

Anexo A. Preguntas Orientadoras

Para cada uno de los ámbitos anteriormente descritos, se desarrolló una serie de preguntas orientadoras con sus respectivos descriptores con el propósito de facilitar el análisis y la calificación. Estas preguntas y descriptores se encuentran a continuación

Dimensión	Ámbito	Variables o Preguntas	Puntuación muy baja 1	Puntuación baja 2	Puntuación media 3	Puntuación alta 4	Puntuación muy alta 5
INDIVIDUO	Autonomía	Qué grado de autonomía tiene en su rol para tomar decisiones?	Nunca tomo decisiones por mi solo	Pocas veces puedo tomar decisiones por mi solo	Hay decisiones que puedo tomar yo y otras que no	Puedo tomar la mayoría de decisiones por mi mismo	Puedo tomar cualquier decisión solo
		Puede entregar los resultados de sus labores ud mismo o deben ser revisados por alguien más?	Nunca puedo entregar un resultado sin que sea revisado por alguien	Pocas veces puedo entregar un resultado sin revisión previa	Hay algunos resultados que puedo entregar sin revisión previa y otros que no	La mayoría de mis resultados pueden ser entregados sin revisión externa	Puedo entregar cualquier resultado sin la necesidad de revisión previa
		Tiene la potestad de proponer soluciones para sus labores diarias?	Nunca puedo proponer soluciones nuevas debo seguir protocolos	Muy rara vez propongo algo nuevo para solucionar mis labores	De vez en cuando propongo nuevas soluciones para mis labores	Frecuentemente propongo nuevas soluciones para mis labores	Todo el tiempo estoy proponiendo cosas nuevas para solucionar los retos de mis labores
		Su forma o metodología de trabajo depende de otros miembros del equipo?	Siempre dependo de otros para la realización de mis labores	Casi siempre dependo de otros para realizar mis labores	Algunas veces dependo de otros para realizar mis labores	Muy rara vez mis labores dependen de otros	Mis labores no dependen de nadie aparte de mi

	Motivación	Qué tan motivado se siente con las funciones que realiza en sus labores diarias?	No me siento motivado con mis labores diarias	Me siento muy poco motivado con mis labores diarias	Algunas veces encuentro motivación en mis labores diarias	Casi siempre estoy motivado con mis labores diarias	Siempre estoy muy motivado con mis labores diarias
		Hay incentivos monetarios o en especie (diferente a su salario) por el cumplimiento de sus metas?	Nunca he recibido ningún incentivo por el cumplimiento de metas	Muy rara vez hay incentivos por el cumplimiento de metas	Algunas veces en la empresa dan incentivos por el cumplimiento de metas	Es frecuente recibir incentivos por el cumplimiento de metas	Siempre hay incentivos establecidos por el cumplimiento de metas
		Existen reconocimientos (no económicos) por sus logros laborales?	Nunca he recibido ningún tipo de reconocimiento por cumplimiento de labores	Muy rara vez hay un reconocimiento por cumplimiento de labores	Algunas veces se hace algún reconocimiento por cumplimiento de labores	Frecuentemente hay reconocimiento por cumplimiento de labores	Todo el tiempo hay reconocimiento por cumplimiento de labores
		Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiar de rol?	Nunca he ascendido ni he cambiado de rol	Solo en una oportunidad he podido ascender o cambiar de rol	He ascendido o cambiado de rol un par de veces	He tenido varios ascensos o cambios de rol	Existe una escalera de desarrollo profesional definida dentro de la empresa
	Impacto	Las funciones que ud realiza tienen impacto en los logros del equipo?	Mis funciones no tienen ningún impacto	Mis funciones tienen un impacto leve	Mis funciones tienen impacto en algunos logros del equipo	Mis funciones casi siempre impactan en los logros del equipo	Mis funciones siempre impactan los logros del equipo
		Existen proyectos que salen de sus aportes o iniciativas?	No hay ningún proyecto que provenga de una iniciativa mía	Una vez se realizó algún proyecto con base en algo que yo propuse	Algunas veces se han realizado proyectos con base en mis aportes	Frecuentemente surgen proyectos en los que yo he aportado ideas o propuestas	Siempre mis propuestas se transforman en proyectos
		Tiene la posibilidad de tratar o escalar un tema con cualquier persona de su organización?	Nunca puedo tratar un tema con alguien diferente a mi jefe directo	Muy rara vez puedo tratar un tema con alguien que no sea mi jefe directo	Algunos temas pueden ser tratados con algunas personas de la empresa, pero hay una escala de acceso	Puedo tratar cierto tipo de temas directamente con cualquier persona de la empresa	Puedo tratar cualquier tema directamente con cualquier persona de la empresa

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL



		Que tanta incidencia tienen sus funciones/resultados en las funciones/resultados de otros equipos/miembros de la empresa?	Ninguno, no afecta a otros	Muy leve, solo unos pocos temas de otras áreas se ven afectados por mis labores	En cierta forma hay labores de otros equipos/miembros que se ven afectados por mis funciones/resultados	Mis funciones/resultados son importantes e inciden en varios equipos/miembros de la empresa	Totalmente, la incidencia de mis funciones/resultados inciden en todas/muchas áreas de la empresa
	Proyección profesional	Tiene oportunidad de aprender nuevas habilidades mientras desempeña sus funciones?	Nunca tengo la oportunidad de aprender nuevas habilidades	Muy rara vez puedo aprender nuevas habilidades	En algunas ocasiones puedo aprender nuevas habilidades	Frecuentemente puedo aprender nuevas habilidades	Siempre aprendo nuevas habilidades mientras desempeño mis funciones
		La empresa le proporciona cursos/capacitaciones para mejorar sus capacidades individuales?	Nunca he recibido algún tipo de curso/capacitación	Solo he recibido un par de cursos/capacitaciones por parte de la empresa	Algunas veces la empresa me habilita algunos cursos/capacitaciones	Frecuentemente debo hacer cursos/capacitaciones que nos da la empresa	Siempre recibo cursos/capacitaciones por parte de la empresa
		Ha sentido que este cargo/función lo va a ayudar a crecer profesionalmente?	Nunca mi cargo me ha motivado a crecer profesionalmente	Rara vez este cargo me motiva a crecer profesionalmente	Algunas veces siento que este cargo me ayudará a crecer profesionalmente	Frecuentemente estoy motivado a crecer profesionalmente	Siempre me encuentro motivado a crecer profesionalmente
		Alguien en su nivel/cargo ha logrado ascender en su empresa?	Nunca he visto a alguien de mi nivel/cargo ascender en la empresa	Muy rara vez he visto a alguien de mi nivel/cargo ascender en la empresa	Algunas veces las personas de mi nivel/cargo ascienden en la empresa	Frecuentemente las personas de mi nivel/cargo ascienden en la empresa	Siempre las personas de mi nivel/cargo ascienden en la empresa
	Apropiación tecnológica	Qué tan cómodo se siente interactuando con herramientas virtuales?	Muy incómodo	Incómodo	Medianamente cómodo	Cómodo	Muy cómodo
		Que tantas herramientas tecnológicas sabe/está capacitado para usar?	Solo correo y WhatsApp	Correo, WhatsApp, y plataformas de videollamadas	Anteriores Videollamadas, + archivos en línea y plataformas propias de la empresa	Anteriores + plataformas propias y externas, software especializado (según su área), Bases de datos, otros	Anteriores más plataformas de búsqueda de información especializada, herramientas interactivas y de data en tiempo real

		En su empresa existe capacitación/instrucción en el uso de herramientas tecnológicas?	No, no hay ningún tipo de capacitación en htas TIC, todo es por el saber propio	Hay muy poca capacitación en el manejo de htas TIC	Algunas veces recibimos capacitaciones en htas TIC	Frecuentemente nos están capacitando en el uso de htas TIC	Todo el tiempo nos capacitan en el uso de htas TIC y nuevos instrumentos para la realización del trabajo
		La empresa cuenta con herramientas TIC para su funcionamiento	Tenemos exclusivamente las cosas básicas (Internet, correo, celular, teléfono)	Disponemos de muy pocas herramientas adicionales a las básicas (Plataforma interna de información, archivos online, software específico)	Hay algunas htas que nos ayudan a la realización de nuestras funciones (htas estadísticas, Power BI, software especializado, etc) pero no las usamos mucho	Tenemos diferentes recursos TIC (htas estadísticas, Software específicos, htas online, Business Intelligence, información en la nube, otros) y los usamos la mayoría del tiempo	Disponemos de/ o Podemos solicitar/ la adquisición de casi cualquier plataforma, software, equipo, programa, etc. que permita que realicemos mejor nuestras funciones
EQUIPO	Comunicación	Existe una comunicación clara y efectiva entre los miembros del equipo?	La comunicación con mi equipo es muy deficiente o nula	La comunicación con mi equipo es pobre y ocasionalmente surgen discrepancias por falta de comunicación	En el equipo nos comunicamos de manera normal pero podemos mejorar muchos aspectos	En general la comunicación es buena y no experimentamos dificultades muy significativas	La comunicación con el equipo es constante y excelente, mantenemos muy alineados e informados
		Hay conducto(s), canal(es) y lenguaje de comunicación establecido en el equipo?	No, todos los miembros tenemos diferentes maneras de comunicación y expresión, no nos entendemos	La comunicación es compleja y no tenemos un lenguaje común, se presentan constantes diferencias	Alguna vez usamos un lenguaje común y otras veces cada quién a su manera	Habitualmente nos comunicamos por un canal establecido y con un lenguaje definido, existen solo algunos inconvenientes	Siempre nos comunicamos por el canal establecido y con el lenguaje propio del equipo, hay comunicación constante y clara
		Existen formatos o medios establecidos para la generación de comunicados, documentación, entregables, etc.?	No hay ningún tipo de formatos estandarizados, todo se presenta según criterio personal	Hay muy pocos formatos de comunicación y documentación establecidos y los que hay se usan muy poco	Existen formatos de comunicación y documentación establecidos pero se usan en algunas ocasiones y en otras no	Hay múltiples formatos de comunicación y documentación establecidos y se usan la mayoría del tiempo	Siempre usamos los formatos de comunicación y documentación establecidos, nunca usamos algunos diferente

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPEL



		La información, instrucción o documentación recibida es clara y efectiva?	No, siempre es confusa y enredada	Muy pocas veces se entiende claramente lo recibido o solicitado	A veces es claro lo que se requiere y otras veces es confuso	La mayoría del tiempo es muy claro lo que se solicita o recibe	Siempre hay absoluta claridad con las solicitudes o la información recibida
	Confianza	Existe confianza personal en el equipo?	No confío en nadie de mi equipo	Confío en muy pocos miembros de mi equipo	Solo confío en algunas personas de mi equipo	Confío en casi todo mi equipo salvo algunas excepciones	Confío plenamente en todo mi equipo
		Cómo es el nivel de confianza laboral con respecto a los resultados o aportes del equipo?	No confío en los aportes de mis compañeros	Tengo poca confianza en los aportes de mis compañeros	A veces puedo confiar en los aportes de mis compañeros y otras veces no	Confío en los aportes de mi equipo pero a veces prefiero revisar	Confío plenamente en lo que aportan mis compañeros de equipo
		Se ha presentado algún problema de confianza en el equipo?	Todo el tiempo se genera desconfianza por distintas situaciones	Frecuentemente se presentan problemas de confianza dentro del equipo	Algunas veces suceden eventos que crean desconfianza en el equipo	Casi nunca hay eventos que generen desconfianza en el equipo, salvo contadas ocasiones	Nunca hay eventos que generen desconfianza dentro del equipo
		Cuando hay misiones especiales confían en su equipo para eso?	Nunca confían en mi equipo, no nos tienen confianza	Muy rara vez acuden a mi equipo, la confianza es baja	Algunas veces acuden a mi equipo para misiones especiales	Casi siempre confían en mi equipo para realizar misiones especiales	Siempre mi equipo es consultado cuando hay misiones específicas, nos tienen confianza plena
	Compromiso	Cómo es el nivel de compromiso de su equipo	El nivel de compromiso es muy bajo, nos limitamos a lo obligatorio	El nivel de compromiso es bajo y nos limitamos a lo básico	Existe compromiso por parte del equipo en algunas situaciones, en otras no se justifica	Casi siempre hay buen nivel de compromiso para las labores del equipo, con contadas excepciones	El compromiso del equipo es absoluto sin importar cuál sea la situación
		Existen compromisos extralaborales o labores que excedan sus labores u horarios establecidos?	Siempre hay compromisos extras que deben ser cumplidos fuera de lo establecido	Frecuentemente hay compromisos extras que cumplir fuera de lo acordado	De vez en cuando hay compromisos extras a lo establecido	Muy rara vez hay compromisos extras a las funciones acordadas	Nunca hay compromisos extras a las funciones establecidas

		Cuando el equipo se compromete con algo...	Nunca se cumple con el compromiso adquiridos, siempre se falla	Pocas veces se alcanzan los objetivos del compromiso	A veces se logra cumplir con los compromisos y otras veces no	Casi siempre se cumple con los compromisos adquiridos salvo contadas ocasiones	Siempre se cumple con los compromisos adquiridos sin falta
		Que tanto sentido de pertenencia tiene su equipo con la empresa?	Existe cero sentido de pertenencia	Hay un sentido de pertenencia muy bajo	Alguna veces se siente pertenencia con ciertas cosas, con otras no	En la mayoría de situaciones hay un sentido de pertenencia alto	Siempre hay un sentido de pertenencia total con la empresa
	Proceso	Existen unos procesos claros y definidos para el cumplimiento de las funciones en el equipo?	No hay procesos definidos en mi equipo	Hay muy pocos procesos en mi equipo todo es muy intuitivo	Hay algunos procesos definidos dentro de nuestras tareas y otros que no	Casi todos los procesos de las funciones del equipo están definidos y/o documentados	TODOS los procesos de mi equipo están definidos y/o documentados y tenemos acceso a ellos
		Tienen claros los procesos para realizar sus labores dentro del equipo?	No conocemos los procesos	Conocemos muy pocos procesos todo es muy intuitivo	Conocemos algunos procesos de nuestras tareas, así mismo hay otros que desconocemos	Casi todos los procesos de las funciones de nuestro equipo nos han sido informados, hay unos pocos que no	Conozco todos los procesos de mi equipo están definidos y/o documentados y tenemos acceso a ellos
		Cuando no hay claridad en algún proceso dentro de sus funciones, tiene a quién acudir o algún recurso (documento, política, manual, etc.) para resolver la inquietud?	Nunca tengo a quién/qué acudir	Muy rara vez tengo a quién/qué acudir por ayuda	Hay algunos procesos en los cuales se a quién/qué pedir ayuda y otros en los que no	En casi todos los procesos tengo alguien/algo que me puede ayudar si lo necesito	Todos los procesos tienen una persona encargada/destino asignado para solucionar dudas en caso de ser necesario
		El equipo define o ayuda a configurar sus procesos?	No, siempre los procesos son definidos por la gerencia	Muy rara vez se tiene en cuenta el equipo en la definición de los procesos	Algunas veces el equipo es consultado para la definición de los procesos del mismo	Casi siempre el equipo está involucrado en la definición de sus procesos	El equipo siempre es quién define sus procesos y se alinean con los procesos de los otros equipos
	Participación	Qué tanto participa su equipo dentro de la configuración de los	Nunca participo en la definición de los objetivos de mi área	Muy rara vez he participado	Algunas veces participo en la definición de los objetivos de mi área	Frecuentemente participo en la definición de los objetivos de mi área	Siempre participo en la definición de los objetivos de mi área

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL



		objetivos de su área dentro de la empresa					
		Tiene ud una participación activa dentro de su equipo y/o sus reuniones?	Nunca participo en las reuniones de mi equipo, solo hago lo que me dicen	Rara vez participo en las reuniones de mi equipo	Algunas veces participo en las reuniones de mi equipo, pero sin mucho protagonismo	Frecuentemente participo en las reuniones de mi equipo y mis aportes tienen importancia	Siempre estoy en las reuniones de mi equipo y soy pieza importante
		Tiene ud una participación relevante para el funcionamiento de su equipo?	Mi participación no es relevante para el equipo	Mi participación es poco relevante	Tengo una participación relevante dentro de mi equipo	Mi participación dentro de mi equipo es totalmente relevante	Mi equipo no puede funcionar sin mi participación
		Tiene claro el objetivo que cumple dentro de las labores de su equipo?	No tengo claro para qué sirve mi trabajo dentro del equipo	Sé que mi trabajo sirve para unas pocas y muy específicas cosas en mi equipo	Algunas veces se cuales son mis funciones para el equipo y otras veces no	Frecuentemente tengo claridad de mis aportes y su reflejo en las labores del equipo	Siempre tengo claro lo que debo aportar para el funcionamiento del equipo
LIDERAZGO	Entendimiento del negocio	El líder conoce los aspectos necesarios del negocio para desarrollar su función y orientar al equipo	No, no los conoce	Poco, conoce solo lo básico para la realización de las funciones	Conoce los aspectos de su función y un par de áreas adyacentes, del resto no	Tiene un conocimiento de varias áreas y equipos (no todas) y no da soluciones cuando surgen dudas	Conoces todo lo concerniente a la empresa y el negocio, resuelve dudas y orienta de manera acertada
		El líder tiene claros los objetivos empresariales de nivel estratégico	No conoce los objetivos estratégicos	Conoce los objetivos pero no tiene claridad de ellos	Entiende los objetivos estratégicos pero no hay articulación con el equipo para su consecución	Tiene claros los objetivos estratégicos y realiza algunas acciones para lograrlos	Comprende los objetivos de nivel estratégico y articula las acciones del su equipo para conseguirlos

		Tiene capacidad de relacionarse con otras áreas de negocio y entender su funcionamiento?	No, tiene malas relaciones y pareciera no entender bien el negocio	Su relacionamiento es complicado en la mayoría de casos, le cuesta llegar a acuerdos con otros equipos/áreas	Se relaciona bien con otras áreas pero no entiende muy bien su funcionamiento	Se relaciona de manera efectiva y entiende el rol de las demás áreas así desconozca detalles de su operación	Se relaciona perfectamente con otras áreas, entiende su funcionamiento y encuentra soluciones efectivas entre equipos
	Comunicación efectiva	Los lineamientos por parte de líder del equipo son claros?	No, es confuso y contradictorio	Es poco claro, a veces dice algunas cosas indefinidas o deja la información a medias	A veces es claro y a veces deja mensajes ambiguos o poco claros	Habitualmente es claro y nos comunica las cosas de manera correcta, pocas veces no es claro	Siempre, se asegura de que la información y los requerimientos queden totalmente claros y resueltos
		Utiliza un lenguaje adecuado para cada tipo de espacio?	No, el lenguaje es muy inapropiado	Muy poco, no se expresa claramente o tiene muchas deficiencias en su comunicación	En ocasiones usa el lenguaje correcto y algunas veces desatina	Usualmente usa el lenguaje adecuado y es asertivo en su comunicación	Totalmente, siempre encuentra la manera de comunicarse efectivamente en cualquier tipo de espacio
		Se comunica recurrentemente, de manera efectiva por los canales pertinentes y corrobora que los miembros entendieron el mensaje?	No, no hay una comunicación efectiva ni se usan los canales para ello	Muy poco, casi nunca se da la comunicación por los canales adecuados	Se usan los canales disponibles pero no todo el tiempo y no siempre de manera efectiva	Se usan frecuentemente los canales de comunicación con un gran porcentaje de efectividad, salvo en ciertos procesos	La comunicación es altamente efectiva y se hace siempre por los medios destinados para ello
	Capacidad de motivar	Encuentra en su líder de equipo un ejemplo a seguir?	No, para nada	Tiene algunas cosas buenas, pero no me gustaría ser como el	Hay cosas para aprenderle, y otras que no agradan mucho	Tiene algunas oportunidades de mejora pero es un gran líder y buen ejemplo para el equipo	Totalmente, es un excelente motivador, una imagen de lo que podemos llegar a ser

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL



		Su líder se preocupa por su bienestar?	No, nunca hay interés de su parte	Muy ocasionalmente pregunta por el bienestar del equipo/miembros	Hay interés sólo en ciertos casos o cuando surgen situaciones específicas	Ocasionalmente se indaga en el estado del equipo y sus miembros y se lleva un seguimiento de las situaciones	Hay todo un plan de seguimiento del bienestar del equipo, con seguimiento, controles y planes de acción
		El líder de su equipo promueve el empoderamiento y autoliderazgo?	No, no hay motivación	Hay muy poca motivación y no hay oportunidad de empoderamiento	En ocasiones podemos empoderarnos y tomar iniciativas de liderazgo autónomo	Es frecuente el impulso a liderar sub-procesos y proyectos, se permite en cierta medida el empoderamiento de los miembros	Totalmente, el líder delega y asigna proyectos y procesos que demandan empoderamiento constante y liderazgo por parte de los miembros del equipo
	Gestión de grupos de trabajo	Promueve el uso de herramientas tecnológicas para la interacción del equipo y/o manejo de la información?	No, solo usa herramientas anticuadas y obsoletas	Muy rara vez usamos herramientas tecnológicas, prefiere usar las herramientas convencionales	A veces usamos algunas htas tecnológicas, para conexión o reuniones y solo cuando es estrictamente necesario	Habitualmente nos piden usar las herramientas tecnológicas y tramitar la información por estos medios, en algunas ocasiones	Siempre debemos usar al máximo las htas tecnológicas, sacarle el mayor provecho y tener todo digitalizado o en la nube
		El líder monitorea las capacidades de cada miembro y examina su progreso en el grupo	No, no hay ningún tipo de monitoreo o diagnóstico	Muy poco, solo se hace un diagnóstico al ingresar al área o la empresa	Se hace un diagnóstico de capacidades anual pero no hay seguimiento del progreso	Hay diagnóstico y monitoreo de capacidades con cada ingreso a la empresa y se le hace seguimiento semestral o anual	Existe un plan de diagnóstico y monitoreo de capacidades, tanto al entrar a la empresa como al cambiar de área y se hace monitoreo y seguimientos periódicos
		El líder ofrece retroalimentación de manera periódica/programada?	Nunca hay retroalimentación por parte de ningún miembro del equipo	Muy rara vez hay retroalimentación autónoma por parte de algún compañero	Hay retroalimentación de algún compañero solo cuando se solicita de manera explícita	Frecuentemente se realizan jornadas de retroalimentación	Existen lineamientos claros y periódicos de retroalimentación con el equipo

		Cuando ofrece retroalimentación puede reflejarla en sus labores y las del equipo y así mejorar sus resultados?	La retroalimentación nunca da resultados	La retroalimentación muy rara vez da resultados visibles en el equipo	Algunas veces la retroalimentación muestra resultados en el equipo	Frecuentemente la retroalimentación da resultados evidentes en el equipo	Siempre se ven en el equipo los resultados y mejoras que genera la retroalimentación
	Carisma y empatía	El líder demuestra entusiasmo en su función?	No, siempre está desanimado	Muy de vez en cuando, normalmente está sin ánimo	A veces se le nota animado y otras distante y sin ánimo	La mayoría del tiempo está animado, salvo en ciertos momentos	Siempre está motivado y motivando al equipo sin importar las circunstancias
		Tiene un trato cálido y amable con sus colaboradores?	No, es parco y distante	No tiene un trato cálido ni amable, es un trato neutral	Tiene un buen trato y es respetuoso, pero no proyecta calidez	Usualmente tiene un trato cálido y es amable, salvo algunos momentos	Totalmente, siempre es muy amable, respetuoso y trata muy bien a todos a su alrededor
		Se muestra sereno y asertivo ante situaciones tensas?	Siempre pierde la calma y suele cometer muchos errores bajo tensión	Se deja afectar mucho en situaciones tensas y es habitual que desatine en sus decisiones	Algunas veces maneja bien la situación y a veces pierde la calma y falla en algunas decisiones	Por lo regular mantiene la calma y sabe direccionar al equipo en momentos de tensión, salvo contadas excepciones	Siempre mantiene la calma en momentos de tensión y direcciona bien al equipo para resolver momentos difíciles
ORGANIZACIÓN	Tecnológico	La organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar el trabajo de manera remota	No, solo contamos con equipos de escritorio, no hay laptops y todo debe hacerse desde la oficina	Muy poco, a duras penas tenemos un laptop para realizar nuestras labores fuera de la oficina	Más o menos, contamos con laptop y celular de la empresa pero debemos asumir los gastos de conectividad nosotros mismos	En gran medida, tenemos equipos para trabajar desde casa y recibo apoyo de conectividad	Totalmente, la empresa proporciona mobiliario, equipos, apoyo de conectividad y todo lo necesario para trabajo remoto
		La organización promueve espacios de apropiación tecnológica?	No, nunca tenemos espacios para aprender y apropiarnos de nuevas tecnologías	Muy rara vez recibimos capacitaciones o actualizaciones en temas tecnológicos	A veces tenemos capacitaciones o cursos para aprender nuevos temas o herramientas	Frecuentemente tenemos espacios de aprendizaje y difusión de nuevas tecnologías	Todo el tiempo estamos en constante actualización de hts, manejo de equipos y nuevos recursos tecnológicos

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL



		Las tecnologías adoptadas por la organización para el trabajo remoto son actuales y vigentes?	No, no tenemos herramientas para trabajo remoto	No, tenemos equipos viejos y desactualizados que hace muy complicado el cumplimiento de las labores	Más o menos, tenemos equipos de buena calidad pero no contamos con los software adecuados o actualizados para realizar todo a cabalidad	En gran medida, contamos con equipos actualizados y software óptimo para cumplir nuestras funciones	Absolutamente, nos actualizan equipos y software cada cierto tiempo y nos capacitan en el uso de nuevas herramientas TIC
		Existen mecanismos para verificar el grado de apropiación tecnológica de las herramientas dispuestas por la organización por parte de los empleados.	No, no contamos con nada para evaluar competencias tecnológicas	Casi nada, solo nos hacen un test de preguntas sobre uso de equipos y htas	Más o menos, nos hacen prueba básica de manejo de equipos y software propios de las labores diarias	Habitualmente presentamos pruebas de manejo de equipos y software y nos hacen capacitaciones periódicas	Existen pruebas periódicas de manejo de equipos y software y si lo necesitamos adquirimos nuevos programas y licencias, a su vez nos capacitan para su manejo
		Existen herramientas que permiten gestionar el conocimiento al interior de la organización	No, no existen ningún tipo de herramienta	Solo tenemos un box donde podemos dejar documentos	Contamos con un espacio en la nube para subir información común pero lo usamos solo para ciertos procesos	tenemos una estructura de información en la nube que nos permite consultar y registrar información en tiempo real cuando lo necesitemos	Si, la empresa tiene todo su sistema de gestión de la información en la nube con accesos, permisos y todo estructurado según las necesidades de cada área
	Salud ocupacional	La organización entrega los elementos necesarios sus colaboradores para que desarrollen sus labores en casa, teniendo en cuenta principios de ergonomía y salud en el trabajo	No, no nos entregan ningún tipo de equipamiento	Solo nos dan los elementos básicos para realizar las funciones, pero sin importar los mínimos exigidos	Contamos con una dotación de elementos básicos que cumplen con los mínimos exigidos	si, nos dan dotación de elementos que cumplen con los estándares de calidad y que nos permiten realizar las labores minimizando riesgos	Existe todo un plan de análisis y seguimiento de actividades y así mismo tenemos dotación de elementos especializados y personalizados según necesidad

		La organización cuenta con profesionales para brindar ayuda psicológica sus colaboradores?	No, no hay nadie que nos de ese tipo de acompañamiento	Solo se hacen 1 o 2 actividades al año relacionada con esos temas	Existe una persona de RRHH a la que se puede acudir pero solo en caso de ser necesario	Hay actividades varias veces al año para sondear y revisar el estado emocional de los trabajadores	Existe un programa y un equipo especializado en el acompañamiento psicoemocional a todos los trabajadores
		La organización cuenta con mecanismos para atender emergencias de los trabajadores en sus hogares.	No, no hay nada de eso	Solo hay una línea/persona a la que se puede llamar para notificar alguna novedad, nada más	En RRHH hay una persona que recibe los llamados de emergencia y dependiendo de la gravedad nos brindan ayuda	Hay un equipo de personas que pueden ayudar en casos de emergencia apoyados en el dpto de RRHH	Existe un plan de completo de emergencias y podemos pedir ayuda en cualquier momento con cubrimiento total de cualquier evento que se presente
	Gestión del Talento humano	La compañía cuenta con áreas especializadas en la gestión del talento humano y fortalecimiento de las habilidades de los grupos de trabajo.	No, no tenemos dpto de RRHH	Solo está RRHH pero no realizan actividades relacionadas	El dpto de RRHH hace algunas actividades al año con personal y grupos de trabajo	Existe un grupo específico de gestión del talento humano que realiza actividades periódicas de fortalecimiento y seguimiento	Cada área de la empresa cuenta con una persona encargada y a su vez cuenta con un equipo general para toda la gestión del talento humano con un plan de seguimiento establecido y regulado
		La compañía cuenta con una política de teletrabajo establecida	No, no hay teletrabajo	Solo se hace home office cuando es estrictamente necesario	Se tienen permitidos algunos días de home office al mes con previa autorización	Existe una política de trabajo flexible que contempla home office a discreción o necesidad del trabajador y sólo en casos puntuales hay planes de teletrabajo	Existe todo un plan de teletrabajo con planeación y seguimiento de equipos y áreas, así como acompañamiento y gestión

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL



		La compañía cuenta con procesos claros que miden el desempeño de los equipos de trabajo y el cumplimiento de sus objetivos	No, no hay procesos claros ni medición de cumplimiento	Hay algunos procesos definidos pero no hay ningún tipo de medición de cumplimiento	Existen procesos claros, pero la medición de resultados solo se hace cuando es requerido o solicitado	Hay procesos claros, se hace medición de desempeño y cumplimiento de objetivos una o dos veces al año	Existen procesos definidos, hay todo un plan de seguimiento y evaluación del desempeño con mediciones periódicas y sistemáticas
		Existen programas de capacitación para líderes y colaboradores enfocados únicamente en fortalecer habilidades blandas relacionadas con el trabajo en equipo	No, no existen	Hacen solo 1 o 2 cursos al año de temas generales, no enfocados en mejoras	Solo se capacita a algunas personas, en temas específicos según perfiles	Existen capacitaciones en habilidades blandas y trabajo en equipo para los líderes y cabezas de área	Todo el personal tiene acceso a capacitaciones, procesos de fortalecimiento y mejora de habilidades blandas y de trabajo en equipo
		Existen herramientas metodológicas para medir todos los aspectos que interfieren en el desempeño de los equipos de trabajo dentro de la organización	No, no hay nada de eso	No, las mediciones que se hacen son insuficientes y poco estructuradas	Hay algunas herramientas de medición de desempeño pero no se aprovechan en su totalidad	Existen hts y las mediciones de desempeño son efectivas, se realizan un par de veces al año	Existe un dpto encargado de la estructuración y medición de resultados y su relación con los objetivos de la empresa
	Incentivos	Existen planes de incentivos acordes a la exigencia laboral de los equipos de trabajo	No, no existen	Solo hay un incentivo anual para el equipo comercial	Solo 1 o 2 veces al año para algunas áreas de la empresa	Una vez al año para todas las áreas de la empresa	Dos o más veces para toda la empresa
		Existen plataformas que permitan evidenciar felicitaciones o reconocimientos a los equipos de trabajo	No, no existen	No, solo envían un correo o un comunicado	Solo en el sistema interno de la empresa	Se pueden ver las evidencias en el sistema interno de la empresa y en alguna plataforma global	Las evidencias se difunden en el sistema interno de la empresa, por correo, plataformas globales, incluso RRSS
		Qué tan frecuentes son los reconocimientos no monetarios para los miembros del equipo por parte del líder.	Nunca, no hay	Una vez al año y/o solo al equipo comercial	Un par de veces al año, y/o solo al equipo comercial	Varias veces al año, para ciertas áreas o equipos y sus objetivos	Varias veces al año para todos los empleados, proporcional a los objetivos de cada área o equipo

Anexo B. Calculo del IELO

Dimesión	Ámbito	Pregunta	Calificación 1	Calificación 2	Calificación 3	Calificación 4	Calificación 5	Calificación 6	Calificación 7	Calificación 8	Mo da	Med ia	Media na
Individuo	Autonomía	Su forma o metodología de trabajo depende de otros miembros del equipo?	2	3	2	4	2	3	2	3	2	2.625	2.5
Individuo	Motivación	Hay incentivos monetarios o en especie (diferente a su salario) por el cumplimiento de sus metas?	2	4	1	2	5	3	4	3	2	3	3
Individuo	Motivación	Ha tenido la oportunidad de ascender o cambiar de rol?	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2.5	2
Individuo	Proyección Profesional	Alguien en su nivel/cargo ha logrado ascender en su empresa?	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2.5	2.5

Individuo	Autonomía	Qué grado de autonomía tiene en su rol para tomar decisiones?	3	3	2	4	2	3	2	4	3	2.875	3
Individuo	Motivación	Existen reconocimientos (no económicos) por sus logros laborales?	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.875	3
Individuo	Impacto	Las funciones que ud realiza tienen impacto en los logros del equipo?	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3.875	3.5
Individuo	Impacto	Existen proyectos que salen de sus aportes o iniciativas?	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3.25	3
Individuo	Impacto	Tiene la posibilidad de tratar o escalar un tema con cualquier persona de su organización?	4	3	1	4	3	3	3	4	3	3.125	3

Individuo	Proyección Profesional	La empresa le proporciona cursos/capacitaciones para mejorar sus capacidades individuales?	2	3	1	3	5	3	4	2	3	2.875	3
Individuo	Apropiación Tecnológica	Que tantas herramientas tecnológicas sabe/está capacitado para usar?	4	3	5	5	3	3	5	4	3	4	4
Individuo	Apropiación Tecnológica	En su empresa existe capacitación/instrucción en el uso de herramientas tecnológicas?	3	2	3	3	4	3	3	2	3	2.875	3
Equipo	Compromiso	Existen compromisos extra-laborales o labores que excedan sus labores u horarios establecidos?	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2.875	3

Equipo	Participación	Tiene ud una participación relevante para el funcionamiento de su equipo?	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Líder	Gestión de Grupos de Trabajo	El líder monitorea las capacidades de cada miembro y examina su progreso en el grupo?	3	3	2	4	4	3	2	2	3	2.875	3
Organización	Tecnológico	La organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para desarrollar el trabajo de manera remota?	3	3	4	5	5	2	3	4	3	3.625	3.5
Organización	Tecnológico	Existen mecanismos para verificar el grado de apropiación tecnológica de las herramientas dispuestas por la organización por parte de los empleados?	3	4	3	2	2	3	1	1	3	2.375	2.5

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPETROL



Organización	Gestión del Talento Humano	Existen programas de capacitación para líderes y colaboradores enfocadas únicamente en fortalecer habilidades blandas relacionadas con el trabajo en equipo?	3	4	2	4	5	4	3	3	3	3.5	3.5
Organización	Incentivos	Existen plataformas que permitan evidenciar felicitaciones o reconocimientos a los equipos de trabajo?	1	4	1	3	3	3	5	3	3	2.875	3
Organización	Incentivos	Qué tan frecuentes son los reconocimientos no monetarios para los miembros del equipo por parte del líder?	3	3	1	3	5	3	3	4	3	3.125	3

Individuo	Autonomía	Puede entregar los resultados de sus labores ud mismo o deben ser revisados por alguien más?	4	3	2	4	3	4	2	4	4	3.25	3.5
Individuo	Autonomía	Tiene la potestad de proponer soluciones para sus labores diarias?	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.75	4
Individuo	Motivación	Qué tan motivado se siente con las funciones que realiza en sus labores diarias?	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3.875	4
Individuo	Impacto	Que tanta incidencia tienen sus funciones/resultados en las funciones/resultados de otros equipos/miembros de la empresa?	4	3	2	4	4	4	3	3	4	3.375	3.5
Individuo	Proyección Profesional	Tiene oportunidad de aprender nuevas habilidades mientras desempeña sus funciones?	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3.75	4

Individuo	Proyección Profesional	Ha sentido que este cargo/función lo va a ayudar a crecer profesionalmente?	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3.875	4
Individuo	Apropiación Tecnológica	La empresa cuenta con herramientas TIC para su funcionamiento?	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Equipo	Comunicación	Existe una comunicación clara y efectiva entre los miembros del equipo?	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4.25	4
Equipo	Comunicación	Hay conducto(s), canal(es) y lenguaje de comunicación establecido en el equipo?	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4.25	4
Equipo	Comunicación	Existen formatos o medios establecidos para la generación de comunicados, documentación, entregables, etc.?	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3.875	4

Equipo	Comunicación	La información, instrucción o documentación recibida es clara y efectiva?	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4.125	4
Equipo	Confianza	Existe confianza personal en el equipo?	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4.125	4
Equipo	Confianza	Cómo es el nivel de confianza laboral con respecto a los resultados o aportes del equipo?	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4.25	4
Equipo	Confianza	Se ha presentado algún problema de confianza en el equipo?	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4.25	4
Equipo	Compromiso	Cuando el equipo se compromete con algo...	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4.375	4

Equipo	Proceso	Cuando no hay claridad en algún proceso dentro de sus funciones, tiene a quién acudir o algún recurso (documento, política, manual, etc.) para resolver la inquietud?	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4.25	4
Equipo	Participación	Qué tanto participa su equipo dentro de la configuración de los objetivos de su área dentro de la empresa?	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4.125	4
Equipo	Participación	Tiene ud una participación activa dentro de su equipo y/o sus reuniones?	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4.25	4
Líder	Entendimiento del negocio	Tiene capacidad de relacionarse con otras áreas de negocio y entender su funcionamiento?	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4.25	4

Líder	Comunicación efectiva	Los lineamientos por parte de líder del equipo son claros?	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4.25	4
Líder	Comunicación efectiva	Utiliza un lenguaje adecuado para cada tipo de espacio?	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4.25	4
Líder	Capacidad de motivar	Encuentra en su líder de equipo un ejemplo a seguir?	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
Líder	Capacidad de motivar	Su líder se preocupa por su bienestar?	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4.125	4
Líder	Capacidad de motivar	El líder de su equipo promueve el empoderamiento y autoliderazgo?	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4.5	4.5
Líder	Gestión de Grupos de Trabajo	Promueve el uso de herramientas tecnológicas para la interacción del equipo y/o manejo de la información?	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4.5	4.5

Líder	Gestión de Grupos de Trabajo	El líder ofrece retroalimentación de manera periódica/programada?	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3.75	4
Líder	Gestión de Grupos de Trabajo	Cuando ofrece retroalimentación puede reflejarla en sus labores y las del equipo y así mejorar sus resultados?	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4.25	4
Líder	Carisma y empatía	El líder demuestra entusiasmo en su función?	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4.375	4
Líder	Carisma y empatía	Se muestra sereno y asertivo ante situaciones tensas?	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4.25	4
Organización	Tecnológico	La organización promueve espacios de apropiación tecnológica?	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3.75	4

Organización	Tecnológico	Las tecnologías adoptadas por la organización para el trabajo remoto son actuales y vigentes?	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4.25	4
Organización	Tecnológico	Existen herramientas que permiten gestionar el conocimiento al interior de la organización?	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3.875	4
Organización	Salud Ocupacional	La organización entrega los elementos necesarios sus colaboradores para que desarrollen sus labores en casa, teniendo en cuenta principios de ergonomía y salud en el trabajo?	1	4	2	4	3	4	4	4	4	3.25	4
Organización	Salud Ocupacional	La organización cuenta con profesionales para brindar ayuda psicológica sus colaboradores?	1	4	3	4	5	4	3	3	4	3.375	3.5

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS VIRTUALES DE ALTO DESEMPEÑO EN ECOPELROL



Organización	Salud Ocupacional	La organización cuenta con mecanismos para atender emergencias de los trabajadores en sus hogares?	1	4	2	2	4	1	5	4	4	2.875	3
Organización	Gestión del Talento Humano	La compañía cuenta con áreas especializadas en la gestión del talento humano y fortalecimiento de las habilidades de los grupos de trabajo?	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3.875	4
Organización	Gestión del Talento Humano	La compañía cuenta con una política de teletrabajo establecida?	2	4	2	4	5	2	4	4	4	3.375	4
Organización	Gestión del Talento Humano	Existen herramientas metodológicas para medir todos los aspectos que interfieren en el desempeño de los equipos de trabajo dentro de la organización?	3	4	2	2	4	4	3	2	4	3	3

Organización	Incentivos	Existen planes de incentivos acordes a la exigencia laboral de los equipos de trabajo?	1	4	1	1	5	4	4	4	4	3	4
Individuo	Apropiación Tecnológica	Qué tan cómodo se siente interactuando con herramientas virtuales?	5	3	1	4	5	4	5	4	5	3.875	4
Equipo	Confianza	Cuando hay misiones especiales confían en su equipo para eso?	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4.375	4.5
Equipo	Compromiso	Cómo es el nivel de compromiso de su equipo?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.875	5
Equipo	Compromiso	Que tanto sentido de pertenencia tiene su equipo con la empresa?	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4.5	4.5
Equipo	Proceso	Existen unos objetivos claros dentro del equipo y es las actividades que se realizan contribuyen al cumplimiento de los mismos?	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4.375	4.5

Equipo	Proceso	Tienen claros los procesos para realizar sus labores dentro del equipo?	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4.5	5
Equipo	Proceso	El equipo define o ayuda a configurar sus procesos?	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4.375	5
Equipo	Participación	Tiene claro el objetivo que cumple dentro de las labores de su equipo?	5	3	3	5	5	5	3	4	5	4.125	4.5
Líder	Entendimiento del negocio	El líder conoce los aspectos necesarios del negocio para desarrollar su función y orientar al equipo?	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4.375	4.5
Líder	Entendimiento del negocio	El líder tiene claros los objetivos empresariales de nivel estratégico?	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4.375	4.5

Líder	Comunicación efectiva	Se comunica recurrentemente, de manera efectiva por los canales pertinentes y corrobora que los miembros entendieron el mensaje?	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4.5	5
Líder	Carisma y empatía	Tiene un trato cálido y amable con sus colaboradores?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.875	5
Organización	Gestión del Talento Humano	La compañía cuenta con procesos claros que miden el desempeño de los equipos de trabajo y el cumplimiento de sus objetivos?	4	4	1	5	5	5	5	4	5	4.125	4.5

Cálculo del Índice IELO

Dimensión	Ámbito	Resultado por ámbito	Ponderado ámbito	Resultado ponderado	Resultado dimension	Ponderado dimensión		IELO Monitoreo
Equipo	Compromiso	4.25	0.20	0.86	4.22	27%	1.13740245	3.87
	Comunicación	4.00	0.22	0.87				
	Confianza	4.25	0.22	0.92				
	Participación	4.00	0.20	0.81				
	Proceso	4.75	0.16	0.76				
Individuo	Apropiación Tecnológica	3.75	20%	0.74	3.23	25%	0.80681818	
	Autonomía	3.25	15%	0.49				
	Impacto	3.25	18%	0.59				

Organización	Gestión del Talento Humano	4.00	23%	0.94	3.70	21%	0.78254228	
	Incentivos	3.33	30%	0.99				
	Salud Ocupacional	4.00	21%	0.85				
	Tecnológico	3.60	26%	0.92				

Anexo C. Listado de Herramientas por ámbito

HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN, CREATIVIDAD Y DISEÑO APLICABLES A CADA AMBITO			
Dimensión	Ámbito	Herramienta aplicable	Link de la herramienta
INDIVIDUO	Autonomía	Design Thinking	https://thisisdesignthinking.net/
INDIVIDUO	Motivación	Encuesta	http://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/encuesta/
INDIVIDUO	Motivación	Modelo Kano	http://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/modelo-kano/
INDIVIDUO	Impacto	Objetivos de Impacto	https://www.designkit.org/methods/align-on-your-impact-goals
INDIVIDUO	Impacto	Teoría del cambio	https://www.designkit.org/methods/explore-your-theory-of-change
INDIVIDUO	Proyección profesional	Los 5 Por qué	https://www.progressalean.com/5-porques-analisis-de-la-causa-raiz-de-los-problemas/
INDIVIDUO	Apropiación tecnológica	Remote playbook	https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/
INDIVIDUO	Apropiación tecnológica	Mapa de experiencias	https://www.wowcx.com/mapeo-de-experiencias/
EQUIPO	Comunicación	Phillips 6/6	http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_156/programa/main/viu/tecnicas/viu29.htm
EQUIPO	Confianza	Estructuras liberadoras	http://www.liberatingstructures.com/

EQUIPO	Compromiso	Inspiring stories	https://www.designkit.org/methods/share-inspiring-stories
EQUIPO	Proceso	Trabajo en equipos	https://coworkingfy.com/tecnicas-trabajo-en-equipo/
EQUIPO	Proceso	Scrum	https://www.scrum.org/resources/blog/que-es-scrum
EQUIPO	Participación	TeamWork Kit	https://tools.daresay.io/
EQUIPO	Participación	Tecnica de grupo nominal (TGN)	http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/6.pdf
LIDERAZGO	Entendimiento del negocio	Staff your project	https://www.designkit.org/methods/staff-your-project
LIDERAZGO	Entendimiento del negocio	Tree testing	http://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/tree-testing/
LIDERAZGO	Comunicación efectiva	Challenge Mapping	http://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/challenge-mapping/
LIDERAZGO	Capacidad de motivar	Kaizen	https://www.up-spain.com/blog/metodologia-kaizen-para-la-mejora-continua/
LIDERAZGO	Gestión de grupos de trabajo	Canvas Collection	http://masterfacilitator.com/canvas-collection/
LIDERAZGO	Gestión de grupos de trabajo	Roadmap for success	https://www.designkit.org/methods/roadmap-for-success

LIDERAZGO	Carisma y empatía	Role playing	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/126264.pdf
LIDERAZGO	Carisma y empatía	Mapa de empatía	https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/
ORGANIZACIÓN	Tecnológico	Mapa de experiencia	https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/ https://www.nngroup.com/articles/ux-mapping-cheat-sheet/
ORGANIZACIÓN	Salud ocupacional	Mapa de empatía	https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/
ORGANIZACIÓN	Gestión del Talento humano	Ficha rápida de capacidades	https://www.designkit.org/methods/capabilities-quicksheet
ORGANIZACIÓN	Gestión del Talento humano	Build a team	https://www.designkit.org/methods/build-a-team
ORGANIZACIÓN	Incentivos	Brainstorming	https://aulacm.com/guia-hacer-brainstorming-generar-ideas-creativas/ http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_156/programa/main/viu/tecnicas/viu30.htm

Anexo D. Lienzos Herramientas de Innovación

TEORÍA DEL CAMBIO / HOJA DE TRABAJO						
¿Cuál es el problema que intenta resolver?	¿Quién/Cuál es tu público objetivo?	¿Cuál es tu punto de partida para alcanzar a tu público objetivo?	¿Qué pasos necesitas para generar cambios?	¿Cuáles son los efectos medibles de tu trabajo?	¿Cuál es el beneficio de tu trabajo?	¿Cuál es tu meta a largo plazo? (Lo que debería cambiar)
→	→	→	→	→	→	→
				Efectos medibles?	¿Beneficios significativos?	
				Efectos medibles?	¿Beneficios significativos?	
→	→	→	→	→	→	→
Supuestos Clave	Supuestos Clave	Supuestos Clave	Supuestos Clave	Supuestos Clave	Supuestos Clave	Supuestos Clave
Observaciones /						

Objetivo / Clarificar las prioridades, identificando y definiendo los objetivos y trazando un camino para llegar a ellos

Objetivos de impacto / Hoja de trabajo

Término	Objetivo(s)	Involucrado(s)	Impacto(s)
Largo Plazo	↑	↑	↑
Medio-largo plazo	↑	↑	↑
Mediano Plazo	↑	↑	↑
Corto-medio plazo	↑	↑	↑
Corto Plazo	↑	↑	↑

Observaciones /

Se recomienda usar este formato escalado a gran tamaño, es decir, replicarlo en un tablero o pared y usar post-its para que el trabajo sea dinámico y autónomo.

MAPA DE EXPERIENCIAS / HOJA DE TRABAJO

OBSERVACIONES	Conocimiento ¿Cómo se relacionó esta persona contigo? (Ej. Relaciones públicas, redes sociales, personalmente) ¿Cuál fue la experiencia particular con esta persona?	→	Uso clave ¿Cuáles fueron los puntos de contacto entre tu y esta persona? ¿Cuáles fueron los momentos críticos, es decir, experiencias especialmente buenas o malas con esta persona?	→	Resultados ¿Cuál fue la retroalimentación de esta persona? (Ej. Por redes sociales, correo electrónico o personalmente) ¿Hubo algún seguimiento de tu parte para esto?
		↓		↓	
APRENDIZAJES					

Observaciones /

Objetivo / Probar y mejorar por medio de la creación de una visión general de los compromisos que asumo y sus directos involucrados

Problema / Defecto / Situación			
	¿Qué ha causado esta situación?	¿Por qué el problema no fue o ha sido detectado?	¿Dónde cree que estuvo la falla?
1er Por qué?			
	↓	↓	↓
2do Por qué?			
	↓	↓	↓
3er Por qué?			
	↓	↓	↓
4to Por qué?			
	↓	↓	↓
5to Por qué?			
Observaciones /			

En el 5to Por qué debería estar muy cerca de la raíz del problema, si aún no lo logra puede agregar un par más