fusión de los más grandes en cajeros automáticos: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/fusion-de-diebold-y-nixdorf-empresas-de-cajeros-en-colombia/246835>

Domínguez, G. (2009). Indicadores de gestión. Medellín, Biblioteca Jurídica: El ADN del innovador. Harvard .

Drucker. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá.

Durango, J. V. (2017). Experiencias de innovación docente para la consolidación de una cultura de innovación. *Working Papers on Operations Management*, 126.

EUROSTAT, O. &. (2018). Manual de Oslo, cuarta edición. Madrid: Comunidad de Madrid Consejería de Educación Dirección General de Universidades e Investigación.

Escobar- Pérez, J. y Cuervo-Martínez, A. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36 2008. http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fontalvo, S. M. (2016). Habilidades de Liderazgo para una cultura de innovacion en la gerencia de las universidades del distrito de Santa Marta. Santa Marta.

- Fontalvo, S. M. (Diciembre de 2017). Gestion de personas: Resultados de investigacion. Revista Gestion de las personas y tecnología.
- Forni, P. (2010) Los estudios de caso: Orígenes, cuestiones de diseño y sus aportes a la teoría social. *Miríada*. Año 3, No. 5 (2010)
- Geert, H. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*.
- González, J. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas. *Pensamiento y gestión*. Universidad del Norte, 112.
- Henao, J. E. (2011). *Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Hidalgo Nuchera, A. (2011). *La gestión de la innovación como proceso*. Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.
- Hofstede. (2001). *Consecuencias de la cultura: Comparación de valores, comportamientos, instituciones y organizaciones en todas las naciones*. Londres : Publicaciones de Sage.
- Horth, D., & Buchner, D. (2015). *Liderazgo en materia de innovación. Cómo utilizarla innovación para liderar con eficacia, trabajar en colaboración y obtener resultados*. Obtenido de <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/InnovationLeadership.pdf>
- Jarrar, N. S. (2014). *Innovation in entrepreneurial organisations: A*. Obtenido de 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.07.001>
- Kono. (1990). *Cultura corporativa y planificación a largo plazo*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/0024->
- Lengnick-Hall. (1992). *Innovación y ventaja competitiva: lo que sabemos y lo que necesitamos aprender*. 399-429. *Journal of Management*.
- López, C. G., & Serrano, A. (2007). *Hacia el surgimiento de una cultura de la*. Revista Electrónica *Nova Scientia*.

- Martínez M. La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas; 1998. p. 65-68.
- Medina, M. A. (2016). Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. *Docencia universitaria*, p 45.
- Mendieta Izquierdo, G. (2015) Informantes y muestreo en investigación cualitativa *Investigaciones Andina*, vol. 17, núm. 30, abril-septiembre, 2015, pp. 1148-1150.
<http://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>
- Morales, M. (2013). Adiós a los mitos de la Innovación. Una guía práctica para innovar. *Innovare*.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación empresarial*. España: Ediciones Parafino.
- Naranjo Valencia, J., & Calderon, G. (19 de Noviembre de 2014). Constituyendo una cultura de innovación, una propuesta de transformación cultural.
- Naranjo-Valencia, J. C. (2015). La innovación que funciona. En *NARANJO, La innovación que funciona*. Bogotá: Innovare.
- Naranjo-Valencia, Julia C., & Calderón-Hernández, Gregorio. (04 de 2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. (*Estudios Gerenciales*. Apr-Jun2015, Vol. 31 Issue 135, p223-236. 14p.) Recuperado el 10 de 03 de 2018, de *Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation.*:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=10&sid=2841e6f5-3167-4a22-bd58-447fe7933de7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=102474577&db=bth>
- Openmind. (2011). *Cultura innovadora: valores, principios y prácticas de primeros ejecutivos en empresas altamente innovadoras*.
- Oppenheimer. (2014) *¡Crear o morir!*, p.276.
- Portafolio. (18 de 09 de 2015). *Portafolio*. Obtenido de *Empresas colombianas no invierten en innovación*: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-colombianas-invierten-innovacion-41050#>

Ramírez López, M. A., & Sánchez Marín, D. F. (s.f.). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización.

Sánchez Trujillo, J. (03 de 05 de 2017). Dinero.com. Obtenido de Cuando la innovación se convierte en más de lo mismo: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/cuando-la-innovacion-se-convierte-en-lo-mismo-juliana-sanchez/244851>

Sanchez, Julina. (3 de Mayo de 2017). Cuando la innovación se convierte en más de lo mismo. Dinero, pág. <http://www.dinero.com>.

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. : Plaza & Janés.

Slagter. (2009). Las prácticas de RR.HH. como predictores de intercambio de conocimiento e innovación. *Revista Internacional de Desarrollo de Recursos Humanos*, 223-249.

Sosa Cabrera, Silvia (2006) La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>

Souto, J. E. (octubre de 2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. 10. Universidad Autónoma de Madrid. Departamento de Dirección de Empresas.

Tejeiro Kaller, M. R. (Mayo de 2014). Medición de la Cultura de innovación: Depuración en cuatro estudios de caso. España: Universidad Autónoma de Madrid .

Tejeiro Koller, M. R. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. (*Intangible Capital*. 2014, Vol. 10 Issue 3, p467-504. 38p.) Recuperado el 10 de 03 de 2018, de *Measuring innovation culture: Application at four case studies.*: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=2841e6f5-3167-4a22-bd58-447fe7933de7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=117365620&db=bth>

UNESCO. (1982). Conferencia Mundial sobre las políticas culturales .

Varela Loyola, José Antonio, & Flores Ávila, Elena. (07 de 2014). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. (*Universidad & Empresa*. jul-dic2014, Vol. 16 Issue 27,

p89-109. 21p.) Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Management Practices that Promote Innovation in Companies.: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=16&sid=2841e6f5-3167-4a22-bd58-447fe7933de7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110370754&db=fap>

Varela Loyola, José Antonio, & Flores Ávila, Elena. (07 de 2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas. (Universidad & Empresa. jul-dic2014, Vol. 16 Issue 27, p89-109. 21p.) Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Management Practices that Promote Innovation in Companies.: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=16&sid=2841e6f5-3167-4a22-bd58-447fe7933de7%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=110370754&db=fap>

Vesga, R. (2018). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta? Bogotá, Universidad de los Andes, Colombia. Obtenido de Universidad de Los Andes: Facultad de Administración.

Anexos

Anexo 1

Bitácora de Observación

En la ejecución del trabajo de grado surge la necesidad de realizar una investigación en temas de cultura de la innovación dentro de las compañías, por este motivo se decide contactar al profesor Juan Fernando Pacheco quien indicó que la realización de una investigación en cultura de la innovación tomaba gran importancia al convertirse en la oportunidad de llevar de la Academia a las empresas del sector privado el concepto de cultura de la innovación.

Con base en lo anterior se decide centrar la investigación en un caso de estudio el cual brindará la oportunidad de diagnosticar el estado de la compañía en temas de cultura de la innovación, conocer sus personas, sus procesos y su infraestructura; Se inicia entonces la búsqueda de propuestas con la presentación de varias solicitudes verbales que no surtieron efecto. En diciembre de 2017 se llevó a cabo una reunión en el Banco GNB Sudamer, la cual tuvo como resultado el contacto directo con la compañía Diebold Nixdorf Colombia, empresa líder en innovación a nivel mundial; luego de algunos correos electrónicos con personas, se logra confirmar la primera entrevista con la gerente de recursos humanos.

A continuación, se detalla brevemente las visitas con la compañía:

Anexo 1: Visitas a la compañía

No. Visita	Hora y fecha	Objetivo de la visita	Actividades y Hallazgos
1	20/02/2018 17:00 hs.	Acercamiento inicial con la compañía, presentación de nuestro trabajo de grado, presentación de los objetivos.	Al llegar a la compañía encontramos en la recepción una línea de tiempo donde muestran todos los avances de la compañía durante su historia, al entrar nos encontramos con puestos de trabajo de forma de colmenas, sin puesta, un lugar donde se percibe la innovación pero al iniciar a hablar con la persona de recursos humanos nos damos cuenta que la realizada frente a la empresa global es distinta a la del caso Colombia, ya que hasta solo el año pasado se ha venido implementado el concepto de innovación a la compañía. Vemos una excelente disposición por parte de las personas para apoyarnos a realizar nuestra investigación, encontramos la empresa Diebold Nixdorf Colombia un excelente lugar para llevar a cabo nuestra investigación.
2	04/05/2018 16:30 hs.	Se realiza una entrevista exploratoria con el fin de conocer sobre la empresa, su historia, sus objetivos, y los planes que tiene la compañía	En nuestra segunda visita se realiza una entrevista a la gerente de Recursos humanos la cual nos cuenta sobre su perfil profesional, nos cuenta un poco la historia de la compañía, los planes que se están trabajando actualmente y que nos demuestra su interés y el de la presidenta de la compañía para Colombia de trabajar en temas relacionados con cultura de la innovación.
3	12/06/2018	Solicitud citas para entrevistas	Nos dirigimos a la compañía con el fin de solicitar las reuniones para las entrevistas con los informantes claves que cumplieran con los criterios de selección, se revisan con recursos humanos y se define el informante 1 y el informante 2.
4	21/06/2018 14:00 hs.	Primera entrevista	La persona con la que teníamos la entrevista se encuentra fuera del país cubriendo unos temas de capacitación en pero por lo que a través de la herramienta WebEx nos realizan la videoconferencia con el informante 1 la cual llevó alrededor de una hora.
5	22/06/2018 08:00 hs.	Segunda entrevista	La segunda entrevista corrió dentro de los parámetros normales y una vez se finalizó tuvimos un recorrido por las oficinas donde nos contó sobre cómo estaban estructuradas las áreas de trabajo y los lugares de descanso y recreación.
	22/06/2018 11:00 hs.	Entrega de información por parte de la gerencia de Recursos Humanos	Damos agradecimiento por el apoyo brindado por parte de la empresa, por el interés y gentileza de las personas y nos hacen entrega de información de interés para la investigación.

Anexo 2: Instrumento guía para la entrevista semiestructurada

Nº	Preguntas
Subcategoría Visión y Liderazgo	
1	¿Cómo se establece y comunica dentro de la empresa una visión de innovación?
2	¿Cuáles acciones de innovación se desarrollan cotidianamente en la empresa?
3	¿Cuál es el plan de generación de conductas de innovación en la empresa?
4	¿Cómo describirá usted el liderazgo dentro de la empresa, en materia de innovación?
Subcategoría Cuestionar el <i>status quo</i>	
5	¿Qué acciones realiza el equipo de trabajo, para salir de la zona de confort?
6	¿Cuáles espacios de trabajo brinda la empresa para generar optimismo en el personal?
7	Según su criterio ¿qué actitudes bloquean la innovación dentro de la empresa y cómo pudieran evitarse?
8	¿Por medio de cuáles acciones considera usted que se cuestiona el <i>status quo</i> en la empresa?
Subcategoría Entorno y recursos	
9	¿Cuánto tiempo dedica el personal de la empresa a generar acciones que promuevan una cultura de innovación?
10	¿Qué tipo de eventos organiza la empresa para estimular la creatividad y curiosidad del personal?
11	¿Con cuáles espacios creativos cuenta la empresa para lograr estimular el pensamiento divergente?
12	¿Cómo visualiza usted el entorno y los recursos para la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?
Subcategoría Talento y motivación	
13	A partir del manejo de recursos humanos. ¿Cuáles son las políticas de la empresa para atraer y retener talento creativo e innovador?
14	¿Cuáles son las prácticas que realiza la empresa para reconocer e incentivar la innovación?
15	Dentro de los proyectos de innovación de la empresa. ¿Cuáles son los métodos que usan para generar en el personal el entusiasmo por su labor a favor de la innovación?
16	¿Cómo visualiza usted el talento y la motivación del personal para la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?
Subcategoría Experimentar y correr riesgos	
17	¿Cuáles son las herramientas que se usan dentro de la empresa para que los empleados presenten sus ideas sin que se sientan coaccionados?
18	En el trabajo de innovación que desarrolla la empresa. ¿Qué métodos usan para permitir y fomentar la creación o experimentación de nuevos procedimientos o tecnologías?
19	Ante una posible falla en materia de innovación. ¿Cuál cree usted que sería la actitud

	que tomaría la empresa?
20	¿Cómo visualiza usted la necesidad de experimentar y el correr riesgos en la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?
Subcategoría Diversidad de pensamiento	
21	¿Cómo se promueve la diversidad de pensamiento y los equipos multidisciplinarios al interior de la empresa para la implementación de una cultura de innovación?
22	En la generación y creación de nuevas ideas para la empresa ¿Cuáles son los mecanismos que se usan para involucrar personas de diferentes niveles y distintas áreas de trabajo?
23	¿Qué tipo de actividades organiza la empresa con personas de afuera u otras empresas, que muestren una perspectiva diferente sobre la cultura de innovación?
24	¿Cómo estimula la empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de una cultura de innovación?
Subcategoría Colaboración	
25	¿Cómo estimula la empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de una cultura de innovación?
26	¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la confianza y el respeto para lograr el trabajo integrado de distintas áreas y niveles?
27	Las comunidades de interés en común y las pasiones de los colaboradores son vitales para la cultura de innovación. ¿Cómo se fomentan y se permiten esos espacios de trabajo dentro de la empresa?
28	¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la colaboración entre los empleados en la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?

Anexo 3: Formato para la validación del instrumento



Cultura de Innovación en la empresa Diebold Nixdorf Colombia. Caso de Estudio

Realizado por

Jhonattan Camilo Pachón Ayala,

Ronald Rodrigo Beltrán Torrez

Tutor

Ing. Juan Fernando Pacheco

Anexo 4: Solicitud de colaboración de experto

Bogotá, junio del 2018

Dr. (a)

La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración como experto(a) para determinar la validez del instrumento que guiará la entrevista semiestructurada para la recolección de la información, el cual será aplicado en el estudio denominado: **Cultura de Innovación en la Empresa Diebold Nixdorf Colombia Caso de Estudio.**

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la claridad, coherencia, relevancia y tendenciosidad de cada una de las preguntas que guiarán la entrevista semiestructurada con relación a los objetivos, categoría de análisis y constructos relacionados

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, se despiden de ustedes,

Atentamente,

Nombre y firma de los integrantes

Nombre y firma del Tutor

Anexo 5: Identificación del trabajo

Identificación del trabajo

Título del trabajo

Cultura de Innovación en la Empresa Diebold Nixdorf Colombia Caso de Estudio.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la cultura de innovación para promover las ventajas competitivas en la empresa Diebold Nixdorf Colombia.

Objetivos Específicos.

- Describir los elementos que constituyen la cultura de innovación que ha implementado Diebold Nixdorf Colombia al interior de la compañía para promover las ventajas competitivas.
- Detectar las necesidades en cultura de la innovación de la empresa Diebold Nixdorf Colombia.
- Elaborar sugerencias que atiendan a las necesidades de la cultura de la innovación para promover las ventajas competitivas de Diebold Nixdorf Colombia.

Anexo 6: Sistema de Categorías de análisis

Definiciones

– **Cultura de innovación para generar ventajas competitivas**

Consiste en desarrollar habilidades y destrezas para generar nuevos productos, servicios o procesos en los diferentes ámbitos de la sociedad. Para la generación de ventajas competitivas.

– **Elementos constitutivos de la cultura de innovación**

Acorde a lo investigado en el trabajo que da curso al instrumento revisado, son siete los elementos que constituyen la cultura de innovación. Son las características que debe cumplir una empresa para la construcción de la cultura innovadora.

Cuadro de categorías de análisis

Macro categoría	Categoría	Subcategorías	Preguntas
Cultura de innovación para generar ventajas competitivas	Elementos constitutivos de la cultura de innovación	Visión y liderazgo	1,2,3,4
		Cuestionamiento del status quo	4,5,6, 7
		Entorno y recursos	8, 9,10, 11
		Talento y motivación	12,13,14,15
		Experimentar y correr riesgos	16,17,18,19
		Diversidad de pensamiento	20,21,22,23
		Colaboración	24,25,26,27

Anexo 7: Instrumento para realizar la entrevista semiestructurada

Nº	Preguntas
Subcategoría Visión y Liderazgo	
1	¿Cómo se establece y comunica dentro de la empresa una visión de innovación?
2	¿Cuáles acciones de innovación se desarrollan cotidianamente en la empresa?
3	¿Cuál es el plan de generación de conductas de innovación en la empresa?
4	¿Cómo describirá usted el liderazgo dentro de la empresa, en materia de innovación?
Subcategoría Cuestionar el status quo	
5	¿Qué acciones realiza el equipo de trabajo, para salir de la zona de confort?
6	¿Cuáles espacios de trabajo brinda la empresa para generar optimismo en el personal?
7	Según su criterio ¿qué actitudes bloquean la innovación dentro de la empresa y cómo pudieran evitarse?
8	Por medio de cuáles acciones considera usted que se cuestiona el status quo en la empresa?
Subcategoría Entorno y recursos	
9	¿Cuánto tiempo dedica el personal la de empresa a generar acciones que promuevan una cultura de innovación?
10	¿Qué tipo de eventos organiza la empresa para estimular la creatividad y curiosidad del personal?
11	¿Con cuáles espacios creativos cuenta la empresa para lograr estimular el pensamiento divergente?
12	¿Cómo visualiza usted el entorno y los recursos para la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?
Subcategoría Talento y motivación	
13	A partir del manejo de recursos humanos. ¿Cuáles son las políticas de la empresa para atraer y retener talento creativo e innovador?
14	¿Cuáles son las prácticas que realiza la empresa para reconocer e incentivar la innovación?
15	Dentro de los proyectos de innovación de la empresa. ¿Cuáles son los métodos que usan para generar en el personal el entusiasmo por su labor a favor de la innovación?
16	¿Cómo visualiza usted el talento y la motivación del personal para la implementación de

	una cultura de innovación dentro de la empresa?
Subcategoría Experimentar y correr riesgos	
17	¿Cuáles son las herramientas que se usan dentro de la empresa para que los empleados presenten sus ideas sin que se sientan coaccionados?
18	En el trabajo de innovación que desarrolla la empresa. ¿Qué métodos usan para permitir y fomentar la creación o experimentación de nuevos procedimientos o tecnologías?
19	Ante una posible falla en materia de innovación. ¿Cuál cree usted que sería la actitud que tomaría la empresa?
20	¿Cómo visualiza usted la necesidad de experimentar y el correr riesgos en la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?
Subcategoría Diversidad de pensamiento	
21	¿Cómo se promueve la diversidad de pensamiento y los equipos multidisciplinarios al interior de la empresa para la implementación de una cultura de innovación?
22	En la generación y creación de nuevas ideas para la empresa ¿Cuáles son los mecanismos que se usan para involucrar personas de diferentes niveles y distintas áreas de trabajo?
23	¿Qué tipo de actividades organiza la empresa con personas de afuera u otras empresas, que muestren una perspectiva diferente sobre la cultura de innovación?
24	¿Cómo estimula la empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de una cultura de innovación?
Subcategoría Colaboración	
25	¿Cómo estimula la empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de una cultura de innovación?
26	¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la confianza y el respeto para lograr el trabajo integrado de distintas áreas y niveles?
27	Las comunidades de interés en común y las pasiones de los colaboradores son vitales para la cultura de innovación. ¿Cómo se fomentan y se permiten esos espacios de trabajo dentro de la empresa?
28	¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la colaboración entre los empleados en la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?

Formato para la validación

Instrucciones

Coloque en cada casilla una equis (x) correspondiente al aspecto cualitativo de cada pregunta y su alternativa de respuesta según los criterios que se detallan a continuación:

Claridad:	La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
Coherencia:	La pregunta tiene relación lógica con el constructo
Relevancia:	La pregunta es esencial o importante, es decir debe ser incluida.
Tendenciosidad:	Se manifiesta parcialidad que puede inducir a la respuesta

Anexo 8: Transcripción de las Entrevistas

Entrevista 1

Entrevistador (E): Ronald Beltrán

Acompañante: Jhonattan Pachón

Informante 1 (I1)

Hora de inicio: 14:35

Hora finalización: 16:32

Duración entrevista: 52:12 hh:mm

- 1 **ENTREVISTADOR:** El objetivo de esta entrevista es recabar información, nosotros estamos
2 haciendo un análisis de la cultura de innovación de la empresa Diebold Nixdorf Colombia ok,
3 entonces, la idea es, a partir de los elementos que constituyen una cultura de la innovación darle
4 una repasada, como un análisis a la cultura de innovación de Diebold Nixdorf, ¿ok?, entonces,
5 nada, sin más preámbulos podemos comenzar con las preguntas.
6 De lo que te dije, ¿tienes alguna pregunta?, [*corto de señal*] bueno como te digo, la idea es hacer
7 una entrevista semiestructurada en la que te vamos a hacer 28 preguntas, ¿ok?
- 8 **INFORMANTE 1:** Listo Ok, adelante.
- 9 **ENTREVISTADOR:** Aquí te vamos a preguntar sobre la visión y el liderazgo de la empresa
10 Diebold Nixdorf en tanto cultura de la innovación, entonces la primera pregunta es:
11 ¿Cómo se establece y comunica dentro de la empresa una visión de Innovación?
12 Voy a poner todas las preguntas e el chat para que las tengas.
- 13 **INFORMANTE 1:** Tú me estas escuchando ¿verdad?
- 14 **ENTREVISTADOR:** Sí, te estoy escuchando perfecto.

15 [Problema de comunicación]

16 **INFORMANTE 1:** Acabo de ver en el chat que me has escrito algunas preguntas, entonces
17 vamos con la primera.

18 ¿Cómo se establece y comunica dentro de la empresa una visión de Innovación?.

19 Listo, entonces, esta es una empresa internacional que está en un proceso de fusión con otra muy
20 importante, son dos empresas líderes a nivel mundial de servicios, en soluciones que se integran,
21 se fusionan, y estamos en ese proceso de fusión, lo cual es algo muy nuevo para la mayoría de
22 nosotros, nunca hemos participado de un proceso de unión de dos compañías, dos compañías
23 muy grandes, eso trae muchas complicaciones por lo menos en Colombia en la parte técnica fue
24 muy transparente la unión, la unificación, pero, a nivel corporativo de alto nivel a sido muy
25 complicado porque veníamos con dos culturas diferentes y con sistemas diferentes, entonces
26 cosas como por ejemplo el LMS (Learning Management System), de la una y de la otra son
27 diferentes, los procesos diferentes, el sistema de gestión de incidentes son distintos, entonces
28 unificar eso a sido muy difícil. Tal vez sea lo normal, que se ha demorado.

29 Entonces, por el lado corporativo, digamos, llamémoslo de arriba hacia abajo, nos llegan
30 información de nuevos productos, de nuevas estrategias, ¿sí?, digamos, esa información a veces
31 llega solo en inglés, probablemente le llegue a todo el mundo, pero, tal vez no se pueda
32 garantizar de qué todo el mundo la asimila igual, ¿sí?, por el tema de la barrera del idioma.

33 Algunas comunicaciones que son muy relevantes se traducen, pero igual eso tampoco significa
34 que todo el mundo lo asimila, porque, simplemente es un correo, tal vez en mi opinión, el correo
35 no siempre es el mejor medio de comunicación, no es el más efectivo y eso nos indica que al
36 final todo el mundo no tiene la misma visión o todo el mundo no recibió la misma información y
37 no la asimila de manera igual.

38 Entonces, si hay un, una dinámica de innovación muy importante a nivel global en parte de
39 estrategia de crecimiento de ir avanzando en el mercado, ganando nuevos clientes y garantizando
40 el negocio.

41 **ENTREVISTADOR:** Ok.

42 **INFORMANTE 1:** Digamos vertical de arriba hacia abajo, que en mi opinión no sea totalmente
43 objetivo, y por el lado horizontal, ya digamos lo que la compañía en Colombia como una
44 sucursal de una multinacional, tiene también su propia cultura al igual que la tiene cada país, así
45 seamos muy cercanos, por ejemplo, tenemos importantes diferencias con Ecuador, con Perú, con
46 Venezuela, ¿cierto?, con Centroamérica hay diferencias importantes pero también, osea, por el
47 hecho de ser operaciones entre comillas independientes, las reportamos y tenemos jefes en
48 común, cada país, busca solucionar sus propios problemas de acuerdo a las necesidades y a los
49 temas culturales de cada país uno, con prácticas muy distintas.

50 **ENTREVISTADOR:** Lo importante, o sea, entiendo que la empresa es mundial, pero el análisis
51 de, del presente estudio es a partir de Diebold Nixdorf Colombia, de la realidad regional, o sea de
52 este país.

53 **INFORMANTE 1:** Bueno, entonces, correcto, lo que te iba diciendo es que a nivel nacional, a
54 nivel regional, tenemos necesidades, tenemos retos, tenemos... cosas nuevas cada día que
55 implican adaptarnos y encontrar soluciones, dentro de esas soluciones, por lo menos, mi visión
56 es que la Innovación es el fruto de la planeación, entonces cuando tú tienes un problema y te
57 reúnes con un equipo a buscar soluciones el hecho de empezar a pensar, a analizar las causas
58 surgen, ideas muy buenas, surgen soluciones, incluso, cosas que hay que construir, cierto,
59 diseños qué, en mi opinión, son parte que se pueden categorizar dentro de la innovación, por el
60 hecho de hacer cosas que antes no se habían hecho, ¿cierto?, entonces yo lo veo así:

61 Para resolver a tu pregunta entonces creo que se establece a partir de una necesidad cierto cuando
62 hay necesidades, cuándo y retos, cuando hay desafíos, ahí es cuando nosotros nos ponemos de
63 acuerdo y buscamos soluciones, ¿sí?

64 **ENTREVISTADOR:** Sí

65 **INFORMANTE 1:** Y dependiendo de que se trate, se da el tema de la comunicación, si es la
66 solución a un problema que se logra a través de... de pronto, de un desarrollo de software o algo
67 de Hardware, o un proceso, o un procedimiento, se crean documentos, se crean videos y se
68 socializan dentro, a los involucrados, así respondería yo a esa pregunta.

69 **ENTREVISTADOR:** Ok, perfecto, sí, no, está claro, especialmente la última parte donde
70 respondías puntualmente a la pregunta, así, siguiendo con la subcategoría de visión y liderazgo,
71 la segunda pregunta:

72 ¿Cuáles son las acciones de Innovación que se desarrollan cotidianamente en la empresa?, que
73 creo que es también, un poquito repetición de lo que ya me estás comentando, ¿no?

74 **INFORMANTE 1:** Si, yo te respondería qué, hemos desarrollado material, por ejemplo, de
75 capacitación, videos, cursos virtuales, se han implementado también soluciones de Hardware,
76 pienso que lo más innovador en este momento es el uso de la virtualidad para atender problemas
77 de formación y unificar criterios y resolver malas prácticas, eso es lo que yo creo que se
78 reflejaría más la innovación actual en el área técnica.

79 **ENTREVISTADOR:** Perfecto, ahora en tanto al plan ¿cuál es el plan de generación de
80 conductas de innovación en la empresa?, un poquito mirando hacia el futuro.

81 **INFORMANTE 1:** Yo creo que no hay un plan.

82 **ENTREVISTADOR:** ok, Perfecto excelente cuarta pregunta ¿cómo se escribiría?, esta cuarta
83 pregunta es como para redondear un poquito el tema de visión y liderazgo, ¿Cómo describiría
84 usted el liderazgo dentro de la empresa en materia de Innovación?

85 **INFORMANTE 1:** Ya, Permítame un segundo por favor

86 **ENTREVISTADOR:** Claro que sí.

87 **INFORMANTE 1:** Amigos Permítame les hago una pregunta ustedes están En qué ciudad a
88 estar ahorita en Bogotá hay en Diebold.

89 **ENTREVISTADOR:** Sí señor.

90 **INFORMANTE 1:** Tengo un problema resulta que tengo una reunión a las 3 y no la tenía
91 presente y me están esperando será que ustedes Me podrán dar una Espera que pena con ustedes,
92 pero creen que sea posible.

93 **ENTREVISTADOR:** Claro que sí no hay ningún problema no te esperamos aquí

94 **INFORMANTE 1:** Bueno yo creo que por mucho sería una hora espero poderlo hacerlo antes,
95 ¿sí?, me disculpa por favor.

96 **ENTREVISTADOR:** Pero no hay problema, aquí te esperamos.

97 **INFORMANTE 1:** Bueno, ya voy.

98 **ENTREVISTADOR:** Bueno, perfecto, estábamos en la última pregunta del primer elemento.

99 **INFORMANTE 1:** ¿Cómo usted ve el liderazgo en la empresa en materia de Innovación?

100 **ENTREVISTADOR:** Exactamente que es, como para redondear el elemento.

101 **INFORMANTE 1:** Déjame pensar porfa... yo te contestar esa pregunta con dos formas una, he
102 visto una voluntad, ¿sí?, una disposición para encontrar soluciones a problemas que han
103 resultado innovadoras, sí, sin embargo, también he visto una resistencia, algunas cosas, que ha
104 llegado por otro camino, entonces, pero permítame les doy un ejemplo para que me entienden.

105 Un técnico de Bucaramanga propuso crear un cajero que funcionará con energía solar y esa es
106 una idea, pues fue en ese momento una idea muy innovadora, nadie más había hecho y el
107 liderazgo apoyo la idea, por parte del servicio, envió un cajero hasta Bucaramanga, hasta Cúcuta,
108 dónde estaba este técnico, eso tuvo un costo de más o menos \$2'000.000 de pesos, enviar el
109 equipo hasta allá para que él hiciera un piloto, el técnico presto o puso de su dinero, o puso
110 equipo, paneles solares y tuvo el cajero funcionando durante varios días perfecto, todo salió muy
111 bien, hizo su reporte y ese informe se entregó al área comercial y el área comercial, no sé la
112 razón no le dio curso a la idea lo cual fue un poco decepcionante, meses después en Bancolombia
113 sacó, digamos, un cajero con energía solar con toda la publicidad, pero no fue el otro proyecto, si
114 me entiende, o sea, lamentablemente nosotros perdimos esa oportunidad de innovación, tuvimos
115 la oportunidad pero la perdimos. Yo pienso que faltó algo, o sea, por un lado, tenemos apertura
116 de la innovación, pero también resistencia por otra lamentablemente. No sé si conteste la
117 pregunta.

118 **ENTREVISTADOR:** Sí, sí, sí, sí. y estás dando mi material para las otras, está buenísimo,
119 vamos a ir a la siguiente subcategoría que es otro elemento de la innovación, “cuestionar el status
120 quo”, esto es básicamente en el tema de no hacer las cosas siempre igual, entonces, la primera
121 pregunta está subcategoría es ¿qué acciones realiza el equipo de trabajo para salir de la zona de
122 confort?

123 **INFORMANTE 1:** Ok, pensaría que acciones, son algunos comités, sí, de algunas reuniones, es
124 un ejemplo de esto sería, tenemos un comité de capacitación donde nos reunimos mensualmente
125 y analizar las necesidades, de campo las prioridades de capacitación y establecemos un
126 cronograma. Esto es algo realmente novedoso, nos ha dado excelentes resultados, eso ha hecho
127 que se aprovecha mejor los recursos, que se cubra las necesidades más urgentes de una manera

128 muy efectiva, entonces pienso, ha habido otro tipo de reuniones, hay otra que se llama sala de
129 guerra, cuando hay una crisis se reúnen todos los líderes de las diferentes áreas y juntos se ponen
130 a trabajar en soluciones, eso también ha sido muy efectivo.

131 **ENTREVISTADOR:** Perfecto, excelente.

132 **INFORMANTE 1:** Y algunas de pronto no tan trascendentales pero sí hemos hecho algunas
133 encuestas, estamos en este momento en la etapa de recolección de datos para crear un nuevo plan
134 de capacitación, un plan de formación integral y para eso hemos hecho encuestas, hemos
135 consultado con los consultores con los técnicos de campo, falta una entrevista con los líderes
136 para conocer su, su visión, digamos y de esa manera proponer un plan que va a ser muy
137 novedoso nunca se había hecho un plan que en términos así adelantando los un poco va a incluir
138 la virtualidad ósea formación virtual va a incluir formación presencial talleres de todo tipo,
139 evaluaciones, eso es algo que nunca se había hecho.

140 **ENTREVISTADOR:** Genial, perfecto, eso en tanto acciones, ahora la siguiente pregunta, te
141 pregunte, te hacemos la aclaración que hablamos de espacios de trabajo ¿qué espacios de trabajo
142 brinda la empresa para generar optimismo en el personal?

143 **INFORMANTE 1:** Yo te diría que son muy pocos y los que se han hecho han sido de recursos
144 humanos que han hecho algunas actividades para socializar cambios para, digamos, difundir la
145 cultura, los cambios a nivel cultural con la integración yo creería que son por ese lado, por el
146 único lado que he visto.

147 **ENTREVISTADOR:** Ok, la última pregunta de está su categoría ¿por medio de qué acciones
148 considera usted, que se cuestiona el estatus quo en la empresa?

149 **INFORMANTE 1:** Acciones... Bueno creo que particularmente hay mucha comunicación
150 informal sí que no necesariamente es positiva de pronto entre pares se habla y se critican algunas

151 cosas en algunas oportunidades, unos más proactivos proponen cosas, proponen cambios,
152 algunos técnicos por ejemplo, han desarrollado aplicaciones android para solucionar algún tema
153 en particular, pero no es muy, no es algo sistemático, no es algo que venga de arriba hacia abajo.

154 **ENTREVISTADOR:** Ok, perfecto, entrando a la siguiente subcategoría entre entorno y
155 recursos.

156 **INFORMANTE 1:** Ven, tengo una pregunta, por mí está bien pero ¿la pregunta siete ya no va?
157 porque la cortaste.

158 **ENTREVISTADOR:** Ah Ok, perdón, entonces según su criterio ¿qué actitudes bloquean la
159 innovación dentro de la empresa y cómo pudieran evitarse?

160 **INFORMANTE 1:** Bueno hay temas presupuestales eso es importante siempre, es una empresa
161 con ánimo de lucro, obviamente es una empresa con acciones que está en el mercado de
162 acciones, siempre está buscando la rentabilidad, eliminando el desperdicio, la competencia es
163 fuerte, entonces pienso que eso es un limitante y tú me pediste que hablara de Colombia pero
164 pues yo tengo la visión de toda Sudamérica, en el país donde estoy ahorita que es Perú tienen una
165 persona dedicada a crear soluciones y han creado cosas muy innovadoras, soluciones que han
166 generado nuevos ingresos, si en Colombia no tenemos una persona sí, entonces para mí creo que
167 es algo que impide si hubiera la visión de invertir digamos de tener una persona dedicada a eso
168 de tiempo parcial o total a crear soluciones, mira, te aseguro que saldrían las cosas más
169 maravillosas porque en Colombia tenemos mucho ingenio hace poquito creamos una solución a
170 un problema, lo escalemos al corporativo, el corporativo generó otra solución y nosotros le
171 dijimos “nuestra solución nos parece mejor”, y ellos le hablaron y dijeron si su solución es mejor
172 y queda autorizada, entonces creemos que tenemos cosas muy buenas pero falta, estamos muy
173 ocupados, cierto, en el día a día en las tareas diarias falta eso yo creo que eso es lo que a la

174 innovación no poder dedicarle tiempo y recurso a pensar en soluciones, un activador de la
175 innovación.

176 **ENTREVISTADOR:** Genial excelente ahora sí entramos a la siguiente subcategoría entorno y
177 recurso y aquí vamos a algo que estabas diciendo en este momento, ¿cuánto tiempo le dedica al
178 personal de la empresa a generar acciones que promuevan una cultura de la innovación?

179 **INFORMANTE 1:** Yo creo que explícitamente o así de esa manera tácita no, no hay aunque,
180 perdóneme que me contradiga, hace unos meses hablamos de crear como un comité de
181 innovación si nos reunimos ideas muy buenas pero no se le dio continuidad a esas reuniones y
182 estado justamente ahorita que estoy en Perú pensando en retomar eso pienso que fue un espacio
183 muy valioso surgieron ideas muy buenas algunas de ellas se implementaron pero pocas Pero
184 tenemos otras ideas que surgieron en esa reunión y no se implementaron nunca por falta de
185 seguimiento Entonces yo pienso que falta o sea es muy poco muy poco o sea hoy no hay no hay
186 un espacio para eso no lo tenemos.

187 **ENTREVISTADOR:** Ok. ¿Qué tipo de eventos organiza la empresa para estimular la
188 creatividad y curiosidad del personal?

189 **INFORMANTE 1:** No, bueno alguna vez no lo he vuelto a ver pero un momento en que se daba
190 un reconocimiento era algo de creo que era un programa corporativo donde pedían que
191 semestralmente se nombrarán personas destacadas por soluciones se les daba un reconocimiento
192 incluso monetario pero la verdad creo que eso no se ha vuelto a ver.

193 **ENTREVISTADOR:** Ok perfecto la siguiente pregunta ¿Cuáles son los elementos creativos que
194 cuenta la empresa para estimular el pensamiento divergente? estamos hablando despacio físicos.

195 **INFORMANTE 1:** Mira nosotros no contábamos antes con unos espacios como para divertirnos
196 yo no sé si se crearon con ese propósito que tú mencionas, pero pues tú lo evalúas el hecho de

197 tener unas mesas de ping pong de tener incluso una consola de videojuegos en la sucursal
198 principal eso es recreativo pero no estoy seguro y tal vez no fue creado con el propósito de
199 estimular la creatividad pero pues todo, evaluar has no me fue comunicado el propósito pero sí
200 destacó que se haya hecho porque es algo que no se tenía.

201 **ENTREVISTADOR:** perfecto Esta última pregunta el a su categoría como las anteriores y las
202 siguientes es ¿Cómo visualiza usted el entorno y los recursos para la implementación de una
203 cultura de innovación dentro de la empresa?

204 **INFORMANTE 1:** mmmm tenemos todo, para eso tenemos gente brillante gente capacitada
205 gente que ha hecho especializaciones maestrías incluso sin necesidad de tener títulos gente muy
206 recursiva muy creativa como recurso lo veo yo y el entorno pues está obviamente tenemos muy
207 buenas instalaciones muy buenas infraestructuras tenemos laboratorios tenemos todo lo que
208 necesitamos lo tenemos incluso es muy probable que sí como te conté el caso de Cúcuta la
209 empresa estuvo dispuesta invertir en una idea innovadora y gastó dinero en eso

210 **ENTREVISTADOR:** Bueno perfecto excelente pasando la siguiente subcategoría talento y
211 motivación a partir del manejo de recursos humanos ¿Cuáles son las políticas de la empresa para
212 retener talento creativo e innovador?

213 **INFORMANTE 1:** mmm, lamento no saber cómo no responder esa pregunta no estoy muy
214 familiarizado con esas políticas.

215 **ENTREVISTADOR:** Vale no hay ningún problema, la siguiente pregunta ¿Cuáles son las
216 prácticas que realiza la empresa para reconocer e incentivar la Innovación?

217 **INFORMANTE 1:** Diría es público por correo electrónico, si, cuando hay reuniones suele
218 destacarse a la persona públicamente se le da un conocimiento y en algunas oportunidades ha
219 sido algo monetario dependiendo de cómo el impacto de la propuesta

220 **ENTREVISTADOR:** Excelente, la siguiente pregunta, dentro de los proyectos de innovación de
221 la empresa, ¿Cuáles son los métodos que se usan para generar en el personal el entusiasmo en su
222 labor a su favor de la innovación?

223 **INFORMANTE 1:** ¿Métodos?

224 **ENTREVISTADOR:** Si en proyectos de innovación como el que me comentabas en Cúcuta por
225 ejemplo que hace la empresa para que haya entusiasmo en favor de ese trabajo en Innovación
226 para que la gente participe en los proyectos de Innovación

227 **INFORMANTE 1:** Si, yo temo que no te sé contestar esa pregunta, se que hemos hecho pero en
228 mí no hay Claridad de qué cosas Se han hecho con ese propósito me entiendes lo que te quiero
229 decir se han hecho cosas recursos pero que uno diga nosotros como empresa vamos a hacer esto
230 y esto para estimular a las personas para motivarles no conozco.

231 **ENTREVISTADOR:** Perfecto, claro. Dentro de esta característica cuenta lo que tú no decías de
232 estímulos económicos premios concursos ese tipo situaciones que se dan dentro de la empresa

233 **INFORMANTE 1:** correcto si por eso te decía esas cosas se han dado lo cual es muy bueno
234 pero es diferente yo te doy un ejemplo llega mi hijo y me dice saqué una buena nota en el
235 examen y yo le digo que bien toma te doy \$20000 es diferente a que yo diga Cómo puedo hacer
236 que mi hijo se entusiasme con el estudio y saqué mejores notas y para eso lo que voy a hacer es
237 voy a crearle una cuenta y le voy a decir que cada vez que sacó una buena nota le voy a
238 consignar es distinto yo lo veo así cosas que suceden muy bien se estimuló, se promocionó pero
239 como políticas como un propósito No yo no lo tengo claro no te sabría contestar esa pregunta En
240 ese sentido

241 **ENTREVISTADOR:** Perfecto, excelente, y de nuevo una pregunta para redondear este punto de
242 talento y motivación en líneas generales ¿Cómo visualizas el talento y la motivación del personal
243 en pro de la implementación de una cultura de Innovación?

244 **INFORMANTE 1:** Bueno mira el talento es muchísimo hay mucho talento hay mucha gente
245 muy capaz muy ingeniosa pero en términos de la motivación y tal vez no te lo había dicho pero
246 así como ha habido situaciones en las que se ha estimulado y se ha destacado a las personas
247 también hay muchos casos que no son de éxito en los que alguien tomó la iniciativa y dice mira
248 desarrolla esta aplicación Android O tengo esta idea y me gustaría desarrollar la y por causa de
249 no tener no sé una política una dinámica una estructura que esté creada con el fin de estar
250 absorbiendo y recibiendo esas ideas muchas de ellas se han perdido algunas de ellas una persona
251 cualquiera de otra ciudad propone una idea y no siempre esas ideas son recibidas y procesadas y
252 llevadas a feliz término Entonces pienso que en ese sentido no siempre no se da totalmente o
253 cómo podríamos esa dinámica de motivación.

254 **ENTREVISTADOR:** perfecto excelente entrando a la siguiente subcategoría ya estamos en la
255 pregunta 17 experimentar y correr riesgos entonces. La pregunta es ¿Cuáles son las herramientas
256 que se usan dentro de la empresa para que los empleados presenten sus ideas con la mayor
257 libertad posible?

258 **INFORMANTE 1:** Pues yo no sé si valga la respuesta, pero no, seguramente están los canales
259 de comunicación que son el correo y el teléfono no hay nada más.

260 **ENTREVISTADOR:** Esas son las herramientas.

261 **INFORMANTE 1:** No sé si te responda la pregunta porque digamos que se usen dentro de la
262 empresa para que se presenten ideas no hay formalidad en eso, es informal, pero obviamente si tú
263 estás en un sitio y tienes una idea se la comunicas al jefe, de pronto él se la comunica al otro jefe,

264 pero no hay un cómo, una estructura o un sitio donde se registran las ideas y te den un
265 consecutivo y que alguien se haga responsable de evaluarlas, algo formal no hay.

266 **ENTREVISTADOR:** Ok perfecto excelente entonces en el trabajo de innovación que desarrolla
267 la empresa ¿Qué métodos se usan para permitir y fomentar la creación de experimentación en
268 nuevos procedimientos o tecnologías?, yo creo que aquí también es interesante que nos cuentes
269 el tema de laboratorio y esto que ya ha trabajado Diebold Nixdorf.

270 **INFORMANTE 1:** Espérame lo analizo, métodos, los métodos que se usan para permitir y
271 fomentar no sé, tengo dificultades para contestarte a la qué métodos usamos para permitir la
272 creación o experimentación pues quizás lo que tú decías ahí tenemos algunos espacios cierto
273 tenemos un laboratorio donde se reparan las cosas donde se tienen todas las herramientas
274 tenemos una salas de capacitación que se comparten con soporte técnico y cada vez que se quiera
275 hacer una prueba o se quiere hacer cualquier cosa tenemos los recursos si no podemos pedir,
276 permiso y seguramente nos dan permiso para hacer lo que nos propongamos, no sé si con eso te
277 conteste a la pregunta.

278 **ENTREVISTADOR:** Si Esos son los métodos no hay ningún problema, la siguiente pregunta la
279 19, ante una posible falla en materia de innovación es decir los fracasos que se tienen en materia
280 de Innovación ¿Cuál cree usted que sería la actitud que tomaría la empresa?

281 **INFORMANTE 1:** Yo no creo que sea negativa en términos de que se tomen represalias o algo
282 así no, lo único sería simplemente abortar la iniciativa se hace alguna prueba si las cosas no se
283 dan, o simplemente se deja morir la iniciativa, pero hasta ahora no ha pasado nada, así que uno
284 diga “tengo una idea brillante”, la implementamos y eso genera un impacto negativo en el
285 negocio o afecta un cliente, eso no ha pasado, pero si eso llegara a pasar veríamos algo muy
286 negativo, ¿si me entiendes?, un llamado de atención, pero hasta ahora no ha pasado.

287 **ENTREVISTADOR:** Ok, excelente, para cerrar esta subcategoría la pregunta igual que antes
288 ¿Cómo visualiza usted la necesidad de experimentar y correr riesgos en la implementación de
289 innovaciones dentro de la empresa?

290 **INFORMANTE 1:** Lo considero y lo visualizo como algo crucial, algo de alta importancia
291 como algo que agregaría muchísimo valor a nuestra oferta de servicios, sí digamos, sí
292 determinarán algunas políticas, unos recursos para estimular la innovación, para generar ideas y
293 soluciones yo creo que sería una maravilla.

294 **ENTREVISTADOR:** Excelente, con eso terminamos una categoría más y entramos a la
295 penúltima sub categoría, diversidad de pensamiento, la pregunta 21 ¿Cómo se promueve el
296 trabajo de los equipos multidisciplinarios al interior de la empresa?

297 **INFORMANTE 1:** Si, realmente hemos visto con la experiencia el valor de escuchar diferentes
298 posiciones y no estoy seguro que sea con toda la intención, pero todas las veces que hemos
299 tenido la oportunidad de compartir con personas de diferentes áreas, incluso tenemos
300 muchísimos profesionales de diferentes áreas, tenemos arquitectos, abogados, ingenieros, y eso
301 realmente genera una riqueza, realmente enriquece, se hace a través de reuniones, cuando se
302 logran integrar diferentes áreas, eso genera unas ideas muy interesantes.

303 **ENTREVISTADOR:** Perfecto, la siguiente pregunta es ¿Cuáles son los mecanismos que usan
304 para involucrar personas de diferentes niveles?, y niveles estamos hablando de niveles
305 jerárquicos y distintas áreas de trabajo y la generación y creación de nuevas ideas para la
306 empresa.

307 **INFORMANTE 1:** No sé si conteste a la pregunta pero lo que te dije

308 **ENTREVISTADOR:** Si en gran parte lo que tú me decías.

309 **INFORMANTE 1:** A través de las reuniones presenciales, en algunas oportunidades usamos
310 herramientas virtuales cómo está en lagunas conferencias web a través de eso se utiliza.

311 **ENTREVISTADOR:** Una pregunta haciendo un poquito de énfasis en el tema de los diferentes
312 niveles que puedes, van en la pregunta 22, ¿Tienen oportunidad de reunirse la parte operativa de
313 la empresa con la alta gerencia para compartir ideas?

314 **INFORMANTE 1:** Muy poco.

315 **ENTREVISTADOR:** Ok perfecto, pregunta 23 ¿Qué tipo de actividades organiza la empresa
316 con personas de afuera otras empresas que muestren una perspectiva diferente sobre la
317 innovación?

318 **INFORMANTE 1:** Eso es bastante limitado, sólo cuando que yo lo haya visto, cuando se trata
319 con proveedores o con partners, pero con la intención de tener otras perspectivas no.

320 **ENTREVISTADOR:** Ok excelente, para cerrar esta subcategoría de diversidad de pensamiento
321 la pregunta de las anteriores ¿Cómo visualiza usted la importancia la necesidad de la diversidad
322 de pensamiento dentro de la empresa?

323 **INFORMANTE 1:** La valoro mucho, creo que pues esta empresa ha tenido mucha influencia
324 Norteamericana, ahorita estamos en la fusión, dando a conocer más la filosofía Alemana pero la
325 filosofía norteamericana encaja mucho con este modelo. Nosotros culturalmente somos toderos
326 mientras que los gringos son especialistas, si hemos visto eso con mucho agrado cuando se reúne
327 un equipo multidisciplinario norteamericano, se reúne el especialista en un punto, en otro punto y
328 juntos Sacan cosas maravillosas, entonces en ese sentido yo lo visualizo, creo que es tiene mucho
329 potencial, mucho, cuando logramos integrar varias personas varios puntos de vista realmente a
330 buscar a una solución o a crear algo nuevo salen ideas geniales, una persona sola no genera lo
331 que genera un equipo cuando se pone a trabajar.

332 **ENTREVISTADOR:** Excelente, perfecto entramos a la última su categoría de elementos de
333 cultura de innovación qué es colaboración, la primera pregunta de esta última categoría ¿Cómo
334 estimula la empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de
335 Innovación?

336 **INFORMANTE 1:** Bueno, mira mi respuesta tal vez no es tan buena, eso se ha dado, pero no
337 intencionalmente, nosotros hemos generado espacios colaborativos, tenemos una herramienta
338 que es de Microsoft se llama sharepoint, tenemos un lugar donde podemos compartir
339 información, eso no se hacía de un tiempo para atrás, pero recientemente se ha estado viendo
340 más popular dentro de la empresa y es usar los espacios colaborativos yo te aseguro que no fue
341 con la intención de estimular la innovación pero sí sucedió, simplemente sucedió, probablemente
342 por la influencia académica de la de algunas personas que han estado estudiando maestrías y
343 cosas de esas, entonces cómo estamos actualmente en esta sociedad la información y todo lo que
344 es tecnología las tic están cada vez más en uso, entonces eso ha ido permeando y eso nos ha
345 llevado al trabajo colaborativo, pero me temo que no ha sido intencionado.

346 **ENTREVISTADOR:** Ok excelente esta herramienta que ustedes usan de colaboración tiene
347 algún nombre

348 **INFORMANTE 1:** Nosotros lo llamamos “*team hub*”, Cómo nudo de equipo.

349 **ENTREVISTADOR:** Ok perfecto. “*Team hub*”.

350 **INFORMANTE 1:** Sí.

351 **ENTREVISTADOR:** Siguiendo pregunta ¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa
352 para estimular la confianza y el respeto en el logro del trabajo integrado entre las distintas áreas y
353 niveles?

354 **INFORMANTE 1:** La confianza y el respeto no, no sé, no, no tengo idea.

355 **ENTREVISTADOR:** Pasamos a la siguiente pregunta las comunidades de interés en común y
356 las pasiones de los colaboradores son vitales para la cultura Innovación, aquí estamos hablando
357 de que siempre dentro de una organización hay intereses en común, pues el fútbol, las novelas,
358 que se yo y las pasiones que son temas muy personales, a mí me puede apasionar el café
359 entonces dentro de esos dos primeros comunidades de interés y segundo, pasiones de las
360 personas que trabajan dentro de la empresa, ¿Cómo se fomentan y se permiten esos espacios de
361 trabajo dentro de la empresa?

362 **INFORMANTE 1:** Lamentablemente no sé responder a esa, pregunta pero lo que yo he visto
363 eso digamos promoción dentro de la empresa al tema recreativo.

364 **ENTREVISTADOR:** Cómo campeonatos de fútbol y algo así.

365 **INFORMANTE 1:** No sé igual pero yo no estoy muy enterado no sé si es parte de una política
366 con el propósito de fomentar y permitir cosas laborales yo lo veo más como salud como muy
367 bueno, pero no con el propósito de lograr objetivos laborales, no sé si es por qué mal la pregunta
368 pero así lo veo.

369 **ENTREVISTADOR:** Es una respuesta pero como en varios de los apartados anteriores si surge
370 pero no para generar innovación sino por unas necesidades recreativas.

371 **INFORMANTE 1:** Ese es mi punto yo creo si podemos mejorar en eso en la intencionalidad
372 donde es o sea más intencional y genere políticas seguro que para hacer mucho más útil.

Entrevista 2

Entrevistador (**E:**): Ronald Beltrán

Acompañante: Jhonattan Pachón

Informante 2

Hora de inicio: 8:24 am

Hora finalización: 9:36 am

Duración entrevista: 01:08 hh:mm

1 **ENTREVISTADOR:** Muy buenos días, primero que todo gracias por recibirnos en Diebold
2 Nixdorf hoy 22 de junio de 2018 a las 8:24 de la mañana comenzamos esta entrevista
3 semiestructurada, eso quiere decir que vamos a tener una conversación guiada bajo el parámetro
4 de 28 preguntas para cubrir los elementos de cultura innovación que nosotros queremos analizar
5 dentro de la empresa Diebold Nixdorf. Queremos decirle que estamos grabando esta entrevista
6 para motivos de la investigación y que la información vertida en esta entrevista va a ser usada
7 solamente con fines de la investigación y nada más y bueno muchísimas gracias por su gentil
8 recibimiento.

9 El instrumento que nosotros estamos usando está dividido en 7 subcategorías a partir de una
10 construcción del doctor Mario Morales un colombiano que trabaja sobre cultura innovación,
11 hemos identificado 7 elementos que constituyen la cultura de innovación y de cada uno de estos
12 hemos hecho unas preguntas guía para ir definiendo dentro de Diebold Nixdorf, para definir
13 estos elementos el primero de ellos es su categoría y liderazgo, comenzamos con la primera
14 pregunta cómo se establece y se comunica dentro de la empresa una visión de innovación.

15 **INFORMANTE 2:** Bueno pues ahorita aquí en la empresa con la última administración hemos
16 enmarcado todo el tema de la innovación con los pilares que la corporación está buscando para
17 ser disruptiva en lo que es el mercado hoy en día, Diebold ha sido una empresa muy tradicional
18 que empezó haciendo cajas fuertes y a medida que venían encontrando la necesidad te ha ido
19 innovando más allá de las cajas fuertes hoy día en la corporación hay todo un contexto de
20 portafolio de todas esas cosas y lo que está buscando esta nueva administración es ser más
21 transversal y vertical en cómo se llega y cómo se comparte esa información, la corporación tiene
22 varios canales como los newsletter, canales del corporativo y de las cabezas que están manejando
23 todo este tema de la transición tanto a nivel organizacional como del producto para que todos nos

24 enteremos qué es lo que estamos haciendo y aquí en Colombia se los digo para que no se me
25 olvide que estamos manejando este tema de la innovación o de cambiar el sentido y la forma de
26 la compañía en esas perspectivas “quiero ser”, “quiero servir” y “quiero estar”. Yo siempre he
27 dicho que las cosas no se hacen porque uno lee que hay que hacerlas, sino, porque uno cree que
28 hay que hacerlas, lo que más motiva a una persona es la pertenencia a algo cuando yo soy parte
29 de algo cuando soy reconocido en algo cuando me tienen en cuenta para algo y lo que yo opino
30 es valorado es cuando realmente tú puedes cambiar paradigmas sí porque a ti te dicen no lo
31 toques porque esto se cae uno debe saber por qué pero ahora te están diciendo que opinas, que
32 puedes hacer para que esto no se caiga, cuando te meten dentro del rollo y puedes aportar cosas
33 paramos esto, miremos esto, la mente cuando se abren esta forma te da la capacidad de crear de
34 innovar, no le digamos innovar ahorita, pues innovar trae muchas cosas, sólo vamos a decir el
35 pensar diferente, lo que está haciendo la administración con todo este tema de que vivo el que
36 Diebold Nixdorf eres tú, el crecimiento de cada persona independiente a lo que venimos a hacer
37 acá, sí ahí voy.

38 **ENTREVISTADOR:** Siguiendo con la sub categoría 1 la pregunta 2 ¿Cuáles son las acciones
39 de innovación que se desarrollan cotidianamente en la empresa?

40 **INFORMANTE 2:** Bueno, las acciones de innovación primero hay un comité explícito que
41 hacer como muy estructurados, hay un comité en el que estamos participando gerentes y piezas
42 claves de la organización, estamos buscando lo que por lo general son las cosas que, hemos visto
43 que teníamos una brecha muy fuerte entre lo operativo y lo estratégico. Y eso cubría la línea
44 táctica entonces necesitamos gente que son los Master Of Puppets para hacer las cosas y tenemos
45 un nivel gerencial que está muy pendiente de lo que está pasando en el mercado de lo que
46 tenemos que manejar, el portafolio conectados con el corporativo, pero teníamos está brecha,

47 entonces lo primero que comenzamos a hacer fue coger esas piezas claves de los que manejan los
48 administrativos y operativos para que no hubiera un corte comunicación ahí entonces ese comité
49 lo que busca es empezar a ver las necesidades de cara a los actos, cómo lo estamos haciendo y
50 ese cómo lo hacemos, ¿con qué propósito lo hacemos? y estamos empezando a correr, fusionar el
51 qué y el cómo, entonces ese comité es lo primero y desde comité lo que se está moldeando es
52 generar grupos que si bien ahorita nos está mirando el enfoque inicial cómo soy disruptivo, pero
53 al menos encontrar las cosas de esos malos hábitos o los hábitos que no nos permiten ser
54 diferentes y empezar a generar procesos y los que nos hagan actuar diferente y se empiecen a
55 generar un valor diferente no valor de si la máquina está en servicio, sino, que el cliente se sienta
56 más atendido de cara a su necesidad y a lo que debe manejar esas como la metodología de lo que
57 se está haciendo hay un grupo que está trabajando la transformación y la innovación y la
58 responsabilidad del grupo es empezar a bajar esas ideas a lo que ya tenemos y cómo empezar a
59 sembrar esas pequeñas incertidumbres para que ellos mismos se empiecen a ser el switch lo que
60 nosotros no queremos hacer es esos (hoy estoy corto de palabras.) esos dictadores.

61 Esto es lo que nos dice el corporativo y es lo que tenemos que hacer, sino que ellos también no
62 soy una cambiar.

63 **ENTREVISTADOR:** Excelente siguiendo con la otra pregunta el número 3 qué tiene que ver
64 con conductas ¿Cuál es el plan de generación de conductas de innovación en la empresa?

65 **INFORMANTE 2:** Bueno acá tenemos 3 frases que son los que están allá atrás el generar la
66 pertenencia y que yo quiero ser parte de esta organización qué es el tema de clima organizacional
67 esto es el "quiero servir" que se le por el cliente eso es algo muy bonito como lo estamos
68 manejando acá porque acá decimos, digo él está para el cliente, pero nosotros estamos para la
69 compañía porque si nosotros no estamos para la compañía pues esto nunca va a evolucionar, pasa

70 muchas veces que están claras las necesidad del cliente por las lecciones y errores que se
71 cometen que la organización o la operación se voltea solamente al cliente y se olvida el proceso
72 y del interno de las políticas sin llegar a temas que uno diga y la empresa está pero si sean esas
73 excepciones que hacen que las cosas no fluyan Y la otra es quiero estar quiero que se vea o
74 motivarlos a que lo que sea hace los convierte en líderes de procesos de actividades de iniciativas
75 de todo lo que se tiene que hacer esos son los tres Pilares que tenemos que están buscando
76 generar un cambio organizacional que haga que la Innovación empieza a ser parte del ADN de
77 las personas que hace la compañía.

78 **ENTREVISTADOR:** Parte de la cultura de la empresa.

79 **INFORMANTE 2:** Querer ver cultura que inspira.

80 **ENTREVISTADOR:** cerrando esta primera subcategoría las últimas preguntas de cada su
81 categoría tratan de englobar para que puedas hacer una reflexión final de esta su categoría visión
82 de Liderazgo Cómo describiría usted el liderazgo dentro de la empresa en materia de Innovación

83 **INFORMANTE 2:** en una escala?

84 **ENTREVISTADOR:** No simplemente como una descripción

85 **INFORMANTE 2:** Ah okay Bueno en este momento me parece que está por muy buen camino
86 y con una madurez Yo diría que del 40 50 tenemos que ser muy realistas en eso porque es difícil
87 cuando una empresa es tan tradicional de Qué es ABC y vámonos a un tema de que esta es una
88 empresa americana y no hay nada más cuadrado que un americano el americano para que cambie
89 o haga un modelo estoy hablando No de California no de la otra parte de Estados Unidos que son
90 muy pragmáticos entonces a veces los procesos dicen porque es esto y punto Este es el producto
91 y punto entonces ya espérate Me fui Cómo era la pregunta

92 **ENTREVISTADOR:** Cómo describiría usted el liderazgo dentro de la empresa en materia de
93 Innovación

94 **INFORMANTE 2:** En con que es pero busca sin perder el norte de la organización el equipo
95 gerencial y el equipo táctico si está siendo muy persistentes a ser muy directivos en la forma de
96 los procesos nosotros acá el enfoque no es tanto la innovación no lo van a tomar a mal pero el
97 foco no es la innovación es un valor agregado de lo que nosotros queremos hacer como
98 organización si nosotros queremos hablar y estamos haciendo un cambio muy fuerte donde
99 cambiamos la perspectiva que nuestro modelo propio de innovación es el Hardware o el software a
100 nosotros el modelo de innovación es el servicio y cuando tú miras que el modelo servicio cada
101 una de las cosas que tú tienes como productos Son elementos de una transformación que
102 nosotros nos metemos en la transformación digital entonces de la transformación digital es hacer
103 convergencia y muchos canales Nosotros hemos apoyado a los clientes en potencializar sus
104 algunos de sus canales canal de autoservicio pero ya con el nuevo portafolio y las nuevas cosas
105 de transformación y de convergencia ya nos metemos en un ecosistema transaccional
106 ecosistemas que llamamos el comercio conectado Entonces cuando nosotros vemos como la
107 forma que ha sido tan tradicional vemos que podemos ser fácilmente disruptivos y nos
108 empoderamos y ahí es donde el liderazgo toma mucha fuerza nosotros hoy día vamos por buen
109 camino en un cuarenta 50% porque ya hemos logrado generar cambios en la forma en la que
110 nuestro cliente nos ve a nosotros antes eran ellos son los de los cajeros ellos son los que hacen la
111 limpieza Ahora nos dicen ellos son los que me pueden conectar esto con esto ellos son los que
112 me pueden ayudar a que mi canal pueda llegar a una frontera diferente tuvimos datos en
113 proyectos del pasado que nos generan un fuerte resistencia y ahora en este momento Es
114 complicado pero ya para concluir te la respuesta el liderazgo lo veo muy enfocado desde el

115 principio de ser disruptivos en el modelo de negocios pero que eso automáticamente va a llevar a
116 reinvertir como hacemos las cosas ya no vamos a pensar que somos sólo un cajero sino que
117 somos parte 1 ecosistema de servicios y que esté a la orden del cliente satisface la respuesta

118 **ENTREVISTADOR:** Si yo creo que sobre pasa la expectativa de la pregunta pero está muy
119 bien

120 **INFORMANTE 2:** Que bueno

121 **ENTREVISTADOR:** Entramos a la siguiente subcategoría cuestionar el estatus ¿Qué acciones
122 realiza el equipo de trabajo para salir de la zona de confort?

123 **INFORMANTE 2:** Bueno lo primero que hacemos acá y a nivel personal una lidera de dos
124 maneras con corazón o con estómago y otros le harán con datos algo muy chévere del equipo
125 gerencial de The vault es que hay una palabra que me gusta mucho que ustedes la tienen que es
126 divergente. Nosotros hemos hecho muchos talleres Enfocados a ser a cambiar y a saber manejar
127 ese cambio yo me considero yo soy una persona totalmente de datos para analizar y tomar acción
128 hay otras personas acá que ya por percepción dicen no es por acá Esos son los de estómago ya
129 que tenemos una conjugación de todo eso que nos permite llegar a tomar estrategias Pero cuál es
130 el punto de partida es la Data nosotros hacer algún cambio no lo podemos hacer por sensación o
131 por perspectiva no puedes tomar una decisión acertada cuando estás de mal genio dices no esto
132 lo mandamos para la porra y a los dos minutos es porque hice esta vaina y es lo que yo busco
133 hacer acá Muchas veces tenemos situaciones o estrategias o modelos de negocios y no le vemos
134 una salida y ahí es donde entra la intuición y el desespero porque el cliente te pide te pide Yo no
135 hice pues vea veamos la historia que ha pasado con hemos tratado de hacer esto entonces
136 tenemos unos modelos de analítica que nos ayudan a entender mejor el comportamiento de la
137 operación para tomar decisiones más eficientes en cómo cambiar el cómo hacer las cosas

138 entonces esa es la base a qué estamos empezando implementar la data nosotros tenemos datos de
139 8 y 9 años que están totalmente reposo porque la metodología era que los reportes eran
140 solicitados por el cliente y ahora la idea es saber porque piden el reporte los clientes y qué valor
141 quieres sacar la empresa de esa información y estamos participando en eso y estamos ya con él
142 BI y la Bigdata para saber el comportamiento de una futura necesidad entonces ahí ya se te abre
143 un abanico de opciones porque tienes muchas opciones para poder evaluar y cuantificar el
144 impacto de algo.

145 **ENTREVISTADOR:** La siguiente pregunta de la subcategoría, ¿qué espacios de trabajo brinda
146 la empresa para generar optimismo en el personal?

147 **INFORMANTE 2:** Es, es una interesante pregunta, de las retadoras, nosotros estamos en el
148 momento que está la empresa aquí en Colombia es un momento cuando él dice es una pregunta
149 interesante.

150 El día es demasiado demandante entonces los pits se han reducido mucho acá nosotros los líderes
151 hemos trabajado con 360 con Sigma para buscar siempre tener espacios de creación y de análisis
152 de personalización de la operación y todas esas cosas pero el día es demasiado absorbente y la
153 demanda ,entonces si bien los espacios de creación son muy limitados para toda la organización
154 si es si se fue si se ha fomentado con estos grupos de estrategia tener al menos reuniones agenda
155 salida está revisando que ha pasado, cómo se están moviendo las agujas de la parte financiera
156 comercial proyectos y empezar a ver de lo que ya hemos puesto como una línea base que está
157 cambiando que nos haga salir del foco original sino simplemente el día a día si me preguntan por
158 un espacio que todos los viernes aquí se hacen mesas para innovar, no está, el comité y en el
159 comité se hacen esas actividades es como lo que manejamos ahorita sí estamos buscando ahorita
160 con temas que están cogiendo muchísima fuerza Estamos buscando establecer equipos ágiles no

161 sólo enfocados al tema desarrollo soporte si no empezar a establecer el no ser tan de cascada qué
162 es hacer esto y luego hacer esto le va hacer el otro no estamos buscando ser más globales y más
163 eficientes en la forma en que planteamos las estrategias y una de ellas es el agilismo estamos
164 trabajando en eso.

165 **ENTREVISTADOR:** Perfecto según su trabajo ¿qué actitudes bloquean la innovación dentro de
166 la empresa y cómo podrían evitarse?

167 **INFORMANTE 2:** Los paradigmas, es lo que lo mata uno, acá somos una empresa tradicional
168 entonces acá es como si Hubieran hecho una Biblia a los procedimientos es como tratar de
169 romper un diamante con los dientes es bien complicado porque cada uno encontró cómo ha
170 crecido la operación y esa es mi zona y a veces aprendemos a ir también con un problema y lo
171 vemos normal y ahí es donde la zona de confort se vuelve gigante, qué estamos haciendo ahí
172 todo lo que te decía los procesos y eso es lo que cuál es la pregunta

173 **ENTREVISTADOR:** Yo creo que la primera de Qué actitud es lo que a la innovación ya la
174 contestaste y justo estás comenzando a contestar la siguiente pregunta qué es por medio de Qué
175 acciones considera usted que se cuestiona el estatus quo dentro de la empresa

176 **INFORMANTE 2:** Sí Entonces cuando lo primero es entender los Flat el hoy, y ahí te das
177 cuenta que la zona es supremamente grande entonces cómo se rompe el estatus quo es diciendo a
178 partir de hoy esta estrategia cambia y se pone un indicador que se ve como parte del paisaje que
179 empezamos a mover esa agujita es agujita comienza a mover otras cosas pero resulta que
180 tenemos este mes nos penalizaron o nos venían penalizando mucho por esto entonces Sí lo que
181 pasa es que el repuesto y no sé qué Hola Visita pues no Entonces vamos a ver un poquito es
182 aguja y vamos a cambiar la metodología y ahí empiezan a mover eso y cuando se mueve eso se
183 destapa el otro y luego se destapa el otro y ayuno obliga a ir cerrando piezas y sacarlas

184 naturalmente la zona de Confort es medir los riesgos y el manejo es Zona es controlar los riesgos
185 uno tiene que ir con miedo pero no dejar que el miedo lo domine a uno porque cuando el miedo
186 te domina te bloqueas y ahí No creas no cambias no nada te conviertes en un cero Entonces
187 cuando se detectan esas cosas lo que se ponen son controles y el procesamiento a la medida que
188 va cambiando... (se escucha un gol de fondo) Ojalá no haya sido Brasil estás con Brasil? Brasil
189 cero a cero no sé.

190 **ENTREVISTADOR:** Qué será tiene que ser algo

191 **INFORMANTE 2:** Amarilla No sé no hay nada. bueno entonces esa es la forma que estamos
192 buscando a trabajar cosa de cambiar los hábitos pero es una cosa muy compleja si no lo haces a
193 la mente o es generar un estrés en la operación desmotivación pues ahí es donde entra el tema de
194 hacer una imposición Entonces se mapean se mira el panorama se detectan puntos sensibles que
195 generan un Impacto financieramente y se pone en control de ahí donde se empieza a cerrar la
196 zona y empiezas a romper el estatus ya después con la evaluación de la información y de la
197 operación se van haciendo los ajustes pero sobre todo se hace lo campaña miento al equipo
198 hicimos esto que entendieron Porque lo hicimos para que lo hicimos Y entonces ellos empieza a
199 entender pero es que sí lo veníamos haciendo Pero ahorita la operación lo ha hecho una forma
200 diferente Eso me ha pasado mucho a mí yo era el gerente tecnología acá y hace un año y medio
201 soy el gerente de servicios provisionales. Entonces yo estaba en el tema de la infraestructura del
202 soporte y todo pero ya hace un año entré a caer en negocios y empezar a decir por qué pero
203 siempre lo hacíamos Así y qué valor está ganando usted haciéndolo Cuál es el valor que gana
204 piensen que por la forma en la que estaba siendo le está tocando venir a trabajar en sábado
205 entonces qué ganancia tiene y ahora mire eso Qué impacto está teniendo nuestro “review” En
206 nuestro “PI” en nuestro “gross profit” Sí entonces decían Oiga no Entonces perdón el término:

207 Que es un pedo para el que ya está cagado, mire lo que están haciendo y cambiemos en esto
208 Usted pa quién está para la compañía y por quién estamos acá por el cliente pero Trabajamos
209 para la compañía entonces empezamos a hacer esto y el cliente dijo Rafael Pero porque Mira es
210 que hay un tema que a mí me tocó ponerme pálido y colorido muchas veces muchas Megane
211 regaños de acá pero dije mira ustedes me pusieron acá entonces déjeme hacerlo a mis forma y
212 empezó a cambiar resultados de Ramos proyectos que debían 2 años 3 años lo que yo hice fue
213 sembrar una opción u otra opción en las personas Para que hicieran las cosas Yo soy de servicios
214 profesionales pero si a mí me Preguntas cómo se monta el CFS cómo se monta tendría los
215 principios pero yo no logré hacer todo lo que el equipo hace Yo confío en que ustedes saben
216 hacer lo que hacen y yo quiero que ustedes confíen en mí en que yo sé administrar y les puedo
217 mostrar una perspectiva diferente de hacer las cosas y aquí estoy entonces digo hecho algo bien
218 hay muchas cosas que me falta mejorar pero nadie es perfecto ahí por la parte de fe que yo tengo
219 Sé que soy imperfecto pero también sé que puedo trabajar y eso no es ir en contra de la
220 naturaleza sé que debo trabajar las cosas.

221 **ENTREVISTADOR:** Excelente pasamos a la siguiente subcategoría entorno y recursos cuánto
222 tiempo dedica el personal de la empresa a generar acciones que promuevan una cultura
223 Innovación

224 **INFORMANTE 2:** Ese es de las difíciles como no tenemos tan bien hechos esos espacios pues
225 naturalmente no tenemos la oportunidad de salir si afip en el día a día es muy baja pero la acción
226 más pequeña que estamos pidiendo se basa en esas tres opciones atrévase a pensar diferente y
227 mire como en su proceso por hacer algo diferente que automáticamente genera un cambio y al
228 ver eso se toma como una línea o se pone unos controles para qué es lo que comienza como un
229 pequeño cambio y se vuelva a macro

230 **ENTREVISTADOR:** Qué tipo de eventos organiza la empresa para estimular la creatividad y
231 curiosidad del personal es parte de lo que tú estás diciendo.

232 **INFORMANTE 2:** Imparte la planeación estratégica no está en un nivel muy alto todavía están
233 los gerenciales están los tácticos pero nos falta tocar el operativo y el operativo es el más
234 complejo porque yo les digo ustedes hacen abcd y tienen que hacer h i j eso hay que saber
235 acompañarlo Yo creo que es una estrategia de las que queremos hacer y ese va a ser el buen
236 principio de meter al operativo

237 **ENTREVISTADOR:** ahora en tanto espacios físicos que espacios creativos cuenta la empresa
238 como para estimular el pensamiento divergente

239 **INFORMANTE 2:** bueno una de las cosas ustedes ven la oficina esta oficina se cambió con ese
240 propósito Es un ambiente muy abierto y sobre todo Angélica está trabajando en el tema visual
241 antecesora blanco y gris monocromático 100% y Estamos buscando poner cosas distintas y
242 miren que estamos acá el tema del timeline el árbol haya eso se parte las fusiones y el cambio
243 estratégico para que la gente se apropia de acá ahora como espacios Bueno no sé si ustedes
244 vieron la oficina ahora se las mostramos Para que vean nosotros soñamos hacer algo estilo
245 Google, pero no el metro cuadrado es carísimo pero ya tenemos un área de juego hay elementos
246 Para si quieren jugar parques para que se salgan un momentito del estrés del día a día y la
247 posición en qué quedamos aquí la puedes ver es algo muy tranquilo que te ayuda a salirte
248 nosotros por estrategia deberíamos estar en el centro porque ahí están todos los clientes pero
249 decimos, no necesitamos algo que si el usuario está usando que tenga una Buena Vista nosotros
250 queremos darles un espacio saludable las oficinas tuve son abiertas porque lo que se quiere
251 demostrar es que nosotros los gerentes estamos a la mano de ellos que antes eran cubículos
252 cerrados con puerta y no se podía ver a los gerentes acá todo todos estamos para todos la oficina

253 se creó con ese principio de romper esas barreras administrativas algo así se trató de trabajar en
254 este espacio los espacios para que los muchachos van a estar tranquilos.

255 **ENTREVISTADOR:** Excelente como para redondear este tema de entornos y recursos. Cómo
256 visualiza usted el entorno y los recursos para la implementación de una cultura Innovación
257 dentro de la empresa?

258 **INFORMANTE 2:** Estamos muy propicios, muy propicio estamos aptos Porque necesitamos
259 sentirnos como uno para que cuando pase algo fácilmente se pueda gritar, no sé si ustedes vieron
260 allá hay una campana Sí cuando algo bueno ocurre una venta una mejora en un proceso se
261 campaneas se dice muchachos esto lo hicimos Y eso motiva mucho a la gente.

262 **ENTREVISTADOR:** El siguiente espacio habla precisamente de talento y motivación en la
263 pregunta siguiente de la subcategoría talento y motivación a partir del manejo de recursos
264 humanos ¿Cuáles son las políticas de la empresa para atraer y retener talento creativo e
265 innovador?

266 **INFORMANTE 2:** Ok, bueno eso es algo que Ivonne se ha estado trabajando mucho con ese
267 tema y pues bueno ella y todos estamos alineados con la corporación acá se están haciendo
268 programas de reconocimiento tanto en la mejora de un proceso lo que la vamos al principio todo
269 el mundo lo ve como que la innovación es sacar la papa verde y no es innovar Es simplemente
270 hacer algo diferente y que me genere un valor y esos cambios pequeños sólo que nos llevan a la
271 gran disruptividad entonces hay indicadores yo que soy Delivery, tengo indicadores de
272 oportunidad deficiencia en ejecución y los que van haciendo o qué van cumpliendo estos
273 indicadores o porque fueron juicio encontraron algo para hacerlo mejor de cómo lo venían
274 haciendo se lo reconoce trimestral semestralmente y se le dice porque usted se dio la oportunidad
275 de salirse de su día a día y empezó apoyar la estrategia comercial imagínate una persona que

276 conoce al cliente porque le está desarrollando porque le está haciendo la actualización de un
277 servicio llega la parte comercial diciéndole podríamos mejorar esto cambió esas cosas es la
278 forma cómo estamos buscando motivar a la gente de que no soy sólo un obrero sino que soy
279 alguien que puede aportar a la empresa.

280 **ENTREVISTADOR:** Ahora, ¿Cuáles son las prácticas que realiza la empresa para reconocer e
281 incentivar la innovación creo que es parte de lo que decías?

282 **INFORMANTE 2:** Se hacen como unos “Townhall” nos reunimos allá cuando se toca la
283 campana todos vamos una vez Vamos allá se habla de que estamos haciendo de qué es lo que nos
284 pida la corporación qué es lo que hemos logrado hacer Qué cambios hemos logrado será la
285 operación y monitoreamos todas las cosas que ya todo se va hacer lo que nos piden Entonces
286 miren que este mes logramos mejorar la facturación o mejoramos los cierres de proyectos
287 entonces ahí se han ido controlando todas las cosas

288 **ENTREVISTADOR:** dentro de los proyectos de innovación de la empresa bueno que puede ser
289 dentro de los proyectos en general Cuáles son los métodos que usan para generar en el personal
290 entusiasmo en favor de la innovación

291 **INFORMANTE 2:** en mi caso personal la motivación que yo les estoy dando es el bienestar que
292 ellos están adquiriendo por hacer cada vez mejor las cosas y por el beneficio que podían tener
293 siempre estamos a generar más oportunidades el equipo mío venía con un estrés y una tentativa
294 de abandono muy alta porque era más estrés y no funcionan las cosas se refuerza al trabajo y no
295 funcionan las cosas entonces en el tema de que aquí ya no quiero estar más cuando empezamos a
296 hacer todo ese tema de que piensen en si cambiamos esto y cambiamos el otro los empezó a
297 motivar a ser diferentes y hoy en día antes del equipo era totalmente operativo hoy hoy en día ya
298 tengo 4 personas que están en podrán 12 de un proceso Entonces yo no sé cómo hacíamos para

299 facturar para reconocer hoy día cuando yo tomo me toca comenzar a hacer toda la tarea y
300 entonces hoy Ellos están más motivados de que yo soy el responsable de que se haga la entrega
301 de que se firme el acta desarrollar las aplicaciones para que se reconozcan los procesos de
302 facturación Y eso cómo se ve reflejadoCómo se les agradece en este punto en que yo les puedo
303 decir Oye tú estás trabajando tanto no venga el viernes descanso pero llevese esta tarea Ita y
304 traigame ideas para resolverlo traigame ideas Muéstrame Cómo podemos hacer diferente esto
305 que nos están pidiendo hacer así lo estoy haciendo yo

306 **ENTREVISTADOR:** para redondear como visualiza usted El talento y la motivación en pro de
307 la cultura de novación

308 **INFORMANTE 2:** la pertenencia al equipo y lo veo porque acá antes de Ivonne antes de
309 Angélica era más un estatus quo el estar acá más que el yo quiero estar ya todos los problemas
310 acá eran parte de su día y era la necesidad de tener un trabajo lo que los tenía acá hoy día la gente
311 ya la gente realmente tiene un cariño por la compañía y a mejorar las cosas el área financiera se
312 habla más con la gente servicios profesionales y se hace mejor seguimiento Incluso el trabajo los
313 gerentes qué es lo que nos ayuda y nos permite hacer una cantidad de cosas y tenemos un
314 proyecto que se tendría que estar cerrando pero no en firmado ni nada, entonces qué hacemos y
315 es que siempre he sido así pero como lo somos diferente al cliente le vamos a decir mira te
316 queremos mucho pero si no me firmas y contrato y ellos han mejorado mucho en esto. Las áreas
317 ya se hablan más entre ellas es devenga como leído que su proceso funciones y todo eso se está
318 haciendo.

319 **ENTREVISTADOR:** Vamos a pasar a la siguiente subcategoría qué se llama experimentar y
320 correr riesgos la primera pregunta es Cuáles son las herramientas que se usan dentro de la
321 empresa para que los empleados presenten sus ideas en un espacio de seguridad sin miedos.

322 **INFORMANTE 2:** Ok eso está muy colgadita antes tenemos un portal que se llama ID
323 exchange pero cuando la fusión se dio quedó el icono en el portal de la entrada del intranet pero
324 ya nos está dando fuerza a eso y un principio que se utilizó para motivar el ID xchange era qué
325 tema de costo se motivaba una idea que le ahorre a la compañía \$5 diarios, ese fue como el
326 primer la primera iniciativa que se hizo no.

327 Entonces que el tema el papel no que el tema de mis transportes me voy directamente donde el
328 cliente ya no voy a la empresa que es un transforme que se ahorra estoy allá programa mis viajes
329 con anticipación temas así y todo eso comenzó a generar una cultura a nivel costos. En eficiencia
330 hasta ahorita estamos desarrollando ese tema yo soy una persona muy metodológica yo no
331 empiezo a nada si a mí no me dicen cómo es el proceso cuáles son las entradas cuáles son las
332 salidas de pronto soy informal para bailar para ir a tomar pero en el trabajo ni por el chiras pero
333 es que una empresa tiene que tener una base metodológica muy robusta y es una de las cosas que
334 yo siempre utilizado acá entonces quieren algo más agüita más café.

335 **ENTREVISTADOR:** Si te acepto un café.

336 **INFORMANTE 2:** Yo agüita.

337 **ENTREVISTADOR:** Esas ideas siempre fueron enfocadas a nivel de costo a nivel de bienestar
338 y cosas así más bien nunca lo miramos de esa forma nos pusimos en esa tarea y Pues
339 precisamente la forma en la que se presenta a los pilares se concentran en el ser y él ser es el que
340 tiene que dar resultado el proceso pero el proceso está para cumplirse pero el que lo sigue es la
341 persona.

342 **ENTREVISTADOR:** En el trabajo de innovación que desarrolla la empresa Qué métodos se
343 usan para permitir y fomentar la creación experimentación de nuevos procedimientos o
344 tecnologías.

345 **INFORMANTE 2:** Ahorita estamos entrando con agilísimo y en el agilísimo estamos haciendo
346 y buscando establecer unos portafolios para enfocarnos en ellos y empezar a hacer empezar a
347 hacer cambios y que la gente presenta ideas Pero como hay procesos de mapeados te dicen Pues
348 es que no y eso es la parte más difícil que estamos y hemos usado muchas metodologías para
349 buscar generar ese cambio y empezar a que las ideas fluyan mejor Entonces estamos dando la
350 puesta a las metodologías de acción y a las metodologías de planeación que se está haciendo
351 Estamos buscando que realmente se genera eso. la última planeación nos metimos con esa
352 tendencia de Lego y salieron cosas bien interesantes hasta para desahogarse hasta para
353 desahogarse sirvió LEGO los procesos porque yo soy muy metodológico y mi vaso en lo que es
354 ET, LENOSA, EBOPS, SCROLL todo eso y estoy tratando de coger lo mejor de eso y mirar de
355 esos procesos Cuáles son los puntos que generan en el punto de evaluación Cómo motivar a la
356 persona a que saquen allá de diferente o sea sin dejarlo fuera de su día a día Pero que el mismo
357 llegue y diga esto nos está haciendo perder el tiempo le propongo esto ideas pequeñas las ideas
358 grandes no las baja el corporativo estamos tratando por punta y punta para que todo coacciones si
359 respondo a veces hablo mucho y me voy y hablé y hablé.

360 **ENTREVISTADOR:** No, no, no hay problema que todo esto nos ayuda a la investigación.
361 Ahora ante las fallas en materia de proyectos y materia innovación si algo falla dentro un proceso
362 innovación ¿Cuál cree usted que sería la actitud que tomaría la empresa frente a la falla?

363 **INFORMANTE 2:** Ahí es donde entra él “depende si” es una falla que genera un impacto
364 negativo pues naturalmente los controles van a hacer fuertísimo y de pronto podrán haber
365 medidas que van a hacer estrictas pero yo ya y si tengo que hablar a modo personal no me meto
366 con otras operaciones. yo trato de ser muy flexible porque muchas veces las fallas pueden tener
367 un impacto muy fuerte porque ni siquiera es un tema nuestro porque muchas veces es la sinergia

368 o el empalme que hay con el cliente que genera esos fallos que muchas veces derivan en un tema
369 reputacional que eso sí son delicados porque usted sabe que la plata va y viene pero un tema
370 reputacional es un tema muy fuerte es el nombre entonces eso es donde más control tenemos ah
371 no qué es que nos desviamos dos puntos del margen porque no habíamos contemplado tantas
372 horas de tal ahí lo que se hace Es una lección aprendida acción correctiva y simplemente mi
373 próximo proyecto y se le da aviso muchacho Ya te pasó una vez no te pueden pasar dos veces la
374 parte bonita. ya cuando es un tema que se cayó el nombre que se ve afectado porque Diebold no
375 cumple o entrega mal entonces si se toma medidas muy muy muy fuertes porque recuperar el
376 nombre palabra es lo más difícil y ahí se toma medidas más drásticas pero no estamos hablando
377 de que se eche sino que se busca cambiar el equipo se mira a las personas a su conocimiento y el
378 tipo de tecnología que manejamos, tú no sales a la calle y preguntas por personas que programen
379 y que trabajen redes eso no lo consigues así de fácil, esas personas llevan años formándose para
380 manejar esa tecnología y esas metodologías Entonces ahí es donde se habla de conservar talento
381 y entender que nadie es perfecto se mira y se evalúa, ahora sí es un tema ético, sí sorry, porque
382 nosotros con la lealtad no podemos negociar, si son temas de operación se puede ir corrigiendo.
383 Sobre todo está nuestra palabra, que es apoyar el equipo y no dejarlo botado, o es que el
384 ingeniero lo hizo mal, es que pasó esto. Estamos tratando de mostrarlo como una familia, en esos
385 aspectos nadie es perfecto, pero si somos claros. Temas éticos, temas de lealtad. Con ello si
386 somos muy estrictos, porque la organización y el nombre prevalece sobre todas las cosas.

387 **ENTREVISTADOR:** De la subcategoría experimentar y correr riesgos, la última pregunta la
388 que es: Como para generalizar el tema, como para redondearlo. ¿Cómo visualiza usted la
389 necesidad de experimentar y correr riesgos en implementación de innovación? Es la última
390 pregunta que trata de cerrar esta categoría de experimentar y correr riesgos.

391 **INFORMANTE 2:** Ok. Mira sí, si yo quiero correr riesgos, eliminar el estatus quo y salir de la
392 zona de confort, yo tengo que mirar dentro de todo el proceso, yo tengo todo un proceso y hoy
393 día, cómo se está ejecutando da resultados y ese resultado se convierte en la zona de confort de la
394 compañía. Entonces yo te voy a decir, midiendo el riesgo que puede ser el impacto económico y
395 de procedimiento, voy a cambiar eso y empiezo a mapear. Hago mapa mental, éstas son las
396 dependencias que yo necesito, esas son las variables que pueden dar, éstos son los nuevos
397 caminos que se pueden dar y digo vale la pena y los pongo. Voy a hacer este cambio Estas son
398 las variables que voy a usar, lo peor que me puede pasar es esto. Lo peor que puede pasar es esto
399 como ya dije antes: ¿Qué es un pedo pal.... Entonces lo planteo de esa manera y digo. Voy a
400 correr ese riesgo, si se da el peor escenario, bueno listo veo lo que pasó, ojo con los siguientes
401 proyectos. Entonces yo soy de datos, me baso en cómo viene, miro las variables y veo cómo me
402 puede llegar a pasar. Siempre coloco dos posibles resultados, los expongo. Si no soy capaz de
403 tomar un riesgo, no voy a generar un cambio entonces me convierto en un cero, no sé si
404 respondo.

405 **ENTREVISTADOR:** Sí sí responde. Siguiendo categoría: Diversidad de pensamiento y la
406 pregunta. ¿Cómo se promueve la diversidad pensamiento en los equipos multidisciplinarios al
407 interior de la empresa para la implementación de una cultura de Innovación?

408 **INFORMANTE 2:** Ok. Ahí es donde comienzan a romper paradigmas antes teníamos los hilos
409 así se hacen así sea los servicios así saciar un servicio así se empieza un proyecto y así se
410 termina y cada en cada uno en su silo no entendía que el no tener esos choques de pensamiento
411 no nos iba a permitir hacer un cambio yo acá entre con la filosofía de que nosotros no estamos
412 aquí por un producto sino por la satisfacción del cliente y que la satisfacción del cliente sea por
413 el modelo de servicio que tenemos Entonces yo les decía y sigo trabajando en eso yo le digo a mi

414 equipo Recuerden que acá no es el técnico que va a reglar si no es el producto que se está
415 instalando sino el servicio y la experiencia que está tomando todo el canal que un cliente es
416 suministrado Ahí es donde entra lo más bonito y riesgoso de este negocio que la satisfacción del
417 cliente la satisfacción que estamos buscando manejar ahorita no es la de nuestro cliente directo
418 que son los bancos si no el consumidor final Entonces si el consumidor final dice este cajero
419 siempre se me traba y ahí es donde entra todo el tema no es el muchacho que está atendiendo la
420 máquina o el de mantenimiento sino también va hasta el cliente que no desarrollo bien la
421 aplicación del Host y es lo que yo le digo a mi equipo miran que esto ya es un todo entonces yo
422 necesito entender que no solamente se trata de mantener la máquina y el tratamiento el técnico
423 que está desarrollando lo que se va a operar después lo que yo estoy tratando de crear es un
424 pensamiento transversal y claro cuando tú tienes pensamientos trasversales dentro de línea
425 servicio todo el mundo te va a decir por qué tengo que hacer esto y esto porque es mío si eso es
426 del Software ese es un servicio si usted está haciendo algo acá va a tener que apoyar acá y si va a
427 estar trabajando allá va a tener que apoyar allá, es lo que se genera una sinapsis dentro del
428 servicio lo que se está buscando es generar eso, están haciendo mesas más colaborativas porque
429 antes sólo se sentaban los de servicios a que abran aquí habían unas mesas de guerra y unas cosas
430 pero se sentaban sólo ellos y que sacan dígame qué está ganando está buscando controlar su zona
431 de confort salga se meta se con otro que está viendo lo que usted puede no estar haciendo bien sí
432 Y ahí sí haga una nueva una nueva sinapsis 1 sinapsis diferente dentro de nuestro modelo y eso
433 le va a dar 2 resultados uno malo y uno bueno en el mejor de los casos muchas veces te dan dos
434 resultados buenos y otro menos bueno y a veces tengo uno pésimo y otro que olvides esa vaina
435 pero si uno no se atreve a generar este comportamiento de pensamiento no no disyuntas no haces
436 nada Sigues en la zona y el estatus quo prevaleció sí o no

437 **ENTREVISTADOR:** Quién te pregunto en la generación y creación de nuevas ideas dentro de
438 la empresa ¿Cuáles son los mecanismos que se usan para involucrar a personas de diferentes
439 niveles y áreas de trabajo?

440 **INFORMANTE 2:** okay ahorita el ideal exchange han sido ideas muy buenas pero temporales
441 con esa esencia que estamos buscando ser más transversales en la comunicación incluso dentro
442 de las etapas del servicio pues lo que pasa es que se generan pequeños grupos lo que tú me estás
443 planteando Es que espacio se generan

444 **ENTREVISTADOR:** Bueno si en la generación de nuevas ideas qué se usa Qué mecanismo se
445 usa para involucrar a personas de diferentes niveles y distintas áreas

446 **INFORMANTE 2:** no Entonces no ahí Ahí sí mecanismo no lo hay estamos yendo muy
447 empíricos en esto estamos yendo muy empíricos

448 **ENTREVISTADOR:** Okay entonces si se hace pero no hay un proceso

449 **INFORMANTE 2:** es devenga sentemonos expongamos y es de sacar los trapitos pero no hay
450 un mecanismo pero no es que vayamos a decir que nos vamos a basar en la recolección de
451 incidentes en la casuística tendencias no es la idea no no no no es más empírico el
452 proceso entonces Muchas veces dice si estamos así porque no intentamos eso pero no hay un
453 marco metodológico que nos diga cómo trabajar esas iniciativas Eso sí crudos

454 **ENTREVISTADOR:** Qué tipo de actividades organiza la empresa con personas de afuera fuera
455 el empresa u otras empresas que muestra una perspectiva diferente sobre la Innovación

456 **INFORMANTE 2:** es así se hace Pues están nosotros tenemos terceros enfocados mucho en
457 planeación basada en Innovación para precisamente cambiar las cosas uno de los hitos históricos
458 que va a tener diebold nixdorf fuimos muy conservadores sí entonces. creo que me están
459 llamando una reunión Hasta qué hora teníamos nosotros.

460 **ENTREVISTADOR:** tenemos una hora y llevamos 56 minutos de entrevista

461 **INFORMANTE 2:** Entonces vamos bien. si estamos apoyándonos mucho en consultoría externa
462 para que nos hagan ver en qué momento volvemos a hacer la ruptura porque es difícil es muy
463 complicado Yo siempre he dicho que cuando tú tomas un seminario o un taller uno sale
464 glorificado juepucha vamos a cambiar ya tenemos nueva la mente y al día siguiente de gas
465 encuentras 20 correos con 20 quejas iOS talleres empiezan cuando terminan Por qué es la
466 ejecución de la herramienta en la capacitación puedes hacerlo bien lo difícil escoger el taller y
467 poderlo meter en el día a día saber hacer El antes y el después no dejarme ganar con esa queja y
468 empiezo a hacer el trabajo con el equipo para entender porque se dio Entonces es así como nos
469 está pasando si hay creo que se llama Magna con los que hemos trabajado, Lo de Lego y todo
470 buscando sembrar eso piensa diferente haga diferente porque eso lo que hace la diferencia lo que
471 te hace innovar

472 **ENTREVISTADOR:** ahora para redondear este está su categoría de diversidad de pensamiento
473 de nuevo la pregunta cómo visualizas tu la necesidad y la importancia de la diversidad de
474 pensamiento

475 **INFORMANTE 2:** para mi esclava debería pensamiento tiene que existir porque si no seríamos
476 un Común denominador que no necesita hacer nada Entonces si alguien no viene a mí me
477 dice Rafa está usted está haciendo algo mal Rafa esto puede ser diferente no crezco Entonces es
478 algo que yo digo que yo soy un gerente muy atípico soy muy relajado en las vainas no sólo por el
479 tema empresarial sino por un tema personal uno de mis pilares son la humildad y la tolerancia
480 entonces cuando pasa algo naturalmente me estreso mucho pero yo no puedo coger a la gente y
481 decirle porque el tema es así o porque yo lo digo es como debe ser yo les digo que si ven que yo
482 estoy equivocado dígalo Porque primero el modelo de gerencia y los plazos acaso muy diferentes

483 a Cómo se maneja la tecnología por el tema peculiar que la gente pensaba que esto era Rocket
484 Science y que los procesos son muy exclusivo sí que solamente se puede hacer así de
485 determinada forma pero no Entonces yo les digo yo les voy a decir Ustedes unas cosas y ustedes
486 voten el resultado Y dígame si les pareció o no les pareció hay algunos que me dicen No Rafa
487 eso no me gustó y bueno que propones Bueno si no te gusto te lo acepto pero no me llegues con
488 la queja llegueme con la idea que hago ahora y eso para mí es supremamente importante y más
489 importante que exista la diversidad pensamiento tiene que haber también el coraje en la intención
490 dentro de tolerancia humildad de por expresarlo no Simplemente decir no Rafael es que usted
491 tiene huevo lo pusieron a no no no no me pasó esto y tal genera un ambiente colaborativo a mí
492 no me gusta que me vean como ese tipo que está allá lejos que es el jefe Yo quiero estar en la
493 misma línea con ellos y busca hacer empatía con ellos porque es que primero las estructuras
494 corporativas este tipo de empresas esos niveles son de carácter burocrático si el gerente es el que
495 piensa y aquí es donde nos tira las vainas no la idea es hacerlo más lineal que la gente se vea
496 transversal en este tema

497 **ENTREVISTADOR:** entramos en la última su categoría que es colaboración Cómo estimula la
498 empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de una cultura
499 Innovación. Aquí se habla de lo que estamos hablando hace unos minutos y diversas áreas de
500 trabajo

501 **INFORMANTE 2:** Pues mira o sea se hacen no sé Cómo motiva mucho como la empresa nos
502 motiva que hagamos eso

503 **ENTREVISTADOR:** Sí.

504 **INFORMANTE 2:** pues ahí comunicación hay buscamos generar espacios para que la gente
505 entienda que nos está pasando en que estamos siempre buscamos ser muy claros y Buscar la

506 realidad sí aspiramos y creemos que Mostrar la realidad en Mostrar las cosas como están la
507 posibilidad a la que estamos y las acciones que tomemos a mediano y corto plazo puede llegar a
508 tener un resultado negativo nefasto o muy positivo que es lo que nosotros pensamos que podía
509 hacer que la gente cambie su forma de parecer acá muchas veces unamos la campana para
510 decirlo los muchachos lo logramos otras veces contamos que se nos cayó una venta un contrato

511 **ENTREVISTADOR:** y Suena la campana también

512 **INFORMANTE 2:** No, no, no no, allá el escenario es otro

513 **ENTREVISTADOR:** ¿Suenan las alarmas?

514 **INFORMANTE 2:** zona de las alarmas, y buscamos ahí pero no sé si de pronto hay como los
515 fórmulas sedeba crear algún marcó que te permite a ti claramente comunicar y esperar una
516 retroalimentación directa lo que tú estás haciendo ahí Eso sí se puede llegar a trabajar se debe
517 llegar a trabajar en algunos puntos se pueden tener que tienes una comunicación de una sola vía
518 ya y la innovación muere.

519 **ENTREVISTADOR:** Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la
520 confianza y el respeto. en este trabajo integrado del que estamos hablando en materia de
521 colaboración

522 **INFORMANTE 2:** bueno acá Tenemos muchos controles sí hay portales hay herramientas
523 donde tú puedes Si sientes que tus opiniones no están siendo valoradas o se están sesgando o que
524 no estás o qué sientes que te están defraudando tú puedes reportar aquí tenemos unos temas de la
525 misma transparencia que busca la compañía en el que se busca motivar a todos los que somos de
526 Diebold que no nos dé miedo Bloqueados y nada por el estilo no sé si es por ese lado que va la
527 pregunta

528 **ENTREVISTADOR:** Sí pero tiene más que ver con más que la libertad para escalar peticiones
529 tiene que ver con la confianza y el respeto

530 **INFORMANTE 2:** esa onda Eso sí acá prima ante todas las cosas en que todos somos una
531 familia sí y por la forma en la que operamos muchas veces puede parecer diferente pero aquí
532 cuando hablamos les decimos que esto es trabajo que aquí no hay nada personal no se lo tome a
533 pecho cuando yo le estoy diciendo Oiga tiene que usted podría hacer esto diferente si buscamos
534 manejar y dejar Claro que todo lo que se habla y todo lo que se busque criticar observar es en
535 aras de que sea mejor y de que sepa que usted es el que está embarrando

536 **ENTREVISTADOR:** hay dos temas que son muy importantes para la generación de una cultura
537 innovación y es las comunidades de interés un grupo de personas que tengan interés en común
538 fútbol puede ser y las pasiones de los colaboradores lo que tienen que ver más con lo que a ti te
539 gusta o te apasiona Entonces cómo se fomentan y se permiten espacios para que el trabajador de
540 la empresa pueda mostrar su interés cómo trabajar respecto a sus pasiones en este sentido de
541 colaboración

542 **INFORMANTE 2:** toca que ahí sí recursos humanos está trabajando mucho en esas actividades
543 y está empezando ha venido no está empezando mirando Cómo son los intereses de las personas
544 y han hecho actividades enfocadas a destacar lo que más mueve y hacer deporte y están
545 enfocados han hecho acuerdos con spinning Center han hecho varias obras y se está buscando
546 mirar Qué más hay por ahí entonces si ellos tienen plan de empezar a buscar y generar buscando
547 empatías a través de los gustos

548 **ENTREVISTADOR:** excelente. La última pregunta esta entrevista Cuáles son las herramientas
549 que utiliza la empresa para estimular la colaboración entre empleados en la implementación de la
550 cultura Innovación.

551 **INFORMANTE 2:** herramientas. no sé es así no sé, son como muchas cosas que no están
552 formalizadas de cara esto que uno diga Esta es la herramienta que utilizamos O sea a veces no es
553 muy como muy empírico el tema estructura de la organización está cambiando y que yo pueda
554 decirte que esta es la herramienta que estamos usando que estos son los componentes o por lo
555 menos yo no la veo yo me baso en mis metodologías en lo que es iti qué te unas cosas que buscas
556 que tú seas eficiente y cambiar de manera controlada la forma en la que tú haces el servicio la
557 disponibilidad la entrega también repasamos el tema del agilismo que busca que las cosas sean
558 más más sencillas que permite entregar más fácilmente Y eso nos permite cambiar y ser
559 innovadores en la forma pero sin Es una herramienta general, de es y de tabla y que hace si
560 tenemos que hablar de herramientas debemos usar de estas pero no son herramientas
561 corporativas tal cual

562 **ENTREVISTADOR:** bueno excelente siendo las 9 de la mañana con 33 minutos cerramos esta
563 entrevista Rafael agradeciéndote tu tiempo.

564 **INFORMANTE 2:** con muchísimo gusto.

Anexo 9: Unidades Temáticas y Codificación

Informante 1		
Pregunta	Unidad temática	Codificación (palabras clave que tienen relación con la subcategoría).
Subcategoría Visión y Liderazgo		
¿Cómo se establece y comunica dentro de la empresa una visión de innovación?	Listo, entonces, esta es una empresa internacional que está en un proceso de fusión con otra muy importante, son dos empresas líderes a nivel mundial de servicios, en soluciones que se integran, se fusionan, y estamos en ese proceso de fusión, lo cual es algo muy nuevo para la mayoría de nosotros, nunca hemos participado de un proceso de unión de dos compañías, dos compañías muy grandes, eso trae muchas complicaciones por lo menos en Colombia en la parte técnica fue muy transparente la unión, la unificación, pero, a nivel corporativo de alto nivel ha sido muy complicado porque veníamos con dos culturas diferentes y con sistemas diferentes, entonces cosas como por ejemplo el LMS (Learning Management System), de la una y de la otra son diferentes, los procesos diferentes, el sistema de gestión de incidentes son distintos, entonces unificar eso a sido muy difícil. Tal vez sea lo normal, que se ha demorado.	Unificar ha sido muy difícil
	Entonces, por el lado corporativo, digamos, llamémoslo de arriba hacia abajo, nos llegan información de nuevos productos, de nuevas estrategias, ¿sí?, digamos, esa	Nos llega información, solo en inglés

	<p>información a veces llega solo en inglés, probablemente le llegue a todo el mundo, pero, tal vez no se pueda garantizar de qué todo el mundo la asimila igual, ¿sí?, por el tema de la barrera del idioma.</p>	
	<p>Algunas comunicaciones que son muy relevantes se traducen, pero igual eso tampoco significa que todo el mundo lo asimila, porque, simplemente es un correo, tal vez en mi opinión, el correo no siempre es el mejor medio de comunicación, no es el más efectivo y eso nos indica que al final todo el mundo no tiene la misma visión o todo el mundo no recibió la misma información y no la asimila de manera igual.</p>	<p>Dinámica innovadora global</p>
	<p>Entonces, si hay un, una dinámica de innovación muy importante a nivel global en parte de estrategia de crecimiento de ir avanzando en el mercado, ganando nuevos clientes y garantizando el negocio.</p>	<p>Estrategia de crecimiento</p>
	<p>Digamos vertical de arriba hacia abajo, que en mi opinión no sea totalmente objetivo, y por el lado horizontal, ya digamos lo que la compañía en Colombia como una sucursal de una multinacional, tiene también su propia cultura al igual que la tiene cada país, así seamos muy cercanos, por ejemplo, tenemos importantes diferencias con Ecuador, con Perú, con Venezuela, ¿cierto?, con Centroamérica hay diferencias importantes pero también, o sea, por el hecho de ser operaciones entre comillas independientes, las reportamos y tenemos jefes en común, cada país, busca solucionar sus propios problemas de acuerdo a las necesidades y a los temas culturales de cada país uno, con prácticas muy distintas.</p>	<p>Propia cultura</p>

	<p>Bueno, entonces, correcto, lo que te iba diciendo es que a nivel nacional, a nivel regional, tenemos necesidades, tenemos retos, tenemos... cosas nuevas cada día que implican adaptarnos y encontrar soluciones, dentro de esas soluciones, por lo menos, mi visión es que la Innovación es el fruto de la planeación, entonces cuando tú tienes un problema y te reúnes con un equipo a buscar soluciones el hecho de empezar a pensar, a analizar las causas surgen, ideas muy buenas, surgen soluciones, incluso, cosas que hay que construir, cierto, diseños qué, en mi opinión, son parte que se pueden categorizar dentro de la innovación, por el hecho de hacer cosas que antes no se habían hecho, ¿cierto?, entonces yo lo veo así: Para resolver a tu pregunta entonces creo que se establece a partir de una necesidad cierto cuando hay necesidades, cuándo y retos, cuando hay desafíos, ahí es cuando nosotros nos ponemos de acuerdo y buscamos soluciones, ¿sí?.</p> <p>Y dependiendo de que se trate, se da el tema de la comunicación, si es la solución a un problema que se logra a través de... de pronto, de un desarrollo de software o algo de Hardware, o un proceso, o un procedimiento, se crean un documentos, se crean videos y se socializan dentro, a los involucrados, así respondería yo a esa pregunta.</p>	<p>La innovación nace de una necesidad</p>
<p>¿Cuáles son las acciones de innovación que se desarrollan cotidianamente en</p>	<p>Sí, yo te respondería qué, hemos desarrollado material, por ejemplo de capacitación, videos, cursos virtuales, se han implementado también soluciones de Hardware, pienso que lo más innovador en este momento es el uso de la virtualidad para atender problemas de formación y</p>	<p>Capacitación Virtualidad</p>

la empresa?	unificar criterios y resolver malas prácticas, eso es lo que yo creo que se reflejaría más la innovación actual en el área técnica.	
¿Cuál es el plan de generación de conductas de innovación en la empresa?	Yo creo que no hay un plan.	No hay plan
	Déjame pensar porfa... yo te contestar esa pregunta con dos formas una, he visto una voluntad, ¿sí?, una disposición para encontrar soluciones a problemas que han resultado innovadoras, sí, sin embargo también he visto una resistencia, algunas cosas, que ha llegado por otro camino, entonces, pero permítame les doy un ejemplo para que me entienden.	Voluntad disposición para encontrar soluciones Resistencia
¿Cómo describiría usted el liderazgo dentro de la empresa, en materia de innovación?	Un técnico de Bucaramanga propuso crear un cajero que funcionará con energía solar y esa es una idea, pues fue en ese momento una idea muy innovadora, nadie más había hecho y el liderazgo apoyo la idea, por parte del servicio, envió un cajero hasta Bucaramanga, hasta Cúcuta, dónde estaba este técnico, eso tuvo un costo de más o menos \$2'000.000 de pesos, enviar el equipo hasta allá para que él hiciera un piloto, el técnico presto o puso de su dinero, o puso equipo, paneles solares y tuvo el cajero funcionando durante varios días perfecto, todo salió muy bien, hizo su reporte y ese informe se entregó al área comercial y el área comercial, no sé la razón no le dio curso a la idea lo cual fue un poco decepcionante, meses después en Bancolombia sacó, digamos, un cajero con energía solar con toda la publicidad, pero no fue el	Propuso crear idea muy innovadora el liderazgo apoyo perder oportunidad de innovación Resistencia Tenemos apertura de la innovación

	<p>otro proyecto, si me entiende, o sea, lamentablemente nosotros perdimos esa oportunidad de innovación, tuvimos la oportunidad pero la perdimos. Yo pienso que faltó algo, o sea, por un lado tenemos apertura de la innovación pero también resistencia por otra lamentablemente. No sé si conteste la pregunta.</p>	
--	---	--

Subcategoría Cuestionar el status quo

<p>¿Qué acciones realiza el equipo de trabajo para salir de la zona de confort?</p>	<p>Ok, pensaría que acciones, son algunos comités, sí, de algunas reuniones, es un ejemplo de esto sería, tenemos un comité de capacitación donde nos reunimos mensualmente y analizar las necesidades, de campo las prioridades de capacitación y establecemos un cronograma. Esto es algo realmente novedoso, nos ha dado excelentes resultados, eso ha hecho que se aprovecha mejor los recursos, que se cubra las necesidades más urgentes de una manera muy efectiva, entonces pienso, han habido otro tipo de reuniones, hay otra que se llama sala de guerra, cuando hay una crisis se reúnen todos los líderes de las diferentes áreas y juntos se ponen a trabajar en soluciones, eso también ha sido muy efectivo.</p>	<p>comité de capacitación sala de guerra</p>
	<p>Y algunas de pronto no tan trascendentales pero sí hemos hecho algunas encuestas, estamos en este momento en la etapa de recolección de datos para crear un nuevo plan de capacitación, un plan de formación integral y para eso hemos hecho encuestas, hemos consultado con los consultores con los técnicos de campo, falta una entrevista con los líderes para conocer su, su visión, digamos y de esa manera proponer un plan que va a ser</p>	<p>nuevo plan de capacitación Proponer planes novedosos Falta entrevista con líderes</p>

	<p>muy novedoso nunca se había hecho un plan que en términos así adelantando los un poco va a incluir la virtualidad ósea formación virtual va a incluir formación presencial talleres de todo tipo, evaluaciones, eso es algo que nunca se había hecho.</p>	
<p>¿Qué espacios de trabajo brinda la empresa para generar optimismo en el personal?</p>	<p>Yo te diría que son muy pocos y los que se han hecho han sido de recursos humanos que han hecho algunas actividades para socializar cambios para, digamos, difundir la cultura, los cambios a nivel cultural con la integración yo creería que son por ese lado, por el único lado que he visto.</p>	<p>pocos espacios socializar cambios</p>
<p>Según su criterio ¿qué actitudes bloquean la innovación dentro de la empresa y cómo pudieran evitarse?</p>	<p>Bueno hay temas presupuestales eso es importante siempre, es una empresa con ánimo de lucro, obviamente es una empresa con acciones que está en el mercado de acciones, siempre está buscando la rentabilidad, eliminando el desperdicio, la competencia es fuerte, entonces pienso que eso es un limitante y tú me pediste que hablara de Colombia pero pues yo tengo la visión de toda Sudamérica, en el país donde estoy ahorita que es Perú tienen una persona dedicada a crear soluciones y han creado cosas muy innovadoras, soluciones que han generado nuevos ingresos, si en Colombia no tenemos una persona sí, entonces para mí creo que es algo que impide si hubiera la visión de invertir digamos de tener una persona dedicada a eso de tiempo parcial o total a crear soluciones, mira, te aseguro que saldrían las cosas más maravillosas porque en Colombia tenemos mucho ingenio hace poquito creamos una solución a un problema, lo escalemos al corporativo, el corporativo generó otra solución y nosotros le dijimos “nuestra solución nos parece mejor”, y ellos le hablaron y dijeron</p>	<p>no hay un creador de soluciones tenemos mucho ingenio nuestra solución nos parece mejor Falta activador de la innovación</p>

	<p>si su solución es mejor y queda autorizada, entonces creemos que tenemos cosas muy buenas pero falta, estamos muy ocupados, cierto, en el día a día en las tareas diarias falta eso yo creo que eso es lo que a la innovación no poder dedicarle tiempo y recurso a pensar en soluciones, un activador de la innovación.</p>	
<p>¿Por medio de qué acciones, considera usted, que se cuestiona el status quo en la empresa?</p>	<p>Acciones... Bueno creo que particularmente hay mucha comunicación informal sí que no necesariamente es positiva de pronto entre pares se habla y se critican algunas cosas en algunas oportunidades, unos más proactivos proponen cosas, proponen cambios, algunos técnicos por ejemplo, han desarrollado aplicaciones android para solucionar algún tema en particular, pero no es muy, no es algo sistemático, no es algo que venga de arriba hacia abajo.</p>	<p>criticar proactivos proponen cambios</p>
<p>Subcategoría Entorno y Recursos</p>		
<p>¿Cuánto tiempo dedica el personal de la empresa a generar acciones que promuevan una cultura de innovación?</p>	<p>Yo creo que explícitamente o así de esa manera tácita no, no hay aunque, perdóname que me contradiga, hace unos meses hablamos de crear como un comité de innovación si nos reunimos ideas muy buenas pero no se le dio continuidad a esas reuniones y estado justamente ahorita que estoy en Perú pensando en retomar eso pienso que fue un espacio muy valioso surgieron ideas muy buenas algunas de ellas se implementaron pero pocas Pero tenemos otras ideas que surgieron en esa reunión y no se implementaron nunca por falta de seguimiento Entonces yo pienso que que falta o sea es muy poco muy poco o sea hoy no hay no hay un espacio para eso no lo tenemos.</p>	<p>no hay continuidad Falta de seguimiento no hay espacio para eso</p>

<p>¿Qué tipo de eventos organiza la empresa para estimular la creatividad y curiosidad del personal?</p>	<p>No, bueno alguna vez no lo he vuelto a ver pero un momento en que se daba un reconocimiento era algo de creo que era un programa corporativo donde pedían que semestralmente se nombrarán personas destacadas por soluciones se les daba un reconocimiento incluso monetario pero la verdad creo que eso no se ha vuelto a ver.</p>	<p>no he vuelto a ver destacar personas reconocimiento personas destacadas</p>
<p>¿Cuáles son los espacios creativos cuenta la empresa para lograr estimular el pensamiento divergente?</p>	<p>Mira nosotros no contábamos antes con unos espacios como para divertirnos yo no sé si se crearon con ese propósito que tú mencionas, pero pues tú lo evalúas el hecho de tener unas mesas de ping pong de tener incluso una consola de videojuegos en la sucursal principal eso es recreativo pero no estoy seguro y tal vez no fue creado con el propósito de estimular la creatividad pero pues todo, evaluar has no me fue comunicado el propósito pero sí destacó que se haya hecho porque es algo que no se tenía.</p>	<p>espacios de diversión</p>
<p>¿Cómo visualiza usted el entorno y los recursos para la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?</p>	<p>Tenemos todo todo para eso tenemos gente gente brillante gente capacitada gente que ha hecho especializaciones maestrías incluso sin necesidad de tener títulos gente muy recursiva muy creativa como recurso lo veo yo y el entorno pues está obviamente tenemos muy buenas instalaciones muy buenas infraestructuras tenemos laboratorios tenemos todo todo lo que necesitamos lo tenemos incluso es muy probable que sí como te conté el caso de Cúcuta la empresa estuvo dispuesta invertir en una idea innovadora y gastó dinero en eso</p>	<p>Se cuenta con todo capacitación recursos creatividad Buenas instalaciones laboratorios</p>
<p>Subcategoría Talento y motivación</p>		
<p>A partir del manejo</p>	<p>Lamento no saber cómo no responder esa pregunta no</p>	<p>Desconocidas</p>

<p>de recursos humanos. ¿Cuáles son las políticas de la empresa para atraer y retener talento creativo e innovador?</p>	<p>estoy muy familiarizado con esas políticas.</p>	
<p>¿Cuáles son las prácticas que realiza la empresa para reconocer e incentivar la innovación?</p>	<p>Diría es público por correo electrónico, si, cuando hay reuniones suele destacarse a la persona públicamente se le da un conocimiento y en algunas oportunidades ha sido algo monetario dependiendo de cómo el impacto de la propuesta</p>	<p>destacarse a las personas impacto Publicamente</p>
<p>Dentro de los proyectos de innovación de la empresa. ¿Cuáles son los métodos que usan para generar en el personal el entusiasmo por su labor a favor de la innovación?</p>	<p>Sí, yo temo que no te sé contestar esa pregunta, se que hemos hecho pero en mí no hay Claridad de qué cosas Se han hecho con ese propósito me entiendes lo que te quiero decir se han hecho cosas recursos pero que uno diga nosotros como empresa vamos a hacer esto y esto para estimular a las personas para motivarles no no conozco.</p>	<p>no hay claridad</p>
	<p>Correcto si por eso te decía esas cosas se han dado lo cual es muy bueno pero es diferente yo te doy un ejemplo llega mi hiho y me dice, saqué una buena nota en el examen y yo le digo que bien toma te doy \$20000 es diferente a que yo diga ¿Cómo puedo hacer que mi hijo se entusiasme con el estudio y saqué mejores notas?, y para eso lo que voy a hacer es voy a crearle una cuenta y le voy a decir que cada vez que sacó una buena nota le voy a consignar es distinto yo lo veo así, cosas que suceden muy bien, se estimuló se promocionó pero como políticas como un propósito No yo no lo tengo claro no te</p>	<p>estimulos</p>

	sabría contestar esa pregunta en ese sentido.	
¿En líneas generales, cómo visualiza usted el talento y la motivación del personal para la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?	Bueno mira el talento es muchísimo hay mucho talento hay mucha gente muy capaz muy ingeniosa pero en términos de la motivación y tal vez no te lo había dicho pero así como ha habido situaciones en las que se ha estimulado y se ha destacado a las personas también hay muchos casos que no son de éxito en los que alguien tomó la iniciativa y dice mira desarrolla esta aplicación Android O tengo esta idea y me gustaría desarrollarla y por causa de no tener no sé una política una dinámica una estructura que esté creada con el fin de estar absorbiendo y recibiendo esas ideas muchas de ellas se han perdido algunas de ellas una persona cualquiera de otra ciudad propone una idea y no siempre esas ideas son recibidas y procesadas y llevadas a feliz término Entonces pienso que en ese sentido no siempre no se da totalmente o cómo podríamos esa dinámica de motivación.	No hay una dinámica continua de motivación Hay mucho talento
Subcategoría Experimentar y correr riesgos		
¿Cuáles son las herramientas que se usan dentro de la empresa para que los empleados presenten sus ideas con la mayor libertad posible?	Pues yo no sé si si valga la respuesta pero no, seguramente están los canales de comunicación que son el correo y el teléfono no hay nada más. No sé si te responda la pregunta porque digamos que se usen dentro de la empresa para que se presenten ideas no hay formalidad en eso, es informal, pero obviamente si tú estás en un sitio y tienes una idea se la comunicas al jefe, de pronto él se la comunica al otro jefe, pero no hay un cómo, una estructura o un sitio donde se registran las ideas y te den un consecutivo y que alguien se haga responsable de evaluarlas, algo formal no hay.	No hay un como Algo formal no hay
En el trabajo de	Espérame lo analizo, métodos, los métodos que se usan	Un laboratorio

<p>innovación que desarrolla la empresa: ¿Qué métodos usan para permitir y fomentar la creación o experimentación de nuevos procedimientos o tecnologías?</p>	<p>para permitir y fomentar no sé, tengo dificultades para contestarte a la qué métodos usamos para permitir la creación o experimentación pues quizás lo que tú decías ahí tenemos algunos espacios cierto tenemos un laboratorio donde se reparan las cosas donde se tienen todas las herramientas tenemos una salas de capacitación que se comparten con soporte técnico y cada vez que se quiera hacer una prueba o se quiere hacer cualquier cosa tenemos los recursos si no podemos pedir, permiso y seguramente nos dan permiso para hacer lo que nos propongamos, no sé si con eso te conteste a la pregunta.</p>	
<p>Ante una posible falla en materia de innovación: ¿Cuál cree usted que sería la actitud que tomaría la empresa?</p>	<p>yo no creo que sea negativa en términos de que se tomen represalias o algo así no, lo único sería simplemente abortar la iniciativa se hace alguna prueba si las cosas no se dan, o simplemente se deja morir la iniciativa, pero hasta ahora no ha pasado nada, así que uno diga “tengo una idea brillante”, la implementamos y eso genera un impacto negativo en el negocio o afecta un cliente, eso no ha pasado, pero si eso llegara a pasar veríamos algo muy negativo, ¿si me entiendes?, un llamado de atención, pero hasta ahora no ha pasado.</p>	<p>No negativa Abortar Iniciativas</p>
<p>¿Cómo visualiza usted la necesidad de experimentar y el correr riesgos en la implementación de innovaciones dentro de la empresa?</p>	<p>Lo considero y lo visualizo como algo crucial, algo de alta importancia como algo que agregaría muchísimo valor a nuestra oferta de servicios, sí digamos, sí determinarían algunas políticas, unos recursos para estimular la innovación, para generar ideas y soluciones yo creo que sería una maravilla.</p>	<p>Algo crucial Agregaría Muchísimo valor Recursos para innovar</p>
<p>Subcategoría Diversidad de pensamiento</p>		

<p>¿Cómo se promueve el trabajo de los equipos multidisciplinares al interior de la empresa?</p>	<p>Si, realmente hemos visto con la experiencia el valor de escuchar diferentes posiciones y no estoy seguro que sea con toda la intención, pero todas las veces que hemos tenido la oportunidad de compartir con personas de diferentes áreas, incluso tenemos muchísimos profesionales de diferentes áreas, tenemos arquitectos, abogados, ingenieros, y eso realmente genera una riqueza, realmente enriquece, se hace a través de reuniones, cuando se logran integrar diferentes áreas, eso genera unas ideas muy interesantes.</p>	<p>Diferentes posiciones Compartir Riqueza Integrar diferentes áreas</p>
<p>¿Cuáles son los mecanismos que se usan para involucrar personas de diferentes niveles y distintas áreas de trabajo en la generación y creación de nuevas ideas para la empresa?</p>	<p>A través de las reuniones presenciales, en algunas oportunidades usamos herramientas virtuales cómo está en algunas conferencias web a través de eso se utiliza. ¿Tienen oportunidad de reunirse la parte operativa de la empresa con la alta gerencia para compartir ideas? P2: Muy poco.</p>	<p>Poco tiempo para reunirse Herramientas virtuales</p>
<p>¿Qué tipo de actividades organiza la empresa con personas de afuera u otras empresas, que muestren una perspectiva diferente sobre la innovación?</p>	<p>Eso es bastante limitado, sólo cuando que yo lo haya visto, cuando se trata con proveedores o con partners, pero con la intención de tener otras perspectivas no.</p>	<p>Actividades limitadas</p>

<p>¿Cómo visualiza usted la importancia de la diversidad de pensamiento dentro de la empresa?</p>	<p>La valoro mucho, creo que pues esta empresa ha tenido mucha influencia Norteamericana, ahorita estamos en la fusión, dando a conocer más la filosofía Alemana pero la filosofía norteamericana encaja mucho con este modelo. Nosotros culturalmente somos todos mientras que los gringos son especialistas, si hemos visto eso con mucho agrado cuando se reúne un equipo multidisciplinario norteamericano, se reúne el especialista en un punto, en otro punto y juntos Sacan cosas maravillosas, entonces en ese sentido yo lo visualizo, creo que es tiene mucho potencial, mucho mucho, cuando logramos integrar varias personas varios puntos de vista realmente a buscar a una solución o a crear algo nuevo salen ideas geniales, una persona sola no genera lo que genera un equipo cuando se pone a trabajar.</p>	<p>Multidiversidad La valoro mucho Influencia norteamericana Fusión Toderos vs especialista</p>
---	--	---

Subcategoría Colaboración

<p>¿Cómo estimula la empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de innovación?</p>	<p>Bueno, mira mi respuesta tal vez no es tan buena, eso se ha dado, pero no intencionalmente, nosotros hemos generado espacios colaborativos, tenemos una herramienta que es de Microsoft se llama sharepoint, tenemos un lugar donde podemos compartir información, eso no se hacía de un tiempo para atrás, pero recientemente se ha estado viendo más popular dentro de la empresa y es usar los espacios colaborativos yo te aseguro que no fue con la intención de estimular la innovación pero sí sucedió, simplemente sucedió, probablemente por la influencia académica de la de algunas personas que han estado estudiando maestrías y cosas de esas, entonces cómo estamos actualmente en esta sociedad la información y todo lo que es tecnología</p>	<p>Espacios colaborativos Compartir información Influencia académica No ha sido intencional</p>
---	---	---

	<p>las tic están cada vez más en uso, entonces eso ha ido permeando y eso nos ha llevado al trabajo colaborativo, pero me temo que no ha sido intencionado.</p>	
<p>¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la confianza y el respeto en el logro del trabajo integrado de entre las distintas áreas y niveles?</p>	<p>La confianza y el respeto no, no sé, no, no tengo idea.</p>	
<p>Las comunidades de interés en común y las pasiones de los colaboradores son vitales para la cultura de innovación. ¿Cómo se fomentan y se permiten esos espacios de trabajo dentro de la empresa?</p>	<p>Lamentablemente no sé responder a esa pregunta pero lo que yo he visto eso digamos promoción dentro de la empresa al tema recreativo.</p> <p>No sé igual pero yo no estoy muy enterado no sé si es parte de una política con el propósito de fomentar y permitir cosas laborales yo lo veo más como salud como muy bueno, pero no con el propósito de lograr objetivos laborales, no sé si es por qué mal la pregunta pero así lo veo.</p> <p>Ese es mi punto yo creo si podemos mejorar en eso en la intencionalidad donde es o sea más intencional y genere políticas seguro que para hacer mucho más útil.</p>	<p>Falta generar políticas</p>

Informante 2		
Preguntas	Unidad temática	Codificación (palabras clave que tienen relación con la subcategoría)
¿Cómo se establece y comunica dentro de la empresa una visión de innovación?	Bueno pues ahorita aquí en la empresa con la última administración hemos enmarcado todo el tema de la innovación con los pilares que la corporación está buscando para ser disruptiva en lo que es el mercado hoy en día.	Innovación, pilares corporativos. Disruptiva.
	Diebold ha sido una empresa muy tradicional que empezó haciendo cajas fuertes y a medida que venían encontrando la necesidad te ha ido innovando más allá de las cajas fuertes hoy día en la corporación.	Empresa tradicional
	Hay todo un contexto de portafolio de todas esas cosas y lo que está buscando esta nueva administración es ser más transversal y vertical en cómo se llega y cómo se comparte esa información.	Información, transversal y vertical (objetivo)
	La corporación tiene varios canales como los newsletter, canales del corporativo y de las cabezas que están manejando todo este tema de la transición tanto a nivel organizacional como del producto para que todos nos enteremos qué es lo que estamos haciendo Aquí en Colombia, se los digo para que no se me olvide que estamos manejando este tema de la innovación o de cambiar el sentido y la forma de la compañía en esas perspectivas “quiero ser”, “quiero servir” y “quiero estar”.	Newsletter, canal corporativo. Diebold Nixdorf eres tú.
	Yo siempre he dicho que las cosas no se hacen porque uno lee que hay que hacerlas, sino, porque uno cree que hay que hacerlas.	Pertenencia

	<p>Lo que más motiva a una persona es la pertenencia a algo cuando yo soy parte de algo cuando soy reconocido en algo cuando me tienen en cuenta para algo y lo que yo opino es valorado es cuando realmente tú puedes cambiar paradigmas sí porque a ti te dicen no lo toques porque esto se cae uno debe saber por qué pero ahora te están diciendo que opinas, que puedes hacer para que esto no se caiga, cuando te meten dentro del rollo y puedes aportar cosas paramos esto.</p>	
	<p>Miremos esto, la mente cuando se abren esta forma te da la capacidad de crear de innovar, no le digamos innovar ahorita, pues innovar trae muchas cosas, sólo vamos a decir el pensar diferente.</p>	<p>Pensar diferente</p>
	<p>Lo que está haciendo la administración con todo este tema de que vivo el que Diebold Nixdorf eres tú, el crecimiento de cada persona independiente a lo que venimos a hacer acá, sí ahí voy.</p>	<p>Crecimiento personal</p>
<p>¿Cuáles son las acciones de innovación que se desarrollan cotidianamente en la empresa?</p>	<p>Bueno, las acciones de innovación, primero hay un comité explícito que hacer como muy estructurados, hay un comité en el que estamos participando gerentes y piezas claves de la organización.</p>	<p>Comité gerencial</p>
	<p>Estamos buscando lo que por lo general son las cosas que, hemos visto que teníamos una brecha muy fuerte entre lo operativo y lo estratégico.</p>	<p>Brecha, operativo y estratégico</p>
	<p>Y eso cubriría la línea táctica entonces necesitamos gente que son los Master Of Puppets para hacer las cosas y tenemos un nivel gerencial que está muy pendiente de lo que está pasando en el mercado de lo que tenemos que manejar, el portafolio conectados con el corporativo, pero teníamos está brecha, entonces lo primero que comenzamos a hacer fue coger esas piezas claves de los que manejan los administrativos y operativos para que no hubiera un corte</p>	<p>Master of puppets (comunicación)</p>

	comunicación.	
	<p>Ahí entonces ese comité lo que busca es empezar a ver las necesidades de cara a los actos, como lo estamos haciendo y ese cómo lo hacemos, ¿con qué propósito lo hacemos? y estamos empezando a correr, leccionar el qué y él cómo, entonces ese comité es lo primero y desde comité lo que se está moldeando es generar grupos que si bien ahorita nos está mirando el enfoque inicial cómo soy disruptivo, pero al menos encontrar las cosas de esos malos hábitos o los hábitos que no nos permiten ser diferentes y empezar a generar procesos y los que nos hagan actuar diferente y se empiecen a generar un valor diferente no valor de si la máquina está en servicio, sino, que el cliente se sienta más atendido de cara a su necesidad y a lo que debe manejar esas como la metodología de lo que se está haciendo hay un grupo que está trabajando la transformación y la innovación y la responsabilidad del grupo es empezar a bajar esas ideas a lo que ya tenemos y cómo empezar a sembrar esas pequeñas incertidumbres para que ellos mismos se empiecen a ser el switch lo que nosotros no queremos hacer es esos (hoy estoy corto de palabras.) esos dictadores.</p>	<p>Comité, ver necesidades. Ser disruptivo. Tener metodología. Hacer switch</p>
	Esto es lo que nos dice el corporativo y es lo que tenemos que hacer sino que ellos también no soy una cambiar.	
¿Cuál es el plan de generación de conductas de innovación en la empresa?	Bueno acá tenemos 3 frases que son los que están allá atrás, el generar la pertenencia y que yo quiero ser parte de esta organización qué es el tema de clima organizacional esto es el "quiero servir" que se le por el cliente eso es algo muy bonito como lo estamos manejando acá porque acá decimos,	Diebold eres tú

	<p> digo él está para el cliente, pero nosotros estamos para la compañía</p>	
	<p> Porque si nosotros no estamos para la compañía pues esto nunca va a evolucionar, pasa muchas veces que están claras las necesidad del cliente por las lecciones y errores que se cometen que la organización o la operación se voltea solamente al cliente y se olvida el proceso y del interno de las políticas sin llegar a temas que uno diga y la empresa está pero si sean esas excepciones que hacen que las cosas no fluyan y la otra es quiero estar quiero que se vea o motivarlos a que lo que se hace los convierte en líderes de procesos de actividades de iniciativas de todo lo que se tiene que hacer esos son los tres Pilares que tenemos que están buscando generar un cambio organizacional que haga que la Innovación empiece a ser parte del ADN de las personas que hace la compañía.</p>	<p> Convertirlos en líderes de procesos. Cambio organizacional. Innovación ADN de la empresa.</p>
<p> ¿Cómo describiría usted el liderazgo dentro de la empresa, en materia de innovación?</p>	<p> Bueno en este momento me parece que está por muy buen camino y con una madurez yo diría que del 40% o 50% Tenemos que ser muy realistas en esto, porque es difícil cuando una empresa es tan tradicional de que es ABC y vámonos a un tema de que esta es una empresa americana y no hay nada más cuadrado que un americano.</p> <p> El americano para que cambie o haga un modelo estoy hablando, no de California, sino de la otra parte de Estados Unidos que son muy pragmáticos entonces a veces los procesos dicen porque es esto y punto este es el producto y punto.</p> <p> Entonces ya espérate me fui. ¿Cómo era la pregunta?</p>	<p> Muy buen camino. Empresa americana (cuadrada). Empresa tradicional.</p>

<p>En con que es pero busca sin perder el norte de la organización el equipo gerencial y el equipo táctico si está siendo muy persistentes a ser muy directivos en la forma de los procesos.</p>	
<p>Nosotros acá el enfoque no es tanto la innovación, no lo van a tomar a mal, pero el foco no es la innovación, la innovación es un valor agregado de lo que nosotros queremos hacer como organización.</p>	<p>Innovación valor agregado</p>
<p>Si nosotros queremos hablar y estamos haciendo un cambio muy fuerte donde cambiamos la perspectiva que nuestro modelo propio de innovación es el Hardware o el software</p>	<p>Cambio de perspectiva</p>
<p>A nosotros el modelo de innovación es el servicio y cuando tú miras que el modelo servicio cada una de las cosas que tú tienes como productos son elementos de una transformación que nosotros nos metemos en la transformación digital entonces de la transformación digital es hacer convergencia y muchos canales.</p>	<p>Innovación es servicio. Transformación digital</p>
<p>Nosotros hemos apoyado a los clientes en potencializar algunos de sus canales, canal de autoservicio, pero ya con el nuevo portafolio y las nuevas cosas de transformación y de convergencia ya nos metemos en un ecosistema transaccional ecosistemas que llamamos el comercio conectado.</p>	<p>Transformación y convergencia. Comercio conectado.</p>
<p>Entonces cuando nosotros vemos como la forma que ha sido tan tradicional vemos que podemos ser fácilmente disruptivos y nos empoderamos y ahí es donde el liderazgo toma mucha fuerza.</p>	<p>Facilmente disruptivos. Fuera en liderazgo.</p>
<p>Nosotros hoy día vamos por buen camino en un 40% a 50% porque ya hemos logrado generar cambios en la forma en la</p>	<p>Perscepción del cliente</p>

	que nuestro cliente nos ve a nosotros antes eran: Ellos son los de los cajeros ellos son los que hacen la limpieza.	(cambió)
	Ahora nos dicen: Ellos son los que me pueden conectar esto con esto ellos son los que me pueden ayudar a que mi canal pueda llegar a una frontera diferente tuvimos datos en proyectos del pasado que nos generan un fuerte resistencia.	Conexión. Nuevos servicios.
	Ahora en este momento es complicado pero ya para concluir la respuesta, el liderazgo lo veo muy enfocado desde el principio de ser disruptivos en el modelo de negocios pero que eso automáticamente va a llevar a reinventar cómo hacemos las cosas	Liderazgo con enfoque disruptivo. Reinventar.
	Ya no vamos a pensar que somos sólo un cajero sino que somos parte 1 ecosistema de servicios y que esté a la orden del cliente. Satisface la respuesta	
Subcategoría Cuestionar el status quo		
¿Qué acciones realiza el equipo de trabajo para salir de la zona de confort?	Bueno lo primero que hacemos acá y a nivel personal, una lidera de dos maneras con corazón o con estómago y otros le harán con datos. Algo muy chévere del equipo gerencial de Diebold, es que hay una palabra que me gusta mucho, que ustedes la tienen que es divergente.	Trabajo divergente. Corazón y estomago
	Nosotros hemos hecho muchos talleres enfocados al ser, a cambiar y a saber manejar ese cambio.	Talleres del ser
	Yo me considero, yo soy una persona totalmente de datos para analizar y tomar acción hay otras personas acá que ya por percepción dicen no es por acá. Esos son los de estómago ya que tenemos una conjugación de todo eso que nos permite llegar a tomar estrategias.	Conjugación de estrategias
	Pero cuál es el punto de partida, es la data, para nosotros	

	<p>hacer algún cambio no lo podemos hacer por sensación o por perspectiva, no puedes tomar una decisión acertada cuando estás de mal genio dices no esto lo mandamos para la porra y a los dos minutos es porque hice esta vaina y es lo que yo busco hacer acá.</p>	
	<p>Muchas veces tenemos situaciones o estrategias o modelos de negocios y no le vemos una salida y ahí es donde entra la intuición y el desespero porque el cliente te pide te pide.</p>	
	<p>Yo no hice pues vea, veamos la historia que ha pasado con hemos tratado de hacer esto entonces tenemos unos modelos de analítica que nos ayudan a entender mejor el comportamiento de la operación para tomar decisiones más eficientes en cómo cambiar el cómo hacer las cosas entonces esa es la base a qué estamos empezando implementar la data.</p>	Implementar la data
	<p>Nosotros tenemos datos de 8 y 9 años que están totalmente reposo porque la metodología era que los reportes eran solicitados por el cliente y ahora la idea es saber porque piden el reporte los clientes y qué valor quieres sacar la empresa de esa información y estamos participando en eso y estamos ya con él BI y la Bigdata.</p>	Tenemos datos. Necesitamos metodología. BI y Bigdata
	<p>Para saber el comportamiento de una futura necesidad, entonces ahí ya se te abre un abanico de opciones porque tienes muchas opciones para poder evaluar y cuantificar el impacto de algo.</p>	Futura necesidad. Abanico de opciones. Cuantificar el impacto.
¿Qué espacios de trabajo brinda la empresa para generar	<p>Es, es interesante esa es de las retadoras.</p>	
	<p>Nosotros estamos en el momento que está a la empresa aquí en Colombia es un momento en el que el día es demasiado demandante entonces los “pits” se han reducido mucho.</p>	Demandante día a día. "Pits"

optimismo en el personal?		reducidos.
	Acá nosotros los líderes hemos trabajado con: 360 con Sigma, para buscar siempre tener espacios de creación y de análisis de personalización de la operación y todas esas cosas pero el día es demasiado absorbente y la demanda.	Espacios de creación. Personalización de la operación.
	Entonces si bien los espacios de creación son muy limitados para toda la organización si es si, se fue, si se ha fomentado con estos grupos de estrategia tener al menos reuniones agenda salida está revisando que ha pasado.	Espacios limitados
	Cómo se están moviendo las agujas de la parte financiera comercial proyectos y empezar a ver de lo que ya hemos puesto como una línea base que está cambiando que nos haga salir del foco original sino simplemente que el día a día.	
	Si me preguntan por un espacio que todos los viernes aquí se hacen mesas para innovar, no. Está, el comité y en el comité se hacen esas actividades, es como lo que manejamos ahorita sí estamos buscando ahorita con temas que están cogiendo muchísima fuerza.	No hay espacios para innovar. Comité gerencial.
	Estamos buscando establecer equipos ágiles no sólo enfocados al tema desarrollo soporte si no empezar a establecer el no ser tan de cascada, qué es hacer esto y luego hacer esto, le va hacer el otro no estamos buscando ser más globales y más eficientes en la forma en que planteamos las estrategias y una de ellas es el agilismo estamos trabajando en eso.	Equipos ágiles. Estrategia agilismo.
Según su criterio ¿qué actitudes bloquean la innovación dentro de la empresa y cómo	Los paradigmas, es lo que lo mata uno, acá somos una empresa tradicional entonces acá es como si hubieran hecho una Biblia a los procedimientos. Es como tratar de romper un diamante con los dientes, es bien complicado porque cada uno encontró, cómo ha crecido la operación y esa es mi zona y a veces aprendemos a ir	Los paradigmas. Empresa tradicional. Biblia del procedimiento.

<p>pudieran evitarse?</p>	<p>también con un problema y lo vemos normal y ahí es donde la zona de confort se vuelve gigante, qué estamos haciendo ahí todo lo que te decía los procesos y ¿eso es lo que preguntas?</p>	
<p>¿Por medio de qué acciones, considera usted, que se cuestiona el status quo en la empresa?</p>	<p>Sí. Entonces cuando lo primero es entender los “flat” el hoy, y ahí te das cuenta que la zona es supremamente grande.</p>	
	<p>Entonces cómo se rompe el estatus quo, es diciendo a partir de hoy esta estrategia cambia y se pone un indicador que se ve como parte del paisaje que empezamos a mover esa agujita es agujita comienza a mover otras cosas pero resulta que tenemos este mes nos penalizaron o nos venían penalizando mucho por esto entonces, sí lo que pasa es que el repuesto y no sé qué, pues no. Entonces vamos a ver un poquito es aguja y vamos a cambiar la metodología y ahí empiezan a mover eso y cuando se mueve eso se destapa el otro y luego se destapa el otro y nos obliga a ir cerrando piezas y sacarlas naturalmente.</p>	<p>Cambiar estrategias. Cambiar la metodología.</p>
	<p>La zona de Confort es medir los riesgos y el manejo de zona, es controlar los riesgos, uno tiene que ir con miedo pero no dejar que el miedo lo domine a uno, porque cuando el miedo te domina te bloqueas y ahí no creas no cambias no nada te conviertes en un cero.</p>	<p>Controlar los riesgos</p>
	<p>Entonces cuando se detectan esas cosas lo que se ponen son controles y el procesamiento a la medida que va cambiando... (se escucha un gol de fondo) Ojalá no haya sido Brasil estás con Brasil? Brasil cero a cero no sé.</p>	
	<p>Amarilla No sé no hay nada. Bueno entonces esa es la forma que estamos buscando a trabajar cosa de cambiar los hábitos pero es una cosa muy compleja, si no lo haces a la mente o es generar un estrés en la operación desmotivación pues ahí es</p>	<p>Cambiar los hábitos</p>

donde entra el tema de hacer una imposición.	
Entonces se mapean, se mira el panorama se detectan puntos sensibles que generan un impacto financiero y se pone en control, de ahí donde se empieza a cerrar la zona y empezas a romper el estatus.	Mirar el panorama. Mapear.
Ya después con la evaluación de la información y de la operación se van haciendo los ajustes, pero sobre todo se hace el acompañamiento al equipo, hicimos esto: ¿Qué entendieron? ¿Porque lo hicimos? ¿para que lo hicimos?	Acompañar al equipo.
Y entonces ellos empiezan a entender pero es que sí lo veníamos haciendo pero ahorita la operación lo ha hecho una forma diferente.	Forma diferente.
Eso me ha pasado mucho a mí. Yo era el gerente tecnología acá y hace un año y medio soy el gerente de servicios provisionales.	
Entonces yo estaba en el tema de la infraestructura del soporte y todo, pero ya hace un año entré a caer en negocios y empezar a decir por qué pero siempre lo hacíamos así y qué valor está ganando usted haciéndolo.	Valor agregado
Cuál es el valor que gana piensen, que por la forma en la que estaba siendo, le está tocando venir a trabajar en sábado	
Entonces qué ganancia tiene y ahora mire eso, qué impacto está teniendo nuestro “review”, en nuestro “PI”, en nuestro “gross profit”	
Sí entonces decían Oiga no Entonces perdón el término: Que es un pedo para el que ya está cagado, mire lo que están haciendo y cambiemos en esto.	
Usted pa quién está, para la compañía y por quién estamos acá por el cliente pero trabajamos para la compañía entonces empezamos a hacer esto y el cliente dijo: Rafael Pero porque. Mira es que hay un tema que a mí me tocó ponerme pálido y	Cambiar estrategias

	colorido muchas veces, muchas me gane regaños de acá pero dije mira ustedes me pusieron acá entonces déjeme hacerlo a mis forma y empezó a cambiar resultados cerramos proyectos que tenían 2 años, 3 años, lo que yo hice fue sembrar una opción u otra opción en las personas para que hicieran las cosas.	
	Yo soy de servicios profesionales pero si a mí me preguntas cómo se monta el CFS, cómo se monta tendría los principios pero yo no logro. Hacer todo lo que el equipo hace, yo confío en que ustedes saben hacer lo que hacen y yo quiero que ustedes confíen en mí en que yo sé administrar y les puedo mostrar una perspectiva diferente de hacer las cosas y aquí estoy.	Confianza
	Entonces digo hecho algo bien hay muchas cosas que me falta mejorar pero nadie es perfecto ahí por la parte de fe que yo tengo Sé que soy imperfecto pero también sé que puedo trabajar y eso no es ir en contra de la naturaleza sé que debo trabajar las cosas.	
Subcategoría Entorno y recursos		
¿Cuánto tiempo dedica el personal de la empresa a generar acciones que promuevan una cultura de innovación?	Esa es de las difíciles. Como no tenemos tan bien hechos esos espacios, pues naturalmente no tenemos la oportunidad de salir a “pits” en el día a día es muy baja pero la acción más pequeña que estamos pidiendo se basa en esas tres opciones atrevase a pensar diferente y mire como en su proceso por hacer algo diferente que automáticamente genera un cambio y al ver eso se toma como una línea o se pone unos controles para qué es lo que comienza como un pequeño cambio y se vuelva a macro	Pequeñas acciones. Pensar diferente. Generar cambio.
¿Qué tipo de eventos organiza la empresa para	Imparte la planeación estratégica no está en un nivel muy alto todavía están los gerenciales, están los tácticos, pero nos falta tocar el operativo y el operativo es el más complejo.	Planeación estratégica (gerentes).

<p>estimular la . creatividad y curiosidad del personal?</p>		<p>Faltan los operativos</p>
	<p>Porque yo les digo: ustedes hacen a,b,c,d y tienen que hacer h, i, j eso hay que saber acompañarlo.</p>	
	<p>Yo creo que es una estrategia de las que queremos hacer y ese va a ser el buen principio de meter al operativo</p>	<p>Plan operativo incluyente</p>
<p>¿Cuáles son los espacios creativos cuenta la empresa para lograr estimular el pensamiento divergente?</p>	<p>Bueno una de las cosas ustedes ven la oficina, esta oficina se cambió con ese propósito, es un ambiente muy abierto y sobre todo, Angélica está trabajando en el tema visual antes solo era blanco y gris monocromático 100%</p>	<p>Una oficina sin barreras. Ambiente agradable.</p>
	<p>Estamos buscando poner cosas distintas y miren que estamos acá el tema del timeline el árbol haya eso se parte las fusiones y el cambio estratégico para que la gente se apropia de acá ahora como espacios.</p>	<p>Cosas distintas. Cambio estratégico.</p>
	<p>Bueno no sé si ustedes vieron la oficina, ahora se las mostramos, para que vean nosotros soñamos hacer algo estilo Google, pero no, el metro cuadrado es carísimo, pero ya tenemos un área de juego, hay elementos, por si quieren jugar parques para que se salgan un momentito del estrés del día a día y la posición en qué quedamos aquí la puedes ver es algo muy tranquilo que te ayuda a salirte.</p>	<p>Soñar estilo google. Limitaciones de presupuesto. Área de juego. Hay elementos.</p>
	<p>Nosotros por estrategia deberíamos estar en el centro porque ahí están todos los clientes pero decimos no, necesitamos algo que si el usuario está usando que tenga una buena vista nosotros queremos darles un espacio saludable las oficinas son abiertas.</p>	<p>Espacio saludable</p>
	<p>Porque lo que se quiere demostrar es que nosotros los gerentes estamos a la mano de ellos, que antes eran cubículos cerrados con puerta y no se podía ver a los gerentes acá todo todos estamos para todos la oficina se creó con ese principio de romper esas barreras administrativas algo así se trató de</p>	<p>Horizontalidad</p>

	trabajar en este espacio los espacios para que los muchachos van a estar tranquilos.	
¿Cómo visualiza usted el entorno y los recursos para la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?	Estamos muy propicios, muy propicio estamos aptos porque necesitamos sentirnos como uno para que cuando pase algo fácilmente se pueda gritar, no sé si ustedes vieron allá hay una campana.	Entorno propicio
	Sí cuando algo bueno ocurre una venta una mejora en un proceso se campaneas se dice muchachos esto lo hicimos Y eso motiva mucho a la gente.	La campana
Subcategoría Talento y motivación		
A partir del manejo de recursos humanos. ¿Cuáles son las políticas de la empresa para atraer y retener talento creativo e innovador?	bueno eso es algo que Ivonne se ha estado trabajando mucho con ese tema y pues bueno ella y todos estamos alineados con la corporación acá se están haciendo programas de reconocimiento tanto en la mejora de un proceso. Lo que la vamos al principio todo el mundo lo ve como que la innovación es sacar la papa verde y no es innovar es simplemente hacer algo diferente y que me genere un valor y esos cambios pequeños sólo que nos llevan a la gran disruptividad entonces hay indicadores. Yo que soy Delivery tengo indicadores de oportunidad deficiencia en ejecución y los que van haciendo o qué van cumpliendo estos indicadores o porque fueron juicio encontraron algo para hacerlo mejor de cómo lo venían haciendo se lo reconoce trimestral semestralmente y se le dice porque usted se dio la oportunidad de salirse de su día a día y empezó apoyar la estrategia comercial. Imagínate una persona que conoce al cliente porque le está desarrollando porque le está haciendo la actualización de un servicio llega la parte comercial diciéndole podríamos	Mejora de procesos. Innovar es hacer algo diferente. Indicadores de oportunidad. Cambios para disrupción. Encontrar como hacerlo mejor. Motivar a la gente.

	mejorar esto cambió esas cosas es la forma cómo estamos buscando motivar a la gente de que no soy sólo un obrero sino que soy alguien que puede aportar a la empresa.	
¿Cuáles son las prácticas que realiza la empresa para reconocer e incentivar la innovación?	Se hacen como unos “Townhall” nos reunimos allá cuando se toca la campana todos vamos una vez, vamos allá se habla de que estamos haciendo de qué es lo que nos pida la corporación qué es lo que hemos logrado hacer, qué cambios hemos logrado. Será la operación y monitoreamos todas las cosas que ya todo se va hacer lo que nos piden entonces miren que este mes logramos mejorar la facturación o mejoramos los cierres de proyectos entonces ahí se han ido controlando todas las cosas	Anunciar los logros. Reuniones de pasillo.
Dentro de los proyectos de innovación de la empresa. ¿Cuáles son los métodos que usan para generar en el personal el entusiasmo por su labor a favor de la innovación?	En mi caso personal la motivación, que yo les estoy dando es el bienestar, que ellos están adquiriendo por hacer cada vez mejor las cosas y por el beneficio que podían tener siempre estamos a generar más oportunidades. El equipo mío venía con un estrés y una tentativa de abandono muy alta porque era más estrés y no funcionan las cosas se refuerza al trabajo y no funcionan las cosas entonces en el tema de que aquí ya no quiero estar más cuando empezamos a hacer todo ese tema de que piensen en si cambiamos esto y cambiamos el otro los empezó a motivar a ser diferentes y hoy en día antes del equipo era totalmente operativo. Hoy en día ya tengo 4 personas que están empoderadas de un proceso, entonces yo no sé cómo hacíamos para facturar para reconocer, hoy día cuando yo tomo me toca comenzar a hacer toda la tarea y entonces hoy ellos están más motivados. Yo soy el responsable de que se haga la entrega de que se firme el acta desarrollar, las aplicaciones para que se reconozcan los procesos de facturación y eso cómo se ve	Bienestar. Generar oportunidades. Ser diferentes. Viernes de descanso.

	reflejado. Cómo se les agradece en este punto en que yo les puedo decir Oye tú estás trabajando tanto no venga el viernes descanso, pero llévese esta tareita y tráigame ideas para resolverlo tráigame ideas muéstrame: ?Cómo podemos hacer diferente esto que nos están pidiendo hacer? así lo estoy haciendo yo	
¿En líneas generales, cómo visualiza usted el talento y la motivación del personal para la implementación de una cultura de innovación dentro de la empresa?	<p>La pertenencia al equipo y lo veo porque acá antes de Ivonne, antes de Angélica era más un estatus quo, el estar acá más que el yo quiero estar ya todos los problemas acá eran parte de su día y era la necesidad de tener un trabajo lo que los tenía acá.</p> <p>Hoy día la gente ya la gente realmente tiene un cariño por la compañía y a mejorar las cosas el área financiera se habla más con la gente servicios profesionales y se hace mejor seguimiento.</p> <p>Incluso el trabajo, los gerentes qué es lo que nos ayuda y nos permite hacer una cantidad de cosas y tenemos un proyecto que se tendría que estar cerrando pero no en firmado ni nada, entonces qué hacemos y es que siempre he sido así pero como lo somos diferente al cliente le vamos a decir mira te queremos mucho pero si no me firmas y contrato y ellos han mejorado mucho en esto.</p> <p>Las áreas ya se hablan más entre ellas es devenga como leído que su proceso funciones y todo eso se está haciendo.</p>	<p>Pertenencia al equipo.</p> <p>Cariño por la compañía.</p>
Subcategoría Experimentar y Correr Riesgos.		
¿Cuáles son las herramientas que se usan dentro de la empresa para que los	<p>esa está muy colgadita, antes teníamos un portal que se llama ID exchange pero cuando la fusión se dio quedó el icono en el portal de la entrada del intranet pero ya nos está dando fuerza a eso y un principio que se utilizó para motivar el ID xchange era qué tema de costo se motivaba una idea que le ahorre a la compañía \$5 diarios, ese fue como el primer la</p>	<p>Muy colgadita.</p> <p>ID exchange.</p>

<p>empleados presenten sus ideas con la mayor libertad posible?</p>	<p>primera iniciativa que se hizo no.</p> <p>Entonces que el tema el papel no que el tema de mis transportes me voy directamente donde el cliente ya no voy a la empresa que es un transforme que se ahorra estoy allá programa mis viajes con anticipación temas así y todo eso comenzó a generar una cultura a nivel costos.</p> <p>En eficiencia hasta ahorita estamos desarrollando ese tema yo soy una persona muy metodológica yo no empiezo a nada si a mí no me dicen cómo es el proceso cuáles son las entradas cuáles son las salidas de pronto soy informal para bailar para ir a tomar pero en el trabajo ni por el chiras pero es que una empresa tiene que tener una base metodológica muy robusta y es una de las cosas que yo siempre utilizado acá entonces quieren algo más agüita más café.</p>	
<p>En el trabajo de innovación que desarrolla la empresa: ¿Qué métodos usan para permitir y fomentar la creación o experimentación de nuevos procedimientos o tecnologías?</p>	<p>Ahorita estamos entrando con agilísimo y en el agilísimo estamos haciendo y buscando establecer unos portafolios para enfocarnos en ellos y empezar a hacer empezar a hacer cambios y que la gente presenta ideas. Pero como hay procesos de mapeados te dicen Pues es que no y eso es la parte más difícil que estamos y hemos usado muchas metodologías para buscar generar ese cambio y empezar a que las ideas fluyan mejor. Entonces estamos dando la puesta a las metodologías de acción y a las metodologías de planeación que se está haciendo Estamos buscando que realmente se genera eso. la última planeación nos metimos con esa tendencia de Lego y salieron cosas bien interesantes hasta para desahogarse hasta para desahogarse sirvió LEGO los procesos porque yo soy muy metodológico y mi vaso en lo que es ET, LENOSA, EBOPS, SCRUM. Todo eso y estoy tratando de coger lo mejor de eso y mirar de</p>	<p>Agilismo, srum, lego. Presentar ideas. Metodologías de acción. Generación de ideas</p>

	<p>esos procesos Cuáles son los puntos que generan en el punto de evaluación Cómo motivar a la persona a que saquen allá de diferente o sea sin dejarlo fuera de su día a día. Pero que el mismo llegue y diga esto nos está haciendo perder el tiempo le propongo esto ideas pequeñas las ideas grandes no las baja el corporativo estamos tratando por punta y punta para que todo coacciones si respondo a veces hablo mucho y me voy y hablé y hablé.</p>	
<p>Ante una posible falla en materia de innovación:</p>	<p>Ahí es donde entra él “depende si” es una falla que genera un impacto negativo pues naturalmente los controles van a hacer fuertísimo y de pronto podrán haber medidas que van a hacer estrictas pero yo ya y si tengo que hablar a modo personal no me meto con otras operaciones. yo trato de ser muy flexible porque muchas veces las fallas pueden tener un impacto muy fuerte porque ni siquiera es un tema nuestro porque muchas veces es la sinergia o el empalme que hay con el cliente que genera esos fallos que muchas veces derivan en un tema reputacional que eso sí son delicados.</p>	<p>Depende</p>
<p>¿Cuál cree usted que sería la actitud que tomaría la empresa?</p>	<p>Porque usted sabe que la plata va y viene pero un tema reputacional es un tema muy fuerte es el nombre entonces eso es donde más control tenemos ah no qué es que nos desviamos dos puntos del margen porque no habíamos contemplado tantas horas de tal ahí lo que se hace es una lección aprendida acción correctiva y simplemente mi próximo proyecto y se le da aviso muchacho ya te pasó una vez no te pueden pasar dos veces la parte bonita.</p>	<p>Importancia del nombre</p>
	<p>Ya cuando es un tema que se cayó el nombre que se ve afectado porque Diebold no cumple o entrega mal entonces si se toma medidas muy muy muy fuertes porque recuperar el nombre palabra es lo más difícil y ahí se toma medidas más drásticas pero no estamos hablando de que se eche sino que</p>	<p>Formación continua</p>

	<p>se busca cambiar el equipo se mira a las personas a su conocimiento y el tipo de tecnología que manejamos, tú no sales a la calle y preguntas por personas que programen y que trabajen redes eso no lo consigues así de fácil, esas personas llevan años formándose para manejar esa tecnología y esas metodologías.</p>	
	<p>Entonces ahí es donde se habla de conservar talento y entender que nadie es perfecto se mira y se evalúa, ahora sí es un tema ético, sí sorry, porque nosotros con la lealtad no podemos negociar, si son temas de operación se puede ir corrigiendo.</p>	<p>Conservar talento</p>
	<p>Sobre todo está nuestra palabra, que es apoyar el equipo y no dejarlo botado, o es que el ingeniero lo hizo mal, es que pasó esto.</p>	
	<p>Estamos tratando de mostrarlo como una familia, en esos aspectos nadie es perfecto, pero si somos claros. Temas éticos, temas de lealtad. Con ello si somos muy estrictos, porque la organización y el nombre prevalece sobre todas las cosas.</p>	
<p>¿Cómo visualiza usted la necesidad de experimentar y el correr riesgos en la implementación de innovaciones dentro de la empresa?</p>	<p>Mira sí, si yo quiero correr riesgos, eliminar el estatus quo y salir de la zona de confort, yo tengo que mirar dentro de todo el proceso, yo tengo todo un proceso y hoy día, cómo se está ejecutando da resultados y ese resultado se convierte en la zona de confort de la compañía.</p>	
	<p>Entonces yo te voy a decir, midiendo el riesgo que puede ser el impacto económico y de procedimiento, voy a cambiar eso y empiezo a mapear.</p>	
	<p>Hago mapa mental, éstas son las dependencias que yo necesito, esas son las variables que pueden dar, éstos son los nuevos caminos que se pueden dar y digo vale la pena y los pongo.</p>	

	<p>Voy a hacer este cambio Estas son las variables que voy a usar, lo peor que me puede pasar es esto. Lo peor que puede pasar es esto como ya dije antes: ¿Qué es un pedo pal... Entonces lo planteo de esa manera y digo. Voy a correr ese riesgo, si se da el peor escenario, bueno listo veo lo que pasó, ojo con los siguientes proyectos.</p>	
	<p>Entonces yo soy de datos, me baso en cómo viene, miro las variables y veo cómo me puede llegar a pasar. Siempre coloco dos posibles resultados, los expongo. Si no soy capaz de tomar un riesgo, no voy a generar un cambio entonces me convierto en un cero, no sé si respondo.</p>	
<p>Subcategoría Diversidad de pensamiento</p>		
<p>¿Cómo se promueve el trabajo de los equipos multidisciplinarios al interior de la empresa?</p>	<p>Ahí es donde comienzan a romper paradigmas antes teníamos los hilos así se hacen así sea los servicios así saciar un servicio así se empieza un proyecto y así se termina y cada en cada uno en su silo no entendía que el no tener esos choques de pensamiento no nos iba a permitir hacer un cambio.</p>	
	<p>Yo acá entre con la filosofía de que nosotros no estamos aquí por un producto sino por la satisfacción del cliente y que la satisfacción del cliente sea por el modelo de servicio que tenemos entonces yo les decía y sigo trabajando en eso yo le digo a mi equipo.</p>	
	<p>Recuerden que acá no es el técnico que va a reglar si no es el producto que se está instalando sino el servicio y la experiencia que está tomando todo el canal que un cliente es suministrado ahí es donde entra lo más bonito y riesgoso de este negocio que la satisfacción del cliente la satisfacción que estamos buscando manejar ahorita no es la de nuestro cliente directo que son los bancos si no el consumidor final.</p>	
	<p>Entonces si el consumidor final dice este cajero siempre se</p>	

me traba y ahí es donde entra todo el tema no es el muchacho que está atendiendo la máquina o el de mantenimiento sino también va hasta el cliente que no desarrollo bien la aplicación del Host y es lo que yo le digo a mi equipo miran que esto ya es un todo entonces yo necesito entender que no solamente se trata de mantener la máquina y el tratamiento el técnico que está desarrollando lo que se va a operar después lo que yo estoy tratando de crear es un pensamiento transversal y claro cuando tú tienes pensamientos trasversales dentro de línea servicio todo el mundo te va a decir por qué tengo que hacer esto y esto porque es mío si eso es del Software ese es un servicio si usted está haciendo algo acá va a tener que apoyar acá y si va a estar trabajando allá va a tener que apoyar allá, es lo que se genera una sinapsis dentro del servicio.

Lo que se está buscando es generar eso, están haciendo mesas más colaborativas porque antes sólo se sentaban los de servicios a que abran aquí habían unas mesas de guerra y unas cosas pero se sentaban sólo ellos y que sacan dígame qué está ganando está buscando controlar su zona de confort salga se meta se con otro que está viendo lo que usted puede no estar haciendo bien sí y ahí sí haga una nueva una nueva sinapsis, una sinapsis diferente dentro de nuestro modelo y eso le va a dar dos resultados uno malo y uno bueno.

En el mejor de los casos muchas veces te dan dos resultados buenos y otro menos bueno y a veces tengo uno pésimo y otro que olvides esa vaina pero si uno no se atreve a generar este comportamiento de pensamiento no no disyuntas no haces nada Sigues en la zona y el estatus quo prevaleció sí o no

<p>¿Cuáles son los mecanismos que se usan para involucrar personas de diferentes niveles y distintas áreas de trabajo en la generación y creación de nuevas ideas para la empresa?</p>	<p>ahorita el ideal exchange han sido ideas muy buenas pero temporales con esa esencia que estamos buscando ser más transversales en la comunicación incluso dentro de las etapas del servicio pues lo que pasa es que se generan pequeños grupos lo que tú me estás planteando Es que espacio se generan</p>	
<p>personas de diferentes niveles y distintas áreas de trabajo en la generación y creación de nuevas ideas para la empresa?</p>	<p>No entonces no ahí sí mecanismo no lo hay estamos yendo muy empíricos en esto estamos yendo muy empíricos</p>	
<p>personas de diferentes niveles y distintas áreas de trabajo en la generación y creación de nuevas ideas para la empresa?</p>	<p>Es de venga sentémonos, expongamos y es de sacar los trapitos pero no hay un mecanismo pero no es que vayamos a decir que nos vamos a basar en la recolección de incidentes, en la casuística tendencias, no es la idea no no no no es más empírico el proceso entonces.</p>	
<p>personas de diferentes niveles y distintas áreas de trabajo en la generación y creación de nuevas ideas para la empresa?</p>	<p>Muchas veces dice si estamos así porque no intentamos eso pero no hay un marco metodológico que nos diga cómo trabajar esas iniciativas eso sí crudos</p>	
<p>¿Qué tipo de actividades organiza la empresa con personas de afuera u otras empresas, que muestren una perspectiva diferente sobre la innovación?</p>	<p>Es así se hace, pues están nosotros tenemos terceros enfocados mucho en planeación basada en Innovación para precisamente cambiar las cosas uno de los hitos históricos que va a tener Diebold Nixdorf.</p>	
<p>personas de afuera u otras empresas, que muestren una perspectiva diferente sobre la innovación?</p>	<p>Fuimos muy conservadores sí entonces. Creo que me están llamando una reunión Hasta qué hora teníamos nosotros.</p>	
<p>personas de afuera u otras empresas, que muestren una perspectiva diferente sobre la innovación?</p>	<p>Si estamos apoyándonos mucho en consultoría externa para que nos hagan ver en qué momento volvemos a hacer la ruptura porque es difícil es muy complicado.</p>	
<p>personas de afuera u otras empresas, que muestren una perspectiva diferente sobre la innovación?</p>	<p>Yo siempre he dicho que cuando tú tomas un seminario o un taller uno sale glorificado juepucha vamos a cambiar ya tenemos nueva la mente y al día siguiente de gas encuentras</p>	

	<p>20 correos con 20 quejas, los talleres empiezan cuando terminan.</p>	
	<p>Por qué es la ejecución de la herramienta en la capacitación puedes hacerlo bien lo difícil escoger el taller y poderlo meter en el día a día saber hacer el antes y el después no dejarme ganar con esa queja y empiezo a hacer el trabajo con el equipo para entender porque se dio entonces es así como nos está pasando si hay creo que se llama Magna con los que hemos trabajado, lo de Lego y todo buscando sembrar eso piensa diferente haga diferente porque eso lo que hace la diferencia lo que te hace innovar</p>	
<p>¿Cómo visualiza usted la importancia de la necesidad de la diversidad de pensamiento dentro de la empresa?</p>	<p>Para mí es clave, la diversidad de pensamiento tiene que existir porque si no seríamos un común denominador que no necesita hacer nada, entonces si alguien no viene a mí me dice: Rafa está usted está haciendo algo mal Rafa esto puede ser diferente no crezco. Entonces es algo que yo digo que yo soy un gerente muy atípico soy muy relajado en las vainas, no sólo por el tema empresarial sino por un tema personal.</p>	
	<p>Uno de mis pilares son la humildad y la tolerancia entonces cuando pasa algo naturalmente me estreso mucho pero yo no puedo coger a la gente y decirle porque el tema es así o porque yo lo digo es como debe ser yo les digo que si ven que yo estoy equivocado dígallo, porque primero el modelo de gerencia y los plazos acaso muy diferentes a cómo se maneja la tecnología por el tema peculiar que la gente pensaba que esto era Rocket Science y que los procesos son muy exclusivo sí que solamente se puede hacer así de determinada forma.</p>	
	<p>Pero no, entonces yo les digo yo les voy a decir ustedes unas cosas y ustedes voten el resultado.</p>	

	Y dígame si les pareció o no les pareció hay algunos que me dicen: No Rafa eso no me gustó y bueno que propones.	
	Bueno si no te gusto te lo acepto pero no me llegues con la queja llegueme con la idea que hago ahora y eso para mí es supremamente importante y más importante que exista la diversidad pensamiento tiene que haber también el coraje en la intención dentro de tolerancia humildad de por expresarlo no Simplemente decir no Rafael es que usted tiene huevo lo pusieron a no no no no me pasó esto y tal genera un ambiente colaborativo a mí no me gusta que me vean como ese tipo que está allá lejos que es el jefe.	
	Yo quiero estar en la misma línea con ellos y busca hacer empatía con ellos porque es que primero las estructuras corporativas este tipo de empresas esos niveles son de carácter burocrático si el gerente es el que piensa y aquí es donde nos tira las vainas no la idea es hacerlo más lineal que la gente se vea transversal en este tema	
Subcategoría Colaboración		
	Pues mira o sea se hacen no sé Cómo motiva mucho como la empresa nos motiva que hagamos eso.	
¿Cómo estimula la empresa la colaboración de diversas áreas de trabajo para la construcción de innovación?	Pues ahí comunicación hay buscamos generar espacios para que la gente entienda que nos está pasando en que estamos siempre buscamos ser muy claros y buscar la realidad sí aspiramos y creemos que mostrar la realidad es mostrar las cosas como están.	
	La posibilidad a la que estamos y las acciones que tomemos a mediano y corto plazo puede llegar a tener un resultado negativo nefasto o muy positivo que es lo que nosotros pensamos que podía hacer que la gente cambie su forma de parecer acá muchas veces unamos la campana para decirlo	

	<p>los muchachos lo logramos otras veces contamos que se nos cayó una venta un contrato.</p>	
	<p>Suenan las alarmas. y buscamos ahí pero no sé si de pronto hay como las fórmulas se deba crear algún marcó que te permite a ti claramente comunicar y esperar una retroalimentación directa lo que tú estás haciendo ahí.</p>	
	<p>Eso sí se puede llegar a trabajar se debe llegar a trabajar en algunos puntos se pueden tener que tienes una comunicación de una sola vía ya y la innovación muere.</p>	
<p>¿Cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la confianza y el respeto en el logro del trabajo integrado de entre las distintas áreas y niveles?</p>	<p>Bueno acá tenemos muchos controles, sí hay portales hay herramientas donde tú puedes, si sientes que tus opiniones no están siendo valoradas o se están sesgando o que no estás o qué sientes que te están defraudando tú puedes reportar aquí tenemos unos temas de la misma transparencia que busca la compañía en el que se busca motivar a todos los que somos de Diebold que no nos dé miedo Bloqueados y nada por el estilo no sé si es por ese lado que va la pregunta.</p>	
	<p>Esa onda, eso sí acá prima ante todas las cosas en que todos somos una familia sí y por la forma en la que operamos muchas veces puede parecer diferente pero aquí cuando hablamos.</p>	
	<p>Les decimos que esto es trabajo que aquí no hay nada personal no se lo tome a pecho cuando yo le estoy diciendo Oiga tiene que usted podría hacer esto diferente si buscamos manejar y dejar Claro que todo lo que se habla y todo lo que se busque criticar observar es en aras de que sea mejor y de que sepa que usted es el que está embarrando</p>	
<p>Las comunidades de interés en común y las</p>	<p>Toca que ahí sí recurso humano está trabajando mucho en esas actividades y está empezando ha venido, no está empezando mirando: ¿cómo son los intereses de las personas? y han hecho actividades enfocadas a destacar lo</p>	

<p>pasiones de los colaboradores son vitales para la cultura de innovación.</p>	<p>que más mueve y hacer deporte y están enfocados han hecho acuerdos con spinning center.</p>	
<p>¿Cómo se fomentan y se permiten esos espacios de trabajo dentro de la empresa?</p>	<p>Han hecho varias obras y se está buscando mirar Qué más hay por ahí entonces si ellos tienen plan de empezar a buscar y generar buscando empatías a través de los gustos</p>	
	<p>Herramientas. No sé es así no sé, son como muchas cosas que no están formalizadas de cara esto que uno diga.</p>	
<p>¿En conclusión cuáles son las herramientas que utiliza la empresa para estimular la colaboración entre los empleados en la implementación de la cultura de innovación?</p>	<p>Esta es la herramienta que utilizamos, o sea a veces no es muy como muy empírico el tema estructura de la organización está cambiando y que yo pueda decirte que esta es la herramienta que estamos usando que estos son los componentes o por lo menos yo no la veo.</p>	
	<p>Yo me baso en mis metodologías en lo que es, ITI. Qué te unas cosas que buscas que tú seas eficiente y cambiar de manera controlada la forma en la que tú haces el servicio la disponibilidad la entrega.</p>	
	<p>También repasamos el tema del agilismo que busca que las cosas sean más más sencillas que permite entregar más fácilmente y eso nos permite cambiar y ser innovadores en la forma.</p>	
	<p>Pero si, es una herramienta general, de es y de tabla y que hace si tenemos que hablar de herramientas debemos usar de estas pero no son herramientas corporativas tal cual</p>	

Anexo 10: Códigos agrupados

Códigos Agrupados.

Informante 1 y 2. Subdimensión: Visión y Liderazgo.

Unificar ha sido muy difícil

Nos llega información, solo en inglés

Dinámica innovadora global

Innovación, pilares corporativos

Newsletter, canal corporativo

La innovación nace de una necesidad

Disposición para encontrar soluciones

Comité, ver necesidades

Ser disruptivo

Tener metodología

Hacer switch

Innovación es servicio

Innovación ADN de la empresa

Innovación valor agregado

Disruptiva

Empresa tradicional

Estrategia de crecimiento

Información transversal y vertical

Brecha, operativo y estratégico

Conexión

Resistencia

Perder oportunidad de innovación

No hay plan

Propia cultura

Diebold Nixdorf eres tu

Pertenencia

Voluntad

Propuso crear

Pensar diferente

Muy buen camino

Reinventar

Cambio de perspectiva

Cambio organizacional

Capacitación

Crecimiento personal

Virtualidad

Tenemos apertura de la innovación

Idea muy innovadora

Facilmente disruptivos

Nuevos servicios

Divergencia

Comercio conectado

Comité gerencial

Convertirlos en líderes de procesos

El liderazgo apoyo

Códigos Agrupados.

Informante 1 y 2. Subdimensión: Cuestionar el status quo

Comité de capacitación

Nuevo plan de capacitación

Pocos espacios

Talleres del ser

"Pits" reducidos

Acompañar al equipo

Espacios limitados

No hay espacios para innovar

No hay un creador de soluciones

Trabajo divergente

Proponer planes novedosos

Abanico de opciones

Tenemos mucho ingenio

Falta activador de la innovación

Conjugación de estrategias

Corazón y estomago

Necesitamos metodología

Socializar cambios

Los paradigmas

Cambiar estrategias

Cambiar los hábitos

Forma diferente

Estrategia agilismo

Cambiar la metodología

Proponen cambios

Equipos ágiles

Sala de guerra

Espacios de creación

Mapear

Bi y bigdata

Comité gerencial

Controlar los riesgos

Valor agregado

Mirar el panorama

Cuantificar el impacto

Implementar la data

Tenemos datos

Futura necesidad

Biblia del procedimiento

Demandante día a día

Empresa tradicional

Códigos Agrupados.

Informante 1 y 2. Subdimensión: Entorno y recursos

Destacar personas

Reconocimiento

Personas destacadas

La campana

Plan operativo incluyente

Espacios de diversión

Se cuenta con todo

Buenas instalaciones

Creatividad

Laboratorios

Una oficina sin barreras

Cosas distintas

Soñar estilo Google

Espacio saludable

Entorno propicio

Ambiente agradable

Área de juego

No hay continuidad

No he vuelto a ver

Falta de seguimiento

No hay espacio para eso

Limitaciones de presupuesto

Faltan los operativos

Generar cambio

Pequeñas acciones

Planeación estratégica

Pensar diferente

Horizontalidad

Cambio estratégico

Capacitación

Códigos Agrupados.

Informante 1 y 2. Subdimensión: Talento y motivación

Hay mucho talento

Mejora de procesos

Hacer algo diferente

Indicadores de oportunidad

Cambios para la disrupción

Encontrar como hacerlo mejor

Generar oportunidades

Ser diferentes

Destacarse a las personas

Estímulos

Públicamente

Motivar a la gente

Anunciar los logros

Bienestar

Viernes de descanso

Reuniones de pasillo

Pertenencia al equipo

Cariño por la compañía

No hay claridad

No hay dinámica continua de motivación

Impacto

Son desconocidas

Códigos Agrupados.

Informante 1 y 2. Subdimensión: Experimentar y correr riesgos

Id Exchange

Algo formal no hay

No negativa

Abortar iniciativas

No hay un como

Colgadita

Algo crucial

Importancia del nombre

Nuestra palabra

Revisar el proceso

Medir el riesgo

Metodologías de acción

Lego

Generación de ideas

Agregaría muchísimo valor

Recursos para innovar

Un laboratorio

Agilismo

Scrum

Presentar ideas

Formación continua

Formación específica

Conservar talento

Una familia

Códigos Agrupados.

Subdimensión: Diversidad de pensamiento

Diferentes posiciones

Fusión

Todero vs especialista

Multidiversidad

Integrar diferentes áreas

Pequeños grupos espontáneos

Lo diferente te hace innovar

Choques de pensamiento

Herramientas virtuales

Sinapsis del servicio

Mesas colaborativas

Mesas de guerra

Satisfacción del cliente

Consumidor final

Riqueza

No hay mecanismo

Empíricos

Fuimos conservadores

Poco tiempo para reunirse

Actividades limitadas

Consultoría externa

Taller empieza cuando termina

Línea con el equipo

Tercerizar la innovación

Humildad y tolerancia

Ser propositivo

La valoro mucho

Es clave

Códigos Agrupados.

Subdimensión: Diversidad de pensamiento

Espacios colaborativos

Generación de espacios

Lo que nos mueve

Buscar empatías

No están formalizadas

No la veo

Falta generar políticas

No ha sido intencional

Compartir información

Influencia académica

Buscar la realidad

Anunciar lo bueno

Retroalimentación directa

Trabajar la comunicación

Eficiencia

Agilismo

Tenemos controles

Transparencia

Cambio controlado