

Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación  
que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo  
Slate

1



**Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie  
la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate**

Ana Isabel Balderrama Almeida

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

20/01/2026

Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación  
que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo  
Slate

2

**Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie la  
colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate**

**Ana Isabel Balderrama Almeida**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Innovación**

Director:

Juan Camilo Machado Ferrucho

Modalidad:

**Monografía**

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

20/01/2026

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación  
que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo  
Slate

4

A Andrés por todo su apoyo. Cada paso  
es nuestro.

## Resumen

Esta investigación analiza cómo una cultura de innovación que propicie la colaboración puede fortalecer la colaboración en equipos creativos remotos, a partir del estudio de caso de Indigo Slate, agencia global especializada en diseño, tecnología y estrategia, con equipos distribuidos en varios países. La investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos de carácter exploratorio, mediante encuestas internas y externas, y una entrevista semiestructurada aplicada a un líder de la organización. Los resultados evidencian una alta motivación hacia la innovación y la colaboración, pero también brechas en liderazgo, gestión de ideas y cohesión cultural entre equipos internacionales. A partir de estos hallazgos, se desarrolló una herramienta diagnóstica automatizada en Microsoft Excel que permite evaluar de forma continua la cultura de innovación que propicie la colaboración en entornos remotos. Esta herramienta traduce los datos en recomendaciones dinámicas y constituye un aporte práctico al fortalecimiento organizacional. En conclusión, Indigo Slate posee una base sólida para consolidar una cultura innovadora y colaborativa, siempre que se fortalezcan procesos de comunicación, liderazgo empático y seguimiento sistemático de ideas.

**Palabras clave:** innovación, colaboración, liderazgo, gestión de ideas, equipos creativos, cultura organizacional, Indigo Slate.

### **Abstract**

This research analyzes how an innovation culture that fosters collaboration can strengthen collaboration in remote creative teams, based on the case study of Indigo Slate, a global agency specializing in design, technology, and strategy, with distributed teams across several countries. The study combines qualitative and exploratory quantitative approaches through internal and external surveys and a semi-structured interview conducted with a key organizational leader. The results reveal high motivation toward innovation and collaboration but also highlight gaps in leadership, idea management, and cultural cohesion among international teams. Based on these findings, an automated diagnostic tool was developed in Microsoft Excel to continuously assess the innovation culture that fosters collaboration in remote environments. This tool translates data into dynamic recommendations and represents a practical contribution to organizational development. In conclusion, Indigo Slate has a solid foundation to consolidate an innovative and collaborative culture, provided that communication processes, empathetic leadership, and systematic idea follow-up are reinforced.

**Keywords:** innovation, collaboration, leadership, idea management, creative teams, organizational culture, Indigo Slate.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de Figuras</b>	<b>9</b>
<b>Lista de Tablas</b>	<b>10</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Objetivos</b>	<b>15</b>
<i>Objetivo general</i>	15
<i>Objetivos específicos</i>	15
<b>Justificación</b>	<b>16</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>18</b>
<i>1. Cultura organizacional como sistema</i>	18
<i>2. Cultura de innovación: fundamentos y condiciones</i>	20
<i>3. Equipos creativos remotos: cultura, confianza y diagnóstico de barreras</i>	22
<i>4. Diagnóstico cultural en entornos remotos: herramientas, condiciones y adaptación</i>	24
<i>5. Herramientas y modelos para activar una cultura de innovación colaborativa</i>	25
<i>6. Resultados esperados de una cultura de innovación colaborativa en contextos remotos</i>	27
<i>7. Indigo Slate como contexto de aplicación</i>	28
<b>Hipótesis</b>	<b>30</b>
<b>Variables</b>	<b>31</b>

Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate	8
<b>Metodología</b>	<b>33</b>
<i>Enfoque y alcance de la investigación</i>	33
<i>Población y muestra</i>	34
<i>Instrumentos</i>	36
<i>Técnicas para el análisis de la información</i>	40
<b>Trabajo de Campo</b>	<b>42</b>
<i>Procesamiento de los datos</i>	42
<i>Análisis de resultados</i>	47
<i>Propuesta de solución a la problemática</i>	51
<b>Discusión</b>	<b>56</b>
<b>Conclusiones y Trabajo Futuro</b>	<b>59</b>
<i>Conclusiones</i>	59
<i>Trabajo futuro</i>	64
<b>Referencias</b>	<b>66</b>
<b>A. Anexo. Instrumento de recolección de datos: Encuesta interna</b>	<b>70</b>
<b>B. Anexo. Instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista</b>	<b>75</b>
<b>C. Anexo. Instrumento de recolección de datos: Encuesta externa</b>	<b>79</b>
<b>D. Anexo. Gráficas de resultados: Encuesta interna</b>	<b>88</b>
<b>E. Anexo. Gráficas de resultados: Encuesta externa</b>	<b>111</b>
<b>F. Anexo. Nota sobre los archivos complementarios (Excel)</b>	<b>126</b>
<b>G. Anexo. Esquema de interpretación: Herramienta diagnóstica</b>	<b>127</b>
<b>H. Anexo. Cronograma de implementación: Herramienta diagnóstica</b>	<b>128</b>

Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate

9

### **Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Esquematización del problema	<b>13</b>
<b>Figura 2–46.</b> Gráficas de resultados de la encuesta interna (Anexo D)	<b>88</b>
<b>Figura 47–75.</b> Gráficas de resultados de la encuesta externa (Anexo E)	<b>111</b>

Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate	10
---	----

### **Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Resumen de hallazgos de la encuesta interna (Indigo Slate)	<b>43</b>
<b>Tabla 2.</b> Hallazgos y recomendaciones de la encuesta externa	<b>44</b>
<b>Tabla 3.</b> Resumen de hallazgos cualitativos por variable (entrevista)	<b>46</b>
<b>Tabla 4.</b> Factores clave de una cultura de innovación que propicie la colaboración	<b>59</b>
<b>Tabla 5.</b> Trazabilidad de objetivos y resultados del estudio	<b>63</b>
<b>Tabla G.1.</b> Esquema de interpretación automatizada y feedback por variable	<b>127</b>
<b>Tabla H.1.</b> Cronograma de implementación y seguimiento del piloto	<b>128</b>

## Introducción

Este trabajo de grado aborda cómo una cultura de innovación puede fortalecer la colaboración en equipos creativos remotos, contribuyendo a la sostenibilidad de organizaciones distribuidas.

En ecosistemas de trabajo remoto, las empresas enfrentan desafíos para impulsar la colaboración, fortalecer la conexión y optimizar el desempeño de los equipos (Edmondson, 2012; Schein, 2010). En este contexto, el objeto de análisis es Indigo Slate (2025), una agencia global de estrategia, diseño, tecnología y cultura con equipos remotos en EE. UU., Inglaterra, Colombia y México. Su estructura multicultural plantea retos para la cooperación y la integración, abriendo la puerta a analizar cómo una cultura de innovación puede fortalecer la colaboración en entornos creativos distribuidos.

El auge del trabajo remoto implica retos en colaboración, gestión de ideas e integración de equipos. La ausencia de espacios físicos de conexión ha evidenciado la necesidad de estructuras claras que fomenten la innovación remota (Schein, 2010; Edmondson, 2012).

Una tendencia creciente en el ámbito empresarial es la adopción de modelos que optimicen la eficiencia interna. En este contexto, el concepto de innovación abierta, desarrollado por Chesbrough (2003), ha sido clave para aprovechar recursos tanto internos como externos en la generación de ideas dentro de las organizaciones (Durmusoglu, 2004). Aunque es valiosa, estudios recientes advierten que muchas empresas que operan en ecosistemas remotos carecen de procesos para colaborar y dar seguimiento, afectando la productividad y la innovación (AIHR, 2025; McCahill & Saba, 2017).

La adquisición por parte de la multinacional india Zensar Technologies a Indigo Slate (2025) reforzó su carácter multicultural, trayendo retos en la coordinación e integración del personal (Hofstede, 2001). La ausencia de mecanismos estructurados para la colaboración y la retroalimentación efectiva ha sido identificada como una barrera para potenciar la innovación y ejecutar proyectos con eficiencia (J. Bonner, comunicación personal, 20 de febrero de 2025).

La revisión de la literatura presenta que una cultura bien estructurada puede mejorar la gestión de equipos remotos. Modelos como el de ambidestreza organizacional de O'Reilly y Tushman (2008) resaltan la importancia de desarrollar capacidades dinámicas que permitan a las organizaciones balancear la exploración de nuevas ideas y la explotación de procesos existentes. Asimismo, el pensamiento de diseño para la colaboración (Brown & Wyatt, 2010), las herramientas de medición del ambiente laboral y las auditorías culturales (Great Place to Work, 2025), pueden ser claves para fomentar la integración entre equipos remotos y mejorar la cultura de innovación.

Este contexto permite identificar un problema específico en la organización analizada. El trabajo remoto ha mejorado la flexibilidad operativa en la industria creativa, pero también ha dificultado la gestión de ideas y la colaboración en equipos globales. No contar con modelos organizacionales claros puede impedir la innovación, resaltando la importancia de estructuras alineadas con la cultura y valores de la empresa (McCahill & Saba, 2017).

En entrevista con Jeremy Bonner, Director Creativo Ejecutivo (*Executive Creative Director*) de Indigo Slate activo hasta Agosto de 2025 (comunicación personal, 20 de febrero de 2025), se identificaron dificultades por la falta de un marco organizacional que promueva la colaboración y la ausencia de mecanismos efectivos para proporcionar retroalimentación clara y accionable, aspectos que se identificaron como áreas a

fortalecer para agilizar la integración, mejorar la dinámica de trabajo y garantizar el seguimiento de ideas.

Este estudio buscó analizar cómo una cultura organizacional basada en la innovación y que promueva la colaboración podría mejorar la cohesión y eficiencia de los colaboradores de Indigo Slate, ofreciendo un marco para su fortalecimiento. Superar estos retos permitiría optimizar el trabajo y servir de modelo para organizaciones con estructuras similares.

Frente a este reto se formuló la pregunta: ¿Cómo puede una cultura de innovación propiciar la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate?

A continuación, se presenta una figura que resume las dimensiones clave del problema.

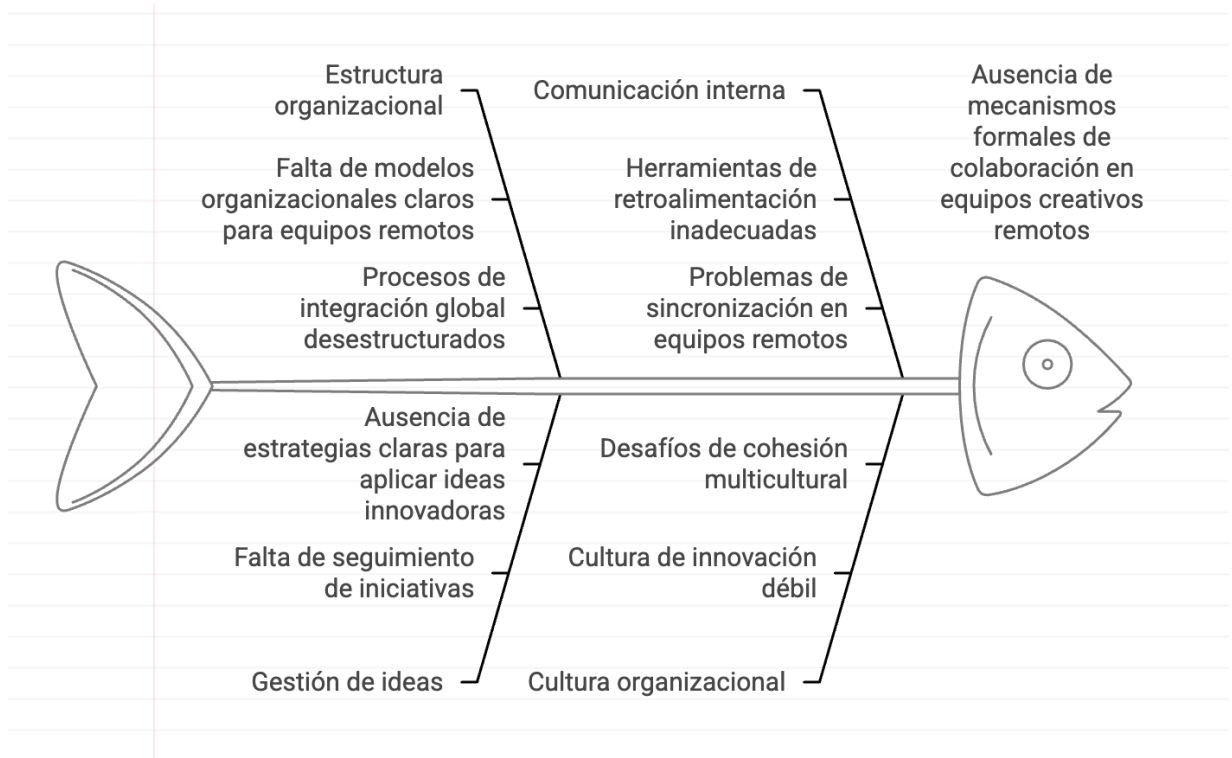


Figura 1. Esquemización del problema. Fuente: Elaboración propia. Figura generada con Napkin (<https://app.napkin.ai/>) mediante el modelo de espina de pescado.

En el contexto de esta investigación, la colaboración se entiende como el trabajo conjunto orientado al cumplimiento de objetivos comunes, promoviendo el intercambio de conocimientos y habilidades entre equipos distribuidos. De acuerdo con Edmondson (2012), implica coordinar y aprender con otros más allá de la jerarquía o la distancia, constituyéndose en un componente esencial de la cultura de innovación organizacional.

La monografía se estructura en tres secciones. La primera compone la introducción, los objetivos, la justificación, el marco teórico, la hipótesis, las variables y la metodología. La segunda parte incluye el trabajo de campo, el procesamiento de datos, el análisis de resultados y la propuesta de solución. La tercera incluye la discusión, las conclusiones y el trabajo futuro, seguidas de referencias y anexos.

Este estudio se enmarca en la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN, dentro del campo de Emprendimiento y gerencia, en el grupo de G<sup>3</sup>PyMES (Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas), y en la línea de Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones. Su desarrollo contribuye al conocimiento sobre cultura organizacional digital y la implementación de modelos innovadores en empresas globales remotas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los factores clave de una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos remotos.
- Diagnosticar la cultura organizacional actual de Indigo Slate, con énfasis en prácticas de innovación que propicien la colaboración en equipos creativos remotos.
- Estructurar prácticas organizacionales para fortalecer la cultura de innovación y colaboración en equipos creativos remotos.

## Justificación

El trabajo remoto ha alterado cómo operan organizaciones en múltiples sectores, especialmente en la industria creativa y tecnológica, donde la colaboración es un pilar fundamental. Estos cambios han generado retos en la integración de equipos globales, la gestión de ideas y su retroalimentación efectiva, temas con implicación directa en el desarrollo de innovación y la eficiencia organizacional (McCahill & Saba, 2017). En este contexto, Indigo Slate enfrenta problemas para consolidar una cultura organizacional basada en la innovación y la colaboración que beneficie a su esquema de trabajo remoto.

Considerando la conveniencia, este proyecto busca proponer lineamientos estructurados que fortalezcan una cultura organizacional orientada a la innovación y propicien la colaboración en equipos creativos remotos. La falta de procesos formales que rijan la comunicación interna y la gestión de ideas ha sido identificada como una barrera para la eficiencia operativa y la creatividad dentro de las organizaciones (Chesbrough, 2003; Edmondson, 2012).

Desde una perspectiva social, este estudio contribuye al diseño de modelos organizacionales más inclusivos para mejorar el bienestar de los empleados en entornos remotos. Lograr la optimización de la cultura organizacional en empresas con este tipo de estructuras, no solo beneficia a los colaboradores y líderes de Indigo Slate, sino que sienta un precedente replicable en otras organizaciones de la industria creativa y tecnológica (Great Place to Work, 2025).

Desde un enfoque práctico, se facilitan herramientas aplicables a la gestión de equipos remotos, integrando metodologías como *Culture Audit* (AIHR, 2025), la gestión de ideas bajo modelos de innovación y el diseño estratégico (Brown, 2009). Esto

permitirá a Indigo Slate mejorar el seguimiento de iniciativas y adoptar lineamientos que consoliden una colaboración sostenible.

En términos de valor teórico, la investigación busca sumar a la literatura sobre innovación organizacional y gestión del talento en industrias remotas, acortando la brecha existente en el uso de metodologías colaborativas dentro de estos entornos, mediante estrategias alineadas con la innovación abierta y la gestión del conocimiento (Durmusoglu, 2004).

Además, la utilidad metodológica de la investigación tiene por foco integrar herramientas de evaluación cultural y metodologías de innovación que podrán aplicarse a empresas con desafíos similares dentro del segmento. Se proponen lineamientos adaptables a diversas estructuras empresariales.

En este estudio, el término “lineamiento” se emplea con un sentido metodológico y estratégico, entendido como una directriz práctica construida a partir del análisis teórico y de la evidencia obtenida. A diferencia de recomendaciones generales, los lineamientos se formulan como principios de acción sustentados en evidencia, orientados al fortalecimiento de una cultura de innovación y colaboración en equipos creativos remotos. Su uso es consistente con los enfoques aplicados en investigación organizacional, donde los hallazgos se traducen en guías prácticas para la gestión y la toma de decisiones (Hernández Sampieri et al., 2014; Creswell & Creswell, 2018).

## **Marco Teórico**

### **1. Cultura organizacional como sistema**

La cultura organizacional se puede entender como un sistema complejo de significados en común que influye profundamente en las decisiones, vínculos y comportamientos dentro de las organizaciones. Schein (2010) la describe como una estructura multinivel integrada por artefactos visibles, valores declarados y supuestos subyacentes, que funciona como un filtro cognitivo y emocional ante los cambios. Esta concepción destaca que la cultura es un sistema vivo que no sólo se refleja en lo observable, sino que también se manifiesta en creencias profundas que guían las prácticas diarias, lo cual explica por qué ciertos patrones culturales persisten incluso si resultan obsoletos.

Heskett (2012) expande esta perspectiva al proponer la cultura como un ciclo continuo de retroalimentación entre valores, comportamientos y resultados. Los comportamientos generados por los valores producen resultados, que a su vez validan o transforman los valores originales. Este proceso permite moldear la cultura intencionalmente, convirtiéndola en un recurso estratégico para fomentar la innovación, el aprendizaje organizacional y la colaboración. Una cultura conducida de forma coherente con el propósito institucional puede representar una de las ventajas competitivas más sostenibles.

Desde una visión empírica, Denison, Haaland y Goelzer (1990) conectan cultura y efectividad organizacional mediante un modelo que articula cuatro pilares: misión, participación, consistencia y adaptabilidad. Este enfoque permite evaluar qué tan alineada está la cultura con los resultados esperados y cómo contribuye a la

sostenibilidad del desempeño, siendo especialmente útil para categorizar organizaciones distribuidas como Indigo Slate.

El *Competing Values Framework*, desarrollado por Cameron y Quinn (2011), ofrece una tipología de culturas basada en dos ejes: control/flexibilidad e interno/externo. De esta combinación surgen cuatro tipos: jerárquica, que prioriza la estabilidad y los procedimientos; de clan, centrada en la participación y el sentido de pertenencia; adhocrática, orientada a la innovación y el cambio; y de mercado, focalizada en la competitividad y los resultados. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011) proponen que las culturas de tipo adhocrático y de clan se relacionan positivamente con la innovación, mientras que las jerárquicas y de mercado tienden hacia la imitación.

En contextos organizacionales remotos y multiculturales, como los de Indigo Slate, la diversidad cultural se vuelve un factor clave. Hofstede (2001) analiza dimensiones como la distancia al poder, el individualismo o la aversión a la incertidumbre, las cuales afectan directamente la dinámica entre equipos. Sin embargo, Arrindell (2003) advierte que estas generalizaciones pueden ocultar diferencias culturales más relevantes incluso dentro de los propios países.

Schein (2010) presenta un enfoque de aprendizaje colectivo que permite identificar que más allá de la nacionalidad, lo que sostiene la cultura organizacional son los significados profundos compartidos. Esto resulta clave para explicar la colaboración entre equipos distribuidos y analizar los comportamientos que surgen en contextos virtuales. Ghemawat (2001) complementa este análisis con el modelo *CAGE*, que considera distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas como obstáculos para la integración internacional.

Desde una aplicación operativa, Kennedy (2020) brinda una lectura pedagógica del modelo *CAGE*, mostrando cómo usarlo para anticipar conflictos derivados de la

colaboración digital en equipos remotos. Complementándolo, herramientas como *InnoQuotient* (Rao & Weintraub, 2013) permiten auditar la madurez cultural en relación con la innovación, evaluando variables como la apertura al riesgo, la colaboración, el aprendizaje organizacional o la alineación con el propósito. Estas dimensiones también están contempladas en el modelo de Denison et al. (1990), reforzando su aplicabilidad a entornos distribuidos.

Finalmente, Innov8rs (2025) conceptualiza la cultura como un sistema operativo invisible que da soporte a todos los procesos organizacionales. Cuando esta cultura se alinea con la estrategia y el propósito, se convierte en una fuerza habilitadora para la transformación organizacional. En el caso de Indigo Slate, donde la colaboración remota, la diversidad y la creatividad son centrales, la cultura debe gestionarse como infraestructura simbólica que articule comportamiento, cohesión y sentido compartido.

Este conjunto de marcos conceptuales, modelos diagnósticos y enfoques operativos permite comprender la cultura organizacional no solo como una herencia estructural, sino por su capacidad transformadora. En el contexto específico de Indigo Slate, estas herramientas y enfoques ofrecen rutas claras para fortalecer una cultura que facilite la colaboración remota y la innovación sostenible.

## **2. Cultura de innovación: fundamentos y condiciones**

La cultura de innovación se fundamenta en valores como la apertura al cambio, la colaboración horizontal y la tolerancia a la ambigüedad, que contrastan con la rigidez y el control característicos de las culturas tradicionales. Rao y Chuan (2013) sostienen que la innovación no depende exclusivamente de estructuras, sino del diálogo, la diversidad de pensamiento y la disidencia constructiva. En la misma línea, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011) muestran que las culturas adhocráticas, por su

orientación al cambio, se asocian positivamente con la innovación, mientras que las jerárquicas tienden hacia la imitación.

Para estructurar los elementos de una cultura innovadora, Horth y Vehar (2014) proponen un enfoque que incluye *mindset*, *skillset* y *toolset*: mentalidad abierta, habilidades creativas y herramientas que faciliten la ejecución de ideas. Este modelo desmonta la idea de que la innovación está reservada a individuos excepcionales y la presenta como una capacidad organizacional cultivable.

Diversos instrumentos permiten evaluar esta cultura. *Great Place to Work* (2025) identifica elementos como la confianza en el liderazgo, el reconocimiento y la percepción de equidad, mientras que *AIHR* (2025), a través del *Culture Audit*, mide prácticas como liderazgo inclusivo y toma de decisiones participativas. Ambos coinciden en que la innovación surge de condiciones culturales diseñadas intencionalmente.

Innov8rs (2025) aporta evidencia de que las empresas más innovadoras cultivan liderazgo distribuido, diversidad activa, seguridad psicológica y colaboración digital estructurada. Estas condiciones transforman la innovación en una responsabilidad colectiva sostenida por el propósito y la experimentación.

Amabile (2014), con su modelo *KEYS*®, señala condiciones como la autonomía, el reconocimiento y el acceso a recursos como claves para un clima creativo. Horth y Vehar (2014) y Edmondson (2012) refuerzan esta idea al destacar la seguridad psicológica como un facilitador silencioso pero indispensable.

Finalmente, la innovación se entiende como un fenómeno cultural y colectivo. Brown y Wyatt (2010) muestran que metodologías como *Design Thinking* traducen estos principios en prácticas colaborativas tangibles, mientras que Rao y Chuan (2013) plantean la innovación como una disciplina organizacional enraizada en la cultura.

En síntesis, los principales componentes de una cultura de innovación incluyen liderazgo inspirador, confianza, autonomía creativa, comunicación abierta, retroalimentación continua y aprendizaje colectivo, descritos por Amabile (2014), Rao y Weintraub (2013), Schein (2010) y Edmondson (2012). Estos factores favorecen la generación de ideas y fortalecen la colaboración en equipos remotos, creando entornos psicológicamente seguros (Edmondson, 2012), donde las diferencias geográficas o jerárquicas se convierten en oportunidades de co-creación y aprendizaje compartido.

### **3. Equipos creativos remotos: cultura, confianza y diagnóstico de barreras**

Los equipos creativos remotos, como los de Indigo Slate, operan sin estructuras jerárquicas tradicionales ni proximidad física. Requieren de culturas compartidas que sostengan su sincronización emocional, operativa y creativa (Brown & Wyatt, 2010; Edmondson, 2012). En estos entornos, la confianza rápida y la comunicación abierta son esenciales. Como señala Jeremy Bonner, Director Creativo de la organización activo hasta Agosto de 2025, el trabajo distribuido exige una alineación progresiva de estilos, ritmos y expectativas (comunicación personal, 20 de febrero de 2025).

Edmondson (2012) propone el *teaming* como marco para entender esta colaboración flexible y temporal. El foco está en desarrollar confianza en el proceso, compartir aprendizajes y potenciar la participación sin temor. Para George (2015), McCahill y Saba (2017), y Brown (2009), estas dinámicas sólo son posibles cuando existen condiciones culturales como autonomía con propósito, apertura emocional y aceptación del error como parte del proceso creativo. Innov8rs (2025) respalda esta visión al describir cómo las organizaciones más innovadoras diseñan intencionalmente entornos que promueven seguridad psicológica y diversidad activa.

Para McCahill (2013) la cultura organizacional es un ecosistema emocional donde el propósito compartido orienta las decisiones. Cuando este propósito es claro y

auténtico, los equipos remotos logran conexión, motivación y compromiso. George (2015) insiste en el liderazgo auténtico como catalizador de esta coherencia: actuar con valores, vulnerabilidad y presencia genera entornos confiables. Brown (2009) añade que una cultura empática y diseñada intencionalmente permite experimentar, construir colectivamente y transformar el entorno con sentido.

El diagnóstico de barreras culturales se vuelve esencial en estos contextos. Ghemawat (2001) propone el modelo *CAGE* para identificar distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas. Kennedy (2020) lo aplica para anticipar tensiones en equipos diversos. Hofstede (2001), con sus seis dimensiones culturales, ofrece otro marco interpretativo; sin embargo, Arrindell (2003) cuestiona su generalización y advierte sobre la necesidad de enfoques más flexibles y situados.

En la práctica, existen herramientas para auditar estos elementos. *El Trust Index* de *GPTW* (2025) mide la percepción de confianza, respeto y camaradería. *AIHR* (2025), mediante el *Culture Audit*, examina si las estructuras están alineadas con los valores reales. Rao y Weintraub (2013) desarrollaron el *InnoQuotient*, que evalúa madurez innovadora con base en comunicación, liderazgo, recursos, confianza, motivación y aprendizaje. Además, Amabile (2014), con su modelo *KEYS*®, analiza condiciones para el clima creativo como autonomía, apoyo del liderazgo, carga de trabajo equilibrada y diversidad.

Estas herramientas permiten una lectura integral de los factores que facilitan o limitan la colaboración en equipos distribuidos. Aplicarlas con una visión estratégica ayuda no solo a detectar barreras, sino también a diseñar culturas cohesionadas y habilitadoras de innovación en organizaciones como Indigo Slate.

Además, estas prácticas fortalecen el compromiso emocional en entornos remotos, permitiendo que los equipos no solo operen con eficacia, sino que también

desarrollen pertenencia, identidad cultural compartida y resiliencia creativa, factores clave para sostener la innovación en estructuras distribuidas.

#### **4. Diagnóstico cultural en entornos remotos: herramientas, condiciones y adaptación**

Evaluar la cultura organizacional requiere herramientas que integren estructuras visibles, dimensiones simbólicas y percepciones emocionales. Para Schein (2010) una lectura profunda de la cultura debe ir más allá de los artefactos, atendiendo valores declarados y supuestos básicos compartidos. Esta mirada es fundamental para entornos remotos, donde las señales físicas son limitadas.

El *Culture Audit* (AIHR, 2025) ofrece un diagnóstico estructural a partir de dimensiones como liderazgo, comunicación, adaptabilidad y toma de decisiones, contrastando los valores formales con las prácticas vividas. Complementariamente, el *Trust Index* (Great Place to Work, 2025) permite captar la experiencia del equipo a través de indicadores de confianza, respeto, orgullo y camaradería. Ambas herramientas se articulan con modelos como *InnoQuotient* (Rao & Weintraub, 2013), que mide la madurez innovadora mediante liderazgo, recursos, confianza, motivación, aprendizaje y comunicación.

Desde una perspectiva emocional, *KEYS®* (Amabile, 2014) identifica condiciones que detonan el clima creativo: libertad para decidir, reconocimiento, diversidad, apoyo del liderazgo y carga laboral realista. Estas condiciones se refuerzan con la seguridad psicológica propuesta por Edmondson (2012), quien plantea que solo cuando las personas pueden expresarse sin miedo es posible innovar sostenidamente. Horth y Vehar (2014) agregan que lo que los líderes modelan y reconocen define el entorno simbólico de la innovación.

El análisis de Denison et al. (1990) conecta cultura y efectividad organizacional mediante misión, participación, consistencia y adaptabilidad. En escenarios remotos, estos factores deben evaluarse junto a herramientas adaptadas. Nesta (2021), según la clasificación de la innovación (incremental, abierta, sistémica y adaptativa), sugiere un amplio número de marcos flexibles según la naturaleza del reto. Schein (2010), Edmondson (2012) y Nesta conforman un marco metodológico adaptativo, útil para contextos virtuales.

En organizaciones remotas, con talento distribuido y creativo, estas herramientas permiten leer la cultura desde lo formal, lo emocional y lo simbólico, facilitando intervenciones alineadas con la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo.

Este diagnóstico debe adaptarse a entornos donde la asincronía, la multiculturalidad y la virtualidad transforman los modos de interacción. En estos escenarios, evaluar cómo se construyen la confianza, la identidad colectiva y la cohesión simbólica resulta necesario para activar una cultura de innovación sostenible.

## **5. Herramientas y modelos para activar una cultura de innovación colaborativa**

Activar una cultura de innovación colaborativa requiere metodologías que conecten propósito, participación y acción concreta. En contextos remotos, modelos como *Design Thinking* (Brown & Wyatt, 2010) y *FORTH* (Van Wulfen, 2013) ofrecen marcos estructurantes para idear, testear y consolidar soluciones. Estas metodologías promueven empatía, visibilidad de avances y cohesión cultural.

Innov8rs (2025) aporta enfoques como *Challenge-Driven Innovation* (Innovación Impulsada por Retos) y *Venture Clienting* (Modelo de Cliente de Riesgo Temprano), que vinculan a los equipos con retos reales y agentes externos, promoviendo aprendizaje tangible. Estas estrategias se fundamentan en la innovación abierta (Chesbrough, 2003),

aunque Durmusoglu (2004) advierte sobre resistencias internas que requieren preparación emocional para el cambio.

Frente a restricciones operativas, el método *SIT* (Systematic Inventive Thinking, 2025) canaliza la creatividad dentro de los límites existentes mediante patrones estructurales. Tidd y Bessant (2020) respaldan esta visión, y Verganti (2009) la complementa al enfatizar la necesidad de transformar significados y no solo productos. Esta integración permite innovar sin perder profundidad simbólica.

Transformar cultura implica también monitoreo continuo a través de sistemas que acompañen el cambio desde el diagnóstico hasta la acción. *InnoQuotient* (Rao & Weintraub, 2013) evalúa la madurez cultural en innovación mediante dimensiones como liderazgo, motivación, confianza, recursos, comunicación y aprendizaje, generando mapas de calor que revelan fortalezas y bloqueos. *KEYS®* (Amabile, 2014) permite diagnosticar el clima creativo a partir de ocho condiciones, incluyendo autonomía, reconocimiento, diversidad del equipo, apoyo del liderazgo y carga laboral realista. Por su parte, el *Culture Audit* (AIHR, 2025) revisa la coherencia entre valores organizacionales y comportamientos observables en áreas como comunicación, toma de decisiones y adaptabilidad. Finalmente, el *Trust Index* (GPTW, 2025) transforma percepciones emocionales en métricas sobre respeto, equidad, orgullo colectivo y camaradería. Estos instrumentos, aplicados cíclicamente, no solo reflejan el estado cultural, sino que permiten ajustar, sostener y consolidar procesos de transformación organizacional.

Desde el diseño cultural, el *Happy Startup Canvas* (McCahill, 2013) ofrece una guía que abarca propósito, valores, cultura emocional, comunidad, propuesta de valor, modelo de negocio e impacto, ayudando a alinear la identidad organizacional con el propósito colectivo en entornos remotos. McCahill y Saba (2017) destacan que la innovación sostenible surge de la coherencia entre valores, acciones e impacto.

El modelo *CAGE* (Ghemawat, 2001), aplicado por Kennedy (2020), permite diagnosticar distancias culturales en colaboraciones globales. Combinado con la innovación abierta (Chesbrough, 2003), facilita integrar diversidad como fuente de valor.

Estas herramientas y recursos no solo activan la innovación, sino que la sostienen desde el diseño consciente de experiencias, estructuras y culturas compartidas. Además, permiten convertir la colaboración distribuida en una fuente estratégica de aprendizaje y sentido colectivo.

## **6. Resultados esperados de una cultura de innovación colaborativa en contextos remotos**

Una cultura de innovación colaborativa bien consolidada genera efectos estratégicos y humanos en contextos remotos. Heskett (2012) plantea que la cultura puede explicar entre el 20 y el 30% del rendimiento organizacional, al traducirse en comportamientos que retroalimentan resultados y fortalecen capacidades internas. Mientras Denison et al. (1990) y Lafley y Martin (2013) coinciden en que la estrategia solo se ejecuta de manera sostenible cuando existe una cultura que la respalda. Para Innov8rs (2025), las culturas que articulan innovación como práctica transversal reportan mejoras en agilidad, compromiso, retención de talento y velocidad de ejecución. En industrias creativas, donde las capacidades técnicas son fácilmente replicables, una cultura auténtica y difícil de imitar se convierte en una ventaja competitiva.

A nivel práctico, Rao y Chuan (2013) resaltan que una cultura que valora la experimentación y el diálogo promueve la creatividad constante, mientras que George (2015) enfatiza el liderazgo auténtico como canal para conectar emocionalmente al equipo con el propósito colectivo. Esta conexión simbólica cobra mayor relevancia en equipos remotos, donde sustituye la interacción presencial como base de pertenencia. Así, se consigue una forma de trabajo empática, autónoma y emocionalmente

significativa. La cultura impacta directamente en la fluidez colaborativa, el bienestar emocional, la adaptabilidad y el compromiso sostenido con los resultados. En este marco, la innovación no es un proceso ocasional, sino una práctica colectiva y continua.

En contraste, no intervenir la cultura genera riesgos acumulativos. Horth y Vehar (2014) advierten que la pasividad favorece el retorno de dinámicas jerárquicas y controladoras, bloqueando la confianza y la innovación. Innov8rs (2025) y Durmusoglu (2004) alertan sobre la fragmentación simbólica, la desconexión entre discurso y práctica, y la fatiga emocional como consecuencias de culturas no gestionadas. Schein (2010) recalca que los supuestos culturales no cuestionados pueden perpetuar estructuras disfuncionales incluso bajo estrategias renovadas. Por último, Lafley y Martin (2013) alertan que sin respaldo cultural, la estrategia pierde sentido y sostenibilidad. En entornos remotos cuidar la cultura no es opcional: es imperativo para sostener el aprendizaje, la innovación y la cohesión.

## **7. Indigo Slate como contexto de aplicación**

Indigo Slate (2025) es una agencia global creativa que combina diseño, estrategia, narrativa y tecnología para ofrecer experiencias conectadas. Al ser parte de Zensar Technologies, articula creatividad con soluciones digitales robustas. Sus equipos, conformados por perfiles diversos y especializados, trabajan de forma remota desde múltiples países, sin depender de estructuras jerárquicas tradicionales. Esta configuración interdisciplinaria y distribuida permite explorar cómo una cultura de innovación puede diseñarse y evaluarse estratégicamente en contextos remotos.

La cultura organizacional de la empresa se define como colaborativa, orientada al propósito y se percibe cercana a la tipología adhocrática, destacada por Cameron y Quinn (2011) como flexible e innovadora. Desde el modelo de Denison et al. (1990), se observa orientación a la misión y participación activa. Como advierten Hofstede (2001) y

Kennedy (2020), en entornos globales como este la sincronización simbólica y la construcción de confianza son esenciales. En ese sentido, la seguridad psicológica es clave para el trabajo remoto, como menciona J. Bonner (comunicación personal, 20 de febrero de 2025): los equipos deben poder expresarse con apertura para colaborar eficazmente.

Para evaluar esta cultura, se plantea una aproximación estructural, simbólica y experiencial basada en el modelo de Schein (2010). Instrumentos como el *Culture Audit* (AIHR, 2025), el *Trust Index* (GPTW, 2025), *InnoQuotient* (Rao & Weintraub, 2013) y *KEYS®* (Amabile, 2014) aportan criterios para diseñar herramientas diagnósticas que evidencien tanto estructuras formales como experiencias emocionales. Aunque no serán aplicados directamente, guían el diseño metodológico adaptado al caso.

El contexto de Indigo Slate resulta pertinente y viable, por su disposición al análisis, estructura distribuida, apertura cultural y coherencia con marcos teóricos como los de Innov8rs (2025). Desde la perspectiva de Schein (2010), al estudiar este tipo de organizaciones se logra decodificar los valores y supuestos profundos que orientan la colaboración remota.

Finalmente, integrar cultura, innovación y colaboración exige trabajar sobre estructuras, símbolos y liderazgo. Denison et al. (1990), Rao y Chuan (2013), Horth y Vehar (2014), Brown y Wyatt (2010), Nesta (2021) y George (2015) coinciden en que este proceso debe ser deliberado, significativo y estratégicamente alineado. Indigo Slate representa un caso idóneo para observar esta convergencia.

### **Hipótesis**

En el marco de esta investigación, se plantea una hipótesis de trabajo que orienta el análisis teórico y el diseño metodológico, con el propósito de explorar el vínculo entre la cultura organizacional orientada a la innovación y las prácticas de colaboración en equipos creativos remotos:

- Una cultura organizacional orientada a la innovación podría fundamentar el diseño de lineamientos que favorezcan la colaboración en equipos creativos remotos, al establecer condiciones organizacionales que habiliten prácticas colaborativas sostenibles en contextos distribuidos como el de Indigo Slate.

## Variables

La definición de variables permite identificar los atributos a medir en la recolección de datos con líderes, colaboradores y profesionales externos.

### Definición conceptual

- **Cultura de Innovación:** conjunto de valores, creencias y prácticas que favorecen la generación y aplicación de nuevas ideas en la organización. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011) plantean que culturas como la adhocrática están más orientadas hacia la innovación, fomentando la flexibilidad y la creatividad. Por su parte, Schein (2010) plantea que las creencias compartidas condicionan la disposición para asumir riesgos y adoptar enfoques innovadores.
- **Colaboración:** trabajo realizado en conjunto para alcanzar objetivos en común, apoyando el intercambio de conocimientos y habilidades. Según Edmondson (2012), *teaming* consiste en coordinar y colaborar con terceros pese a diferencias en la experiencia, la jerarquía o la distancia, para alcanzar objetivos comunes. Una colaboración efectiva se refleja en objetivos cumplidos y en el desempeño, especialmente en organizaciones ambidiestras que equilibran eficiencia e innovación (O'Reilly & Tushman, 2008).
- **Gestión de Ideas:** proceso de recolección, evaluación y aplicación de propuestas internas o externas. Para Chesbrough (2003), la innovación abierta es una metodología empresarial que permite integrar conocimientos internos y externos, impulsando la innovación y competitividad organizacional.
- **Cultura Organizacional:** Para Schein (2010) es el conjunto de creencias fundamentales que un grupo interioriza a partir de su experiencia frente a retos, y que inculca como modelo de comportamiento dentro de la organización. A su vez,

Heskett (2012) asegura que una cultura sólida puede impactar en el desempeño organizacional, facilitando la innovación y la gestión del cambio.

### **Definición operacional**

Criterios para observar y analizar las variables centrales del estudio.

- **Cultura de Innovación:** A través de una encuesta a un líder de la organización, entrevistas a colaboradores de Indigo Slate y profesionales externos, se explora la percepción sobre condiciones, comportamientos y prácticas que favorecen la generación y aplicación de nuevas ideas.
- **Colaboración:** Se analiza mediante encuestas internas y externas la percepción sobre frecuencia de interacciones, calidad de comunicación y nivel de colaboración alcanzado en proyectos remotos.
- **Gestión de Ideas:** Se explora el proceso de recopilación, seguimiento y aplicación de ideas a partir de entrevista a un líder, encuestas a empleados remotos internos y profesionales externos sobre su experiencia con el flujo de ideas.
- **Cultura Organizacional:** Se recoge, mediante una entrevista y encuestas, la visión sobre cómo se vive la cultura organizacional, su influencia en el desempeño y en la capacidad de innovar.

### **Clasificación**

La clasificación sigue el enfoque de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), que define las variables según su función y nivel de medición. En este estudio, la cultura de innovación es la variable independiente (cualitativa nominal) al influir sobre otras dinámicas organizacionales; la colaboración es la dependiente (cualitativa ordinal) al reflejar los resultados de esa influencia; la gestión de ideas actúa como interviniente al mediar entre ambas; y la cultura organizacional como moderadora de esta relación.

## **Metodología**

### **Enfoque y alcance de la investigación**

El enfoque del proyecto es cualitativo con apoyo cuantitativo exploratorio, al tener como objetivo comprender los desafíos y oportunidades que experimenta Indigo Slate en la colaboración remota e innovación organizacional, sin manipular variables. La investigación tiene como propósito explorar y analizar cómo la cultura de innovación que propicie la colaboración influye en el comportamiento de los equipos remotos, así como en la forma en que se gestionan las ideas dentro de la organización. Para lograrlo, se aplicó una entrevista semiestructurada a un líder clave y se realizaron encuestas a los colaboradores de Indigo Slate, complementadas con una encuesta exploratoria a profesionales externos en entornos creativos remotos, lo que permitió ampliar la visión del fenómeno estudiado.

Este enfoque cualitativo es idóneo para la investigación porque permite un análisis más profundo y significativo de las percepciones, experiencias y retos de los colaboradores de Indigo Slate, siendo difícil su medición con un enfoque cuantitativo. No obstante, la inclusión de datos descriptivos provenientes de las encuestas internas y externas aporta un componente cuantitativo exploratorio que permite identificar tendencias y enriquecer la interpretación cualitativa.

El diseño de la investigación es descriptivo-correlacional, enfocado en examinar la cultura organizacional en Indigo Slate y su relación con la innovación y la colaboración en equipos remotos. La entrevista y las encuestas recogieron percepciones de colaboradores internos y profesionales externos, generando un contraste que amplía la validez del análisis.

Este diseño es adecuado porque no implica intervenir en el ambiente de trabajo, sino analizar las condiciones actuales para comprender los fenómenos observados y enriquecerse con aportes de otros profesionales.

La investigación es no experimental y transversal, pues no se intervino en el ambiente laboral y las variables se observaron en su contexto natural. La recolección de datos se realizó en un único corte, con una aplicación a colaboradores y un líder de Indigo Slate, y otra posterior a profesionales externos. Al no tratarse de mediciones repetidas sobre el mismo grupo, el diseño conserva su carácter transversal. Este diseño permite capturar una visión actual de la cultura organizacional y su influencia en el trabajo remoto, sin requerir mediciones a largo plazo.

### **Población y muestra**

#### 1. Población interna (Indigo Slate).

La primera población considerada en este estudio la conformaron colaboradores y líderes del área creativa de Indigo Slate, que trabajan en equipos remotos distribuidos en distintas regiones. Para esta fase se aplicaron dos instrumentos diferenciados: una encuesta interna dirigida a colaboradores creativos de distintos roles y una entrevista semiestructurada aplicada a un líder clave de la organización. Aunque Indigo Slate cuenta con personal en Estados Unidos, Reino Unido, Colombia y México, la encuesta se concentró en participantes ubicados en Colombia, México y Estados Unidos, donde se contó con mayor viabilidad de acceso. Esta población se caracteriza por su diversidad de perfiles, integrando diseñadores gráficos, ilustradores, estrategas, desarrolladores, redactores creativos, productores, PMs, PMAs, líderes de proyecto y otros.

Para aproximar el tamaño de esta población, se sostuvo una conversación exploratoria con Valeria Díaz, Diseñadora Visual Principal (Principal Visual Designer) de Indigo Slate en Colombia, quien estimó que el grupo internacional del área creativa

estaba conformado por 100 personas (V. Díaz, comunicación personal, 29 de abril de 2025). En este contexto, se optó por un muestreo intencional no probabilístico, que permitió seleccionar participantes con base en su experiencia, rol dentro de los equipos creativos remotos y disposición para participar. La muestra inicialmente estimada fue de 50 personas para la encuesta, con el objetivo de reunir distintas perspectivas valiosas para comprender el fenómeno investigado.

Los criterios de inclusión definidos para la encuesta interna fueron:

- Experiencia laboral mínima de tres meses en Indigo Slate.
- Participación activa en proyectos creativos remotos.
- Representación de diferentes roles profesionales del área creativa.
- Ubicación en Colombia, México o Estados Unidos.

Sobre los resultados, respondieron la encuesta interna 14 colaboradores de Indigo Slate. Respecto a la entrevista, aunque inicialmente se esperaba contar con dos o tres líderes, finalmente se logró aplicar una entrevista semiestructurada a un líder clave, seleccionado por su gestión de equipos remotos.

## 2. Población externa (profesionales creativos).

La segunda población considerada en este estudio correspondió a profesionales de la industria creativa externos a Indigo Slate, se aplicó una encuesta exploratoria para complementar la baja respuesta interna y ampliar la diversidad de percepciones. Esta muestra estuvo conformada por participantes de Colombia, México, Estados Unidos, Argentina, Bolivia, Chile, Brasil, Venezuela, España y Francia; con una amplia variedad de cargos. Entre los roles más representativos se encuentran gestión de proyectos (PM/PMA), diseño gráfico e ilustración, producción audiovisual, desarrollo tecnológico, estrategia de negocios, redacción/copywriting, además de categorías abiertas que aportaron perfiles adicionales, como tech writing y guionismo.

Los criterios de inclusión definidos fueron:

- Experiencia en la industria creativa (diseño, contenidos, tecnología, producción, gestión de proyectos, entre otros).
- Experiencia en trabajo remoto o híbrido (dos participantes reportaron no tener experiencia previa, pero se mantuvieron por pertinencia en el sector).
- Sin restricción geográfica ni de rol.

En total, la encuesta externa fue respondida por 45 profesionales, lo que complementa las percepciones obtenidas de la muestra interna y enriqueció el análisis.

### 3. Total de la muestra.

La investigación reunió un total de 60 participantes: 14 encuestas internas, 1 entrevista a líder y 45 encuestas externas. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014), en los estudios exploratorios el tamaño de muestra puede ser limitado, siempre que permita obtener información relevante y orientar investigaciones posteriores. En este caso, alcanzar más de 50 casos supera el rango de referencia de 30 a 50 sugerido en la literatura, lo que respalda la pertinencia metodológica de los resultados obtenidos.

### **Instrumentos**

Para la recolección de información se utilizaron tres instrumentos principales: una encuesta estructurada aplicada a colaboradores del área creativa de Indigo Slate, una entrevista semiestructurada aplicada a un líder clave de la organización y una encuesta adaptada a profesionales externos de la industria creativa. Estos instrumentos permitieron obtener evidencias sobre la cultura organizacional, la colaboración remota y la gestión de ideas.

Esta estructura metodológica se fundamenta en el enfoque cualitativo, el cual resulta adecuado para comprender fenómenos organizacionales complejos desde la

perspectiva de los participantes y los significados que construyen en su contexto (Hernández Sampieri et al., 2014; Creswell & Creswell, 2018).

Ambos instrumentos internos fueron diseñados con base en los referentes teóricos que dan soporte al estudio y orientados a explorar las variables principales definidas en la etapa metodológica: cultura de innovación, colaboración, gestión de ideas y cultura organizacional. El diseño buscó capturar tanto la experiencia subjetiva de los participantes como señales concretas del funcionamiento de los equipos creativos remotos. La encuesta externa se elaboró con la misma base conceptual y estructura general, adaptando ítems al público profesional externo.

Este estudio adopta un diseño de caso único, al centrarse en Indigo Slate como unidad de análisis. Esta estrategia es adecuada para abordar situaciones complejas dentro del contexto en que se desarrollan, como lo plantea Yin (2014) en su obra *Case Study Research: Design and Methods*.

El diseño de los instrumentos se apoyó en modelos conceptuales relevantes para el estudio, adaptados para diagnosticar la cultura organizacional e identificar condiciones que favorecen la colaboración en los equipos remotos de Indigo Slate. A continuación, se presentan los principales referentes utilizados y las dimensiones que aportaron al diseño del instrumento:

- *Culture Audit* (AIHR, 2025), cultura organizacional estructural: liderazgo, motivación, comunicación y adaptabilidad.
- *Trust Index* (Great Place to Work, 2025), clima emocional: liderazgo cercano, confianza, respeto, orgullo y camaradería.
- *InnoQuotient* (Rao & Weintraub, 2013), madurez cultural: comunicación, confianza, liderazgo innovador, recursos, motivación y aprendizaje organizacional.
- *KEYS®* (Amabile, 2014), clima creativo: autonomía, diversidad, apoyo del

liderazgo, carga realista, libertad y reconocimiento.

- *Competing Values Framework* (Cameron y Quinn, 2011), tipos de cultura organizacional: jerárquica, de clan, adhocrática y de mercado; ejes de control vs. flexibilidad, enfoque interno vs. externo.
- Schein (2010), niveles de cultura organizacional: lo que se ve (artefactos), lo que se dice (valores declarados) y lo que se asume (supuestos subyacentes).

Se aplicaron tres instrumentos principales de recolección de datos, todos mediante herramientas digitales:

- Encuesta estructurada (interna): diseñada principalmente con escala tipo Likert de 5 puntos, dirigida a colaboradores del área creativa. El cuestionario está organizado en cuatro secciones: cultura de innovación, colaboración (remota), gestión de ideas y cultura organizacional. Además de las afirmaciones cerradas que permiten identificar niveles de percepción, se suman preguntas de opción múltiple para explorar prácticas concretas de colaboración e innovación, y una pregunta abierta final para recoger comentarios adicionales que ofrezcan una visión más completa.
- Entrevista semiestructurada (interna): prevista para varios líderes, pero finalmente aplicada a un único líder, mediante preguntas abiertas orientadas a explorar experiencias, prácticas y percepciones sobre la cultura de innovación, los procesos de gestión de ideas, los mecanismos de colaboración en el contexto remoto y el impacto organizacional percibido.
- Encuesta estructurada adaptada (externa): replica la estructura general de la encuesta interna (escala Likert de 5 puntos y las mismas cuatro secciones), con ítems adaptados al contexto de profesionales externos; incluye preguntas de

opción múltiple sobre prácticas y abiertas.

Las encuestas se difunden mediante Google Forms, mientras que la entrevista se responde por el mismo medio, con la posibilidad de emplear opciones flexibles como Microsoft Teams, mensajes de texto o notas de voz. Los resultados obtenidos se complementan para enriquecer el análisis de la información, en función de la disponibilidad y acceso de los participantes.

Aunque las entrevistas permiten profundizar en los fenómenos culturales, en este estudio no fue posible aplicarlas de forma abierta al equipo debido a las políticas de privacidad y la falta de acceso directo al personal, lo que limitó la interacción con los grupos distribuidos. Por esta razón, se priorizaron encuestas digitales autoadministradas, que ofrecieron anonimato, alcance global y posibilidad de análisis comparativo. Este enfoque, complementado con una entrevista semiestructurada a un líder clave, resultó adecuado para el carácter exploratorio de la investigación y permitió equilibrar amplitud y profundidad en la recolección de datos, tal como sugiere Creswell (2018) en el uso de métodos mixtos cuando existen restricciones de acceso a los participantes.

Los formularios completos de las encuestas y la entrevista se incluyen en los anexos de este documento en su versión original en español. No obstante, ambos instrumentos internos fueron traducidos al inglés para su aplicación, dado que este es el idioma operativo de Indigo Slate.

Los instrumentos fueron validados de forma interna mediante un ejercicio de revisión con Valeria Díaz, Diseñadora Visual Principal (*Principal Visual Designer*) de Indigo Slate en Colombia. Se exploró la pertinencia y coherencia del contenido respecto a la cultura organizacional y el contexto del trabajo creativo remoto allí. Díaz también participó en el pilotaje de la encuesta estructurada, lo que permitió verificar la claridad del lenguaje, la comprensión de los ítems y la adecuación contextual de las preguntas. A

partir de sus observaciones se realizaron ajustes menores antes de la aplicación general.

Seguidamente, Jeremy Bonner, Director Creativo Ejecutivo de Indigo Slate para la fecha, revisó los instrumentos y expresó su validación con una recepción entusiasta del contenido. Esta retroalimentación complementaria no solo refuerza la alineación del diseño con las dinámicas internas y el enfoque cultural de la organización, sino que también evidencia el interés institucional en las temáticas abordadas por el estudio.

La encuesta externa, en cambio, no pasó por un proceso de validación formal, dado su carácter exploratorio.

La validez conceptual de los instrumentos, además, se respalda en los modelos teóricos ya expuestos en la sección anterior, sobre los cuales se estructuraron las dimensiones clave del diseño.

### **Técnicas para el análisis de la información**

El análisis de la información se realizó según el tipo de datos recolectados a través de encuestas y entrevistas, considerando tanto los patrones generales como las experiencias particulares que los participantes compartieron.

- **Análisis de encuestas:** Los datos obtenidos se analizaron mediante técnicas descriptivas simples, evaluando las respuestas según sus frecuencias, porcentajes y promedios. Esto permitió identificar tendencias generales en las percepciones sobre la cultura de innovación, la colaboración remota, la gestión de ideas y la cultura organizacional. Se presentaron resultados destacados mediante tablas en el análisis y gráficos de barras o circulares en los anexos, para facilitar su interpretación de acuerdo con la cantidad de respuestas obtenidas.
- **Análisis de entrevistas:** La entrevista se analizó mediante contenido temático, a partir de las notas realizadas. Se identificaron ideas clave, patrones recurrentes y temas significativos que aportaron a la comprensión de cómo el liderazgo percibe

los factores culturales que influyen en la colaboración y la innovación en contextos de trabajo remoto.

Durante la síntesis de los hallazgos, se destacaron los temas más relevantes para comprender el estado actual de la cultura organizacional en la compañía y su relación con los objetivos del estudio, incorporando también los aportes de la encuesta externa como insumo para formular recomendaciones aplicables a Indigo Slate.

## **Trabajo de Campo**

El trabajo de campo se realizó en dos etapas. La primera (abril–mayo de 2025) incluyó una encuesta interna y una entrevista semiestructurada a un líder de Indigo Slate para diagnosticar cultura organizacional y colaboración remota. La recolección fue digital, con difusión mediante referentes internos por políticas de privacidad. Se obtuvieron 14 respuestas completas y una entrevista escrita.

Tras la primera aplicación, la empresa atravesó despidos masivos (*layoffs*) comunicados por exempleados en LinkedIn. Aunque no fue medido, este contexto probablemente influyó en la baja tasa de respuesta interna al coincidir con la aplicación de los instrumentos.

La segunda etapa (septiembre de 2025) consistió en una encuesta externa a profesionales de la industria creativa con experiencia remota o híbrida, destinada a complementar la baja tasa interna y ampliar la diversidad de percepciones. Se recopilaron 45 respuestas que contrastaron percepciones, enriqueciendo el carácter exploratorio del estudio.

La diversidad geográfica y de perfiles brindó un panorama suficiente para el análisis exploratorio, integrando perspectivas internas y externas que enriquecen la interpretación de resultados.

### **Procesamiento de los datos**

El procesamiento se estructuró en tres niveles: encuesta interna, encuesta externa y entrevista semiestructurada, analizados según su naturaleza cuantitativa o cualitativa y las cuatro variables del estudio: cultura de innovación, colaboración remota, gestión de ideas y cultura organizacional.

### 1. Encuesta interna

Se procesaron 14 respuestas con distribución geográfica en Colombia, México y Estados Unidos. El análisis combinó frecuencias en escala Likert (1–5) y comentarios abiertos, identificando patrones de percepción interna e interpretándose según marcos teóricos resumidos en la Tabla 1. Las gráficas completas se presentan en los anexos.

**Tabla 1**

*Resumen de hallazgos de la encuesta interna (Indigo Slate)*

Variable	Hallazgos clave	Modelo o dimensión asociada
Cultura de innovación	Predomina una alta motivación para proponer nuevas ideas (valores 4 y 5). Hay apertura a la creatividad y a ideas no convencionales, aunque con diferencias sobre liderazgo según ubicación del colaborador.	<i>InnoQuotient</i> (motivación, confianza), <i>KEYS®</i> (autonomía, reconocimiento), <i>Competing Values</i> (adhocracia)
Colaboración remota	Reconocimiento positivo de la diversidad cultural (valores 3 y 4), pero limitada adaptación a estilos de comunicación diversos (valores 2 y 3). La confianza en entornos virtuales es variable, indicando desafíos relacionales.	<i>Trust Index</i> (confianza, respeto), <i>Schein</i> (supuestos relacionales), <i>CAGE</i> (distancia cultural)
Gestión de ideas	Se evidencian como barreras principales la falta de tiempo y de canales de gestión claros. Se valoran acciones como claridad en roles, espacios de ideación y dinámicas de	<i>Culture Audit</i> (estructuras de comunicación), <i>KEYS®</i> (espacios creativos), <i>InnoQuotient</i> (procesos)

	equipo.	
Cultura organizacional	Se resaltan valores como creatividad, bienestar y comunicación. Pero se denota una baja cohesión entre equipos internacionales, lo cual sugiere necesidad de mayor integración cultural.	<i>Schein</i> (niveles culturales), <i>Competing Values</i> (tipo de cultura), <i>Culture Audit</i> (liderazgo, cohesión)

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta interna (2025).

## 2. Encuesta externa

Se procesaron 45 respuestas de profesionales de la industria creativa, 43 con experiencia remota o híbrida. El análisis cuantitativo describió tendencias generales y el cualitativo categorizó propuestas según las cuatro variables, identificando sugerencias recurrentes. Los resultados principales se presentan en la Tabla 2, con énfasis en recomendaciones prácticas.

**Tabla 2**

*Hallazgos y recomendaciones de la encuesta externa*

Dimensión	Percepciones externas del sector	Recomendaciones sugeridas (categorizadas y ampliadas)
Cultura de innovación	Se valora la apertura y la motivación para proponer ideas; se perciben frenos por procesos largos y centralizados.	A. Implementar hackatones virtuales de ideación rápida (trimestrales) con criterios claros y decisión en menos de 72 h. B. Crear espacios de bajo riesgo (pilotos de 2 a 3 semanas) con micro presupuesto para experimentar sin afectar proyectos con clientes.

		<p>C. Establecer un banco de ideas con curatoría mensual y retroalimentación visible (estados: recibida, en evaluación, prototipo, implementada).</p>
<p>Colaboración remota</p>	<p>La flexibilidad es una ventaja; en la industria persisten dificultades para coordinar horarios y estilos de comunicación.</p>	<p>A. Definir protocolos de comunicación asincrónica (canales, formatos, tiempos de respuesta).</p> <p>B. Fijar ventanas de coincidencia horaria en entornos distribuidos y “<i>office hours</i>” con rotación.</p> <p>C. Ritualizar espacios sociales virtuales breves (15 min/semana) y encuentros interculturales bimensuales para fortalecer la confianza.</p>
<p>Gestión de ideas</p>	<p>La carga laboral y la baja visibilidad de canales de gestión limitan la ejecución y el seguimiento de ideas.</p>	<p>A. Designar “<i>owners</i>” por línea de servicio responsables del funnel de ideas y su avance.</p> <p>B. Implementar una plataforma accesible y transparente (tableros visibles, métricas como tiempo a decisión y % implementadas).</p> <p>C. Reservar bloques de tiempo protegidos para ideación (Ejemplo: 2 h quincenales por persona) con entregables simples.</p>

Cultura organizacional	Se valora apertura y empatía; frente a la integración remota se perciben fragmentación cultural y distancia con el liderazgo.	<p>A. Promover liderazgo cercano: sesiones <i>AMA</i> mensuales (preguntas abiertas - <i>Ask me Anything</i>) y feedback bidireccional.</p> <p>B. Enriquecer el onboarding con storytelling de proyectos y “<i>buddy</i>” intercultural para nuevos ingresos.</p> <p>C. Establecer ritos simbólicos y reconocimientos globales entre pares para cohesión.</p>
------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta externa (2025).

### 3. Entrevista semiestructurada

La entrevista a un líder clave de Indigo Slate fue analizada de manera cualitativa, identificando las respuestas vinculadas al liderazgo, la confianza y la cohesión cultural.

Los hallazgos se resumen en la Tabla 3, que recoge percepciones centrales.

**Tabla 3**

*Resumen de hallazgos cualitativos por variable (entrevista)*

Variable	Hallazgos clave
Cultura de innovación	El liderazgo influye directamente en la motivación y participación del equipo. Se requiere continuidad y coherencia en los procesos de innovación.

Colaboración remota	La colaboración es funcional, pero distante entre países; se necesitan vínculos humanos más cercanos.
Gestión de ideas	La carga laboral y la falta de claridad en los roles limitan el desarrollo y seguimiento de ideas.
Cultura organizacional	Predomina un ambiente abierto y de bienestar, aunque con baja cohesión global. Persiste la necesidad de liderazgo empático.

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista semiestructurada (2025).

En conjunto, el procesamiento de los datos integra diagnóstico interno, contraste externo y percepciones del liderazgo, aportando una base sólida para analizar las conexiones entre fuentes y su relación con los objetivos del estudio.

### **Análisis de resultados**

Los resultados de las encuestas y la entrevista permiten identificar patrones en las variables centrales del estudio: cultura de innovación, colaboración remota, gestión de ideas y cultura organizacional. En conjunto, los hallazgos confirman parcialmente la hipótesis planteada: una cultura organizacional orientada a la innovación puede fortalecer la colaboración en equipos creativos remotos, aunque esta relación no se da de manera automática y depende de condiciones estructurales, simbólicas y relacionales.

#### **1. Cultura de innovación**

En la encuesta interna, la mayoría de los colaboradores manifestó sentirse motivados a proponer nuevas ideas (valores 4 y 5 en la escala Likert). Sin embargo, se identificaron diferencias en la percepción del liderazgo según la ubicación geográfica, lo que sugiere desigualdad en los niveles de apoyo. La entrevista refuerza este punto: "*Leadership can*

*either motivate or make the team apathetic to participate*". El liderazgo puede motivar al equipo o, por el contrario, volverlos apáticos a participar (traducción propia). Esto indica que, más allá de los canales formales, la innovación depende de cómo se ejerce la autoridad de manera simbólica y motivadora.

En la entrevista se enfatizó que la continuidad de las iniciativas depende de que el liderazgo mantenga visible el interés por las ideas propuestas y se retroalimenten los esfuerzos del equipo, sugiriendo una necesidad de constancia más que de iniciativas aisladas.

Desde la perspectiva externa, los encuestados también valoraron la motivación y apertura a la creatividad, pero señalaron que los procesos largos y centralizados actúan como freno. De allí surgieron propuestas como hackatones virtuales, espacios de bajo riesgo para experimentar y bancos de ideas con retroalimentación visible. Estas sugerencias coinciden con los planteamientos de Amabile (2014) y Rao & Weintraub (2013), quienes enfatizan la importancia de la motivación intrínseca y la agilidad en los procesos para sostener entornos innovadores.

## 2. Colaboración remota

Los datos internos mostraron una valoración positiva de la diversidad cultural, aunque con confianza variable en entornos virtuales. La entrevista matizó este hallazgo, el entrevistado subrayó la necesidad de vínculos humanos más allá de lo técnico mencionando que *"It would be amazing to strengthen bonds within teams across borders, especially through more human interaction"*. Sería genial fortalecer los lazos entre equipos de distintos países, especialmente mediante una interacción más humana (traducción propia). Esto evidencia que la colaboración no depende únicamente de plataformas digitales, sino de generar confianza simbólica y relacional.

También se destacó en la entrevista que la falta de encuentros informales o espacios de interacción no laboral limita el sentido de pertenencia en los equipos remotos, reforzando la idea de que la cohesión requiere rituales simbólicos además de coordinación técnica.

Externamente, los profesionales consultados coincidieron en que la flexibilidad del trabajo remoto es una ventaja, pero señalaron barreras en la coordinación de horarios y en la adaptación a estilos diversos de comunicación. Como recomendaciones, sugieren protocolos claros de comunicación asincrónica, ventanas horarias de coincidencia y encuentros interculturales periódicos. Estas propuestas se alinean con el modelo *CAGE* (Ghemawat, 2001), que advierte sobre cómo las distancias culturales y administrativas afectan la calidad de la colaboración.

### 3. Gestión de ideas

En el diagnóstico interno, el seguimiento de ideas se percibió como limitado y no todos los colaboradores reconocieron canales claros para la ejecución de propuestas. Indicando un desfase entre la intención de innovar y la capacidad institucional de dar continuidad a las iniciativas. La entrevista reforzó este hallazgo al señalar que la claridad en roles y tiempos dedicados es crucial para sostener la ideación; en proyectos remotos, la innovación se diluye fácilmente si no existe un sistema visible de reconocimiento o retroalimentación, generando desmotivación progresiva.

La encuesta externa brinda una lectura complementaria: los participantes señalaron que la carga laboral y la falta de visibilidad de los procesos de gestión limitan la innovación. Para contrarrestarlo, recomendaron designar responsables visibles del funnel de ideas, implementar plataformas abiertas y reservar bloques de tiempo protegidos para la creatividad. Estas recomendaciones se alinean con los marcos de *InnoQuotient* (Rao &

Weintraub, 2013) y *Culture Audit* (AIHR, 2025), que destacan la necesidad de recursos, procesos claros y retroalimentación estructurada.

#### 4. Cultura organizacional

Entre los colaboradores de Indigo Slate se destacan valores como creatividad, comunicación y bienestar, aunque se evidenció una baja cohesión internacional. Las gráficas internas, presentadas en anexos, muestran una brecha entre lo que se comunica institucionalmente y lo que los equipos perciben en su día a día. Desde la entrevista, se subrayó la necesidad de un liderazgo culturalmente sensible que promueva confianza distribuida y cohesión simbólica. El entrevistado también hizo referencia a que el orgullo de pertenecer a la organización es alto, pero que ese orgullo no siempre se traduce en cohesión global, lo que sugiere una cultura fuerte en valores, pero fragmentada por regiones.

Por su parte, los encuestados externos valoraron la apertura y la empatía como fortalezas, pero advirtieron riesgos de fragmentación cultural y distancia con el liderazgo. Las recomendaciones incluyeron un liderazgo más cercano y accesible, *onboarding* cultural enriquecido y ritos simbólicos de reconocimiento. Este hallazgo se interpreta a la luz del *Competing Values Framework* (Cameron & Quinn, 2011), que distingue las tensiones entre culturas jerárquicas y aquellas orientadas a la colaboración.

#### 5. Síntesis

En conjunto, los resultados internos, externos y cualitativos confirman que existe una base favorable para consolidar una cultura de innovación en Indigo Slate: los colaboradores se sienten motivados a proponer ideas, valoran la diversidad cultural y reconocen la importancia del bienestar y la comunicación. No obstante, también surgen tensiones que limitan la efectividad de esa cultura innovadora: diferencias en el liderazgo, barreras en la gestión de ideas, fragmentación cultural y falta de cohesión global.

La encuesta externa aporta evidencia complementaria que no solo valida estas tensiones comunes en la industria creativa, sino que introduce recomendaciones prácticas que enriquecen la interpretación y amplían las posibilidades de acción en entornos distribuidos. Confirmando parcialmente la hipótesis: la innovación sí fortalece la colaboración remota, pero requiere condiciones adicionales como el liderazgo culturalmente consciente, procesos ágiles de gestión de ideas, espacios simbólicos de confianza y protocolos claros de colaboración, que aún deben ser desarrollados.

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **1. Situación actual**

El trabajo de campo evidenció que Indigo Slate cuenta con un equipo creativo global comprometido, aunque existen brechas en la gestión de ideas, la coordinación intercultural y la coherencia entre valores institucionales y prácticas cotidianas.

Estas brechas se evidencian principalmente entre los equipos creativos de distintas regiones. Los resultados de los instrumentos muestran que son más notorias entre América Latina y Estados Unidos, donde convergen brechas estructurales (en los procesos de gestión de ideas), culturales (en la interpretación del liderazgo y la confianza) y comunicativas (en el uso de canales y tiempos de respuesta). Los actores involucrados en estas tensiones son los líderes de proyecto, directores creativos y equipos de operaciones, cuyos roles son determinantes para mantener la cohesión y la trazabilidad de las iniciativas. Su nivel de coordinación y priorización define qué ideas avanzan en los procesos de ideación y cuáles se diluyen en la dinámica operativa.

Aunque existe apertura y liderazgo participativo, la empresa no cuenta con un instrumento que permita medir, analizar y retroalimentar periódicamente su cultura de innovación y colaboración, lo que dificulta priorizar intervenciones y traducir los hallazgos cualitativos en acciones concretas.

## 2. Oportunidades

Las encuestas y entrevistas revelaron oportunidades para institucionalizar la gestión cultural de la innovación. Las siguientes propuestas ofrecen un punto de partida práctico y contextualizado para futuras intervenciones. Algunas derivan de los hallazgos empíricos, mientras que otras se fundamentan en modelos contemporáneos de gestión de innovación y cultura organizacional, incluyendo Teaming (Edmondson, 2012), el modelo de pensamiento creativo estructurado SIT (Systematic Inventive Thinking, 2025), el enfoque de cultura y propósito de Happy Startup Canvas (McCahill & Saba, 2017) y elementos del ciclo iterativo propuesto por *Design Thinking* (Brown & Wyatt, 2010).

A continuación, se presentan ocho lineamientos estratégicos definidos para impulsar la cultura de innovación y colaboración en los equipos creativos remotos de Indigo Slate:

- **Medición continua:** Implementar un mecanismo periódico de evaluación que permita comparar resultados en el tiempo y reconocer avances o retrocesos en prácticas culturales y colaborativas, superando la falta de trazabilidad observada y dando continuidad a las iniciativas más allá de los proyectos con clientes.
- **Decisiones basadas en evidencia:** Traducir los datos obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas y futuras evaluaciones internas en acciones inmediatas y verificables, priorizando necesidades como la gestión del tiempo, la claridad de roles o la comunicación entre regiones, y vinculándolas con decisiones estratégicas concretas.
- **Aprendizaje organizacional:** Consolidar un proceso replicable de diagnóstico y retroalimentación que integre percepciones internas y externas, facilitando el intercambio de buenas prácticas entre equipos y reduciendo la fragmentación cultural identificada.

- Realizar un mapeo interno de distancias organizacionales: Inspirado en el modelo CAGE (Ghemawat, 2001), este ejercicio busca visibilizar barreras culturales, administrativas y comunicativas que limitan la colaboración, como diferencias en estilos de comunicación o acceso a decisiones.
- Implementar ciclos de ideación contextualizados: Diseñar dinámicas de ideación breves, fuera del marco de proyectos con clientes, que combinen empatía, generación de ideas, retroalimentación temprana y prueba de concepto. Pueden activarse retos mensuales o bimestrales entre regiones, fomentando la conexión simbólica y reduciendo la parálisis por ambigüedad.
- Clarificar los marcos de participación y autonomía creativa: Definir zonas de autonomía, canales válidos para compartir ideas y criterios para activar colaboración entre roles y regiones, en línea con el liderazgo colaborativo (Edmondson, 2012).
- Establecer mecanismos breves y visibles de retroalimentación: Procesos ligeros de feedback estructurado donde las ideas se organicen, se evalúen y se comuniquen públicamente su estado y acciones posteriores (innovación abierta: Chesbrough, 2003; InnoQuotient: Rao & Weintraub, 2013).
- Fortalecer vínculos simbólicos y culturales del equipo global: Ritos de onboarding, espacios de storytelling y reconocimiento que refuercen valores comunes (cultura: Schein, 2010; propósito: Happy Startup Canvas, McCahill & Saba, 2017).

A partir de estos hallazgos, la investigación propone una herramienta diagnóstica que reúna y preserve los aprendizajes obtenidos durante el estudio, y que funcione como un recurso práctico para aprovechar las oportunidades de medición, análisis y aprendizaje identificadas. De manera complementaria, el documento incluye un conjunto

de recomendaciones derivadas de las encuestas y entrevistas, que amplían las posibilidades de aplicación y se presentan en el Anexo G.

### 3. Propuesta de solución: Herramienta diagnóstica de innovación y colaboración remota

La solución se presenta como una herramienta diagnóstica automatizada, diseñada en Microsoft Excel y basada en la estructura funcional y formato visual de la Herramienta diagnóstica de innovación (Universidad EAN, 2025), trabajada en la asignatura *Midiendo la Innovación: Indicadores, Inteligencia y Perspectivas de la Maestría en Innovación*. A diferencia del modelo académico original, centrado en la medición de *drivers* de innovación, la versión desarrollada en esta investigación evalúa variables culturales y colaborativas identificadas a partir de los hallazgos.

Se conservó la estética y estructura general del archivo base, pero se rediseñó el contenido, las preguntas e indicadores para reflejar la realidad de Indigo Slate, incorporando una nueva fórmula automatizada que genera un semáforo de resultados y recomendaciones dinámicas.

El instrumento evalúa cuatro variables: Cultura de innovación, Colaboración remota, Gestión de ideas y Cultura organizacional.

Cada módulo combina tres indicadores medidos en escala Likert (1–5). Los resultados se calculan automáticamente y se representan mediante un tablero semaforizado en el cual se clasifican los niveles de desarrollo y se activan recomendaciones según el rango obtenido.

En el módulo de gráficas, se presenta además una visualización tipo radar o “araña”, aplicada tanto a los resultados generales como por variable.

A diferencia del modelo base, la versión desarrollada integra automatización, visualización dinámica y recomendaciones condicionales, convirtiéndola en un instrumento de análisis y acción más que en un simple medio de medición.

### 3.1. Automatización y tabla de interpretación personalizada

El tablero automatiza el cálculo de promedios y genera un semáforo visual (verde, amarillo o rojo), que activa una recomendación específica según el nivel obtenido.

El esquema de interpretación implementado, incluyendo las recomendaciones listadas por variable y según resultados, se presenta en el Anexo G (Tabla G.1).

### 3.2. Aplicación real y resultados

La herramienta se aplicó con datos de las encuestas internas (14), externas (45) y la entrevista al líder de Indigo Slate, validando su funcionamiento con información real.

El resultado global fue 2,7, correspondiente a un nivel intermedio-bajo de desarrollo de la cultura de innovación y colaboración. Las principales fortalezas fueron la apertura a la innovación y la confianza interpersonal, mientras que los retos se concentraron en la trazabilidad de ideas y la alineación cultural. Su aplicación confirmó la coherencia entre percepciones y la consistencia del instrumento para otros equipos.

### 3.3. Valor y proyección

La herramienta convierte los hallazgos del diagnóstico en un sistema de medición y aprendizaje continuo, con resultados en actualización permanente mediante automatización y recomendaciones dinámicas.

Se recomienda a Indigo Slate migrar la herramienta a Notion y Looker Studio para integrar datos en paneles interactivos y fortalecer la comunicación cultural.

En conjunto, la propuesta cumple el objetivo general del estudio al transformar la evidencia empírica en un mecanismo de evaluación y fortalecimiento de la cultura de innovación remota.

## Discusión

Las limitaciones identificadas son pertinentes, ya que invitan a reflexionar sobre la validez y el alcance de los resultados. Aunque el diagnóstico empírico aportó señales valiosas, las restricciones en el acceso a la muestra completa de colaboradores redujeron su representatividad. Además, el proceso de despidos masivos en Indigo Slate coincidió con la aplicación de la encuesta interna, generando un entorno de incertidumbre que pudo afectar la participación. Si bien esto no invalida los resultados, sí limita su generalización.

A pesar de estos desafíos, los hallazgos mostraron patrones coherentes con la literatura sobre cultura e innovación. La fragmentación cultural y las diferencias en la percepción del liderazgo se alinean con el modelo *CAGE* de Ghemawat (2001), que resalta la influencia de las distancias culturales y administrativas en la colaboración global. En ese sentido, un mapeo de distancias organizacionales podría convertirse en una práctica útil para visibilizar barreras invisibles de comunicación y liderazgo.

También se observó un desfase entre la intención de innovar y los mecanismos que permiten sostener la ideación en el tiempo. Este hallazgo coincide con Rao y Weintraub (2013) y su modelo *InnoQuotient*, que plantea que la gestión de ideas se ve limitada cuando no existen roles claros ni tiempos protegidos. De allí la relevancia de crear ciclos de ideación breves y replicables, reforzando la retroalimentación visible y la motivación intrínseca que destacan Amabile (2014) y otros autores.

En cuanto a la colaboración remota, las encuestas internas evidenciaron disposición positiva, pero las externas y entrevistas resaltaron la necesidad de vínculos humanos más sólidos. Esto coincide con Schein (2010), quien distingue entre valores declarados y supuestos culturales: la diversidad se valora, pero no siempre se traduce en cohesión. A

la luz de Edmondson (2012), la creación de espacios psicológicamente seguros resulta esencial para que la colaboración derive en innovación efectiva.

Respecto a la retroalimentación de ideas, la percepción de seguimiento insuficiente refuerza los planteamientos de la innovación abierta (Chesbrough, 2003), que subraya la importancia de la transparencia y la visibilidad. La necesidad de mecanismos ágiles de feedback se confirma como punto crítico para mantener la participación creativa.

Finalmente, la dimensión de cultura organizacional mostró valores compartidos de creatividad y bienestar, pero con brechas en su expresión internacional. A la luz del *Competing Values Framework* de Cameron y Quinn (2011), Indigo Slate parece transitar desde una lógica jerárquica hacia una cultura tipo clan o adhocrática, más coherente con la innovación y la flexibilidad.

En conjunto, los resultados y la aplicación práctica de la herramienta desarrollada confirman que analizar la cultura organizacional requiere integrar factores estructurales (roles, procesos, protocolos) y simbólicos (liderazgo, cohesión, confianza). La validación empírica de la herramienta automatizada fortaleció esta comprensión al ofrecer una lectura integrada y replicable de la cultura de innovación y colaboración remota.

En esta sección se interpreta la implementación y sostenibilidad del instrumento propuesto, considerando los tiempos y condiciones que harían viable su adopción.

En términos teóricos, esta monografía aporta a la literatura sobre innovación organizacional al vincular los enfoques de cultura, liderazgo y colaboración remota en un modelo aplicado de diagnóstico cultural. Este cruce de perspectivas amplía los aportes de Schein (2010) sobre niveles culturales, de Edmondson (2012) sobre liderazgo colaborativo y de Rao y Weintraub (2013) sobre madurez innovadora, integrándolos en una herramienta práctica de medición y aprendizaje organizacional. Asimismo, contribuye a los estudios de gestión del talento al destacar el papel de la confianza, la autonomía y

el bienestar como pilares del trabajo creativo en entornos distribuidos. Estos hallazgos refuerzan la relación entre cultura de innovación y desempeño colaborativo, ofreciendo evidencia empírica aplicable a organizaciones globales.

En términos de aplicabilidad, se estima que la herramienta podría implementarse en un periodo de tres meses, tiempo suficiente para migrar el tablero de Excel a Looker Studio, integrarlo en Notion y capacitar a los equipos en su uso. Esta fase no requiere inversión adicional, pues aprovecha los recursos tecnológicos internos.

En este periodo de tres meses se desarrollan tres fases sucesivas: ajuste técnico, integración y validación interna; cuyos hitos, responsables e indicadores de avance se detallan en el Anexo H. Estos indicadores permitirán medir el cumplimiento de tareas, y la evolución de la madurez cultural asociada a la innovación y la colaboración. En conjunto, forman una base para evaluar cómo los lineamientos propuestos fortalecen la cultura de innovación y, además, cómo esta impulsa la colaboración en equipos creativos remotos.

Una vez incorporada, se recomienda aplicar el diagnóstico de forma semestral, intervalo adecuado para monitorear cambios culturales sin generar fatiga en los equipos. Esta periodicidad es coherente con la naturaleza global de la organización y con las buenas prácticas en gestión cultural adoptadas por modelos como *InnoQuotient* (Rao & Weintraub, 2013) y Denison et al. (1990), que proponen revisiones cada seis meses para observar la evolución de los indicadores. La coordinación recaería en el Director Creativo Ejecutivo, asegurando la continuidad del proceso y el desarrollo progresivo de los demás lineamientos según la dinámica y recursos internos de la organización.

## Conclusiones y Trabajo Futuro

### Conclusiones

Los resultados de la investigación confirman parcialmente la hipótesis planteada: una cultura organizacional orientada a la innovación puede fortalecer la colaboración en equipos creativos remotos, siempre que existan condiciones estructurales y simbólicas aún en consolidación dentro de Indigo Slate.

En relación con el primer objetivo, se identificaron los factores clave de una cultura de innovación que propicia la colaboración, derivados del marco teórico y verificados empíricamente. Estos factores, resumidos en la Tabla 4, reflejan las condiciones que permiten transformar la innovación en colaboración efectiva.

**Tabla 4**

*Factores clave de una cultura de innovación que propicie la colaboración*

Factores clave	Origen del hallazgo
Liderazgo empático y culturalmente sensible	Integración del marco teórico sobre liderazgo y cultura (Schein, 2010; Edmondson, 2012; George, 2015) con resultados de la entrevista.
Comunicación intercultural y protocolos claros de colaboración	Derivado del modelo <i>CAGE</i> (Ghemawat, 2001) y de las encuestas internas y externas que evidencian barreras culturales.

Procesos ágiles y visibles de gestión de ideas	Basado en marcos de innovación abierta (Chesbrough, 2003; Rao & Weintraub, 2013) y confirmado por las encuestas.
Espacios estructurados de ideación y reconocimiento	Sustentado en el modelo <i>KEYS</i> ® (Amabile, 2014) y en los hallazgos sobre la falta de tiempos protegidos para crear y reconocer aportes.
Cohesión simbólica y sentido compartido de propósito	Basado en Denison et al. (1990) y en los resultados que reflejan fragmentación cultural y necesidad de reforzar identidad común.

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico y resultados empíricos (2025).

En segundo lugar, el diagnóstico cultural mostró una alta motivación hacia la innovación y la colaboración, y un fuerte compromiso con el propósito organizacional. No obstante, esta disposición no siempre se traduce en prácticas formales: persisten vacíos en gestión del tiempo, espacios para idear y mecanismos de seguimiento.

Asimismo, se evidenciaron tensiones en liderazgo y cohesión entre equipos ubicados en distintos países, lo que resalta la necesidad de liderazgos empáticos y culturalmente conscientes. Las diferencias en comunicación y estilos de trabajo, naturales en entornos globales, pueden afectar la confianza si no se acompañan de protocolos compartidos.

En tercer lugar, los hallazgos sobre la gestión de ideas señalan la importancia de fortalecer la visibilidad de los procesos, definir responsabilidades y garantizar retroalimentación oportuna. Esto facilita la participación, promover el aprendizaje

colectivo y contribuir al desarrollo de una cultura de innovación más coherente y sostenible.

Finalmente, como resultado aplicado del estudio, se desarrolló una herramienta diagnóstica automatizada que traduce los hallazgos en un sistema de medición y recomendación. Su diseño permite evaluar periódicamente la cultura de innovación que propicia la colaboración y orientar decisiones de mejora en liderazgo, comunicación y gestión del conocimiento. Más que un instrumento técnico, constituye un medio para institucionalizar el aprendizaje organizacional y mantener visibles los avances culturales.

En conjunto, Indigo Slate cuenta con bases sólidas para consolidar una cultura innovadora y colaborativa. La apertura al cambio, la valoración de la diversidad y el propósito compartido son fortalezas relevantes; sin embargo, el fortalecimiento del liderazgo, la claridad de roles y la coherencia entre valores y prácticas siguen siendo desafíos para alcanzar una colaboración sostenible.

La investigación, además, ofrece un marco metodológico adaptable a otras organizaciones creativas distribuidas, demostrando que la cultura de innovación puede gestionarse como plataforma para la colaboración. Integrar componentes estructurales (procesos, protocolos y roles) con dimensiones simbólicas (liderazgo, confianza y cohesión cultural) permite avanzar hacia culturas más humanas, flexibles y sostenibles, donde la innovación no sea un fin aislado, sino un medio para construir colaboración significativa.

En síntesis, la investigación confirmó la existencia de brechas organizacionales que no responden a la falta de creatividad, sino a la ausencia de mecanismos estructurados para coordinar ideas, retroalimentar resultados y sostener la colaboración entre regiones. Estas conclusiones sustentan el diseño de la herramienta diagnóstica desarrollada como una propuesta práctica para la gestión cultural y colaborativa en

entornos remotos. Se trata de un tablero automatizado que integra indicadores de cultura de innovación, colaboración remota, gestión de ideas y cultura organizacional. El sistema combina cálculo automatizado y análisis cualitativo para generar un semáforo visual de resultados y recomendaciones condicionales según el nivel obtenido (ver Anexo G. Esquema de interpretación: Herramienta diagnóstica).

La aplicación está pensada para ser alimentada directamente por los equipos creativos, garantizando representatividad y aprendizaje colectivo. Su operación se organiza en tres fases (ajuste técnico, integración y validación interna), coordinadas por el Director Creativo Ejecutivo junto con los equipos de tecnología y recursos humanos. Esta estructura facilita la migración del tablero a plataformas visuales como Looker Studio e integración con Notion, permitiendo centralizar la información, visualizar tendencias culturales y fortalecer la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

Los indicadores definidos para medir el éxito del proceso son el nivel de adopción, la satisfacción de los usuarios y la mejora semestral de los puntajes culturales. Estos permiten evaluar la efectividad de la herramienta y la evolución de la madurez cultural en la organización. En conjunto, también facilitan observar cómo el fortalecimiento de la cultura de innovación se traduce en una colaboración más efectiva entre los equipos creativos remotos.

Los indicadores, fases y responsables del proceso se detallan en el Anexo H. Cronograma de implementación: Herramienta diagnóstica, el cual presenta la secuencia de actividades y los criterios de seguimiento establecidos para garantizar la sostenibilidad y trazabilidad del modelo.

A continuación se presenta la Tabla 5, que evidencia la trazabilidad de los objetivos de la investigación frente a los resultados obtenidos.

**Tabla 5**

*Trazabilidad de objetivos y resultados del estudio*

Objetivo	Sección / página	Resultado o evidencia principal	Anexo/figura relacionada
Objetivo general: Proponer lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate.	Propuesta de solución - Oportunidades (p. 52)	Se consolidaron ocho lineamientos estratégicos y una herramienta diagnóstica automatizada que permite medir, retroalimentar y fortalecer la cultura de innovación y colaboración.	Anexos G y H
Específico 1: Identificar los factores clave de una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos remotos.	Conclusiones (p. 59)	Se identificaron factores asociados a liderazgo, comunicación, gestión de ideas, cohesión del equipo y espacios estructurados de ideación, los cuales impulsan la innovación colaborativa.	Tablas 1, 2, 3 y 4
Específico 2: Diagnosticar la cultura organizacional actual de Indigo Slate, con énfasis en prácticas de innovación que propicien la colaboración en equipos creativos remotos.	Trabajo de campo (pp. 42–51); Propuesta de solución - Situación actual (p. 51)	Se diagnosticó la cultura existente evidenciando brechas en liderazgo, gestión de ideas y cohesión intercultural.	Figuras del Anexo D
Específico 3: Estructurar prácticas organizacionales para fortalecer la cultura de innovación y colaboración en equipos creativos remotos.	Propuesta de solución (pp. 54–55)	Prácticas derivadas de la herramienta con semaforización y recomendaciones, acciones incluidas en los lineamientos, y la Tabla 2 con recomendaciones.	Tabla 2 Anexos G y H

Fuente: Elaboración propia con base en los objetivos del estudio y los resultados obtenidos en las encuestas interna, externa y entrevista semiestructurada (2025).

### **Trabajo futuro**

El estudio abre un camino para la consolidación de investigaciones y prácticas orientadas a fortalecer la cultura de innovación en contextos distribuidos. Las contribuciones de este proyecto se expresan en niveles complementarios. En el plano metodológico, se adaptó un enfoque exploratorio mixto que combina encuestas internas y externas con entrevistas cualitativas, ofreciendo un modelo replicable para futuros diagnósticos culturales. En el plano conceptual, se articularon marcos como los de Schein (2010), Rao y Weintraub (2013), Ghemawat (2001) y Cameron y Quinn (2011), lo cual permitió construir un análisis interdisciplinar sobre cultura, innovación y colaboración remota. Finalmente, en el plano sectorial, los resultados ofrecen lineamientos adaptables a empresas creativas globales, que enfrentan retos similares en cohesión, confianza distribuida y sostenibilidad de la innovación.

Los hallazgos sugieren acciones que pueden ser validadas en el futuro por Indigo Slate o por investigaciones posteriores. Entre ellas se destacan la implementación de hackatones virtuales como espacios de ideación rápida, el diseño de protocolos asincrónicos de comunicación para superar barreras interculturales, el fortalecimiento del proceso de onboarding cultural para nuevos integrantes y el desarrollo de mecanismos de retroalimentación breves y visibles que aseguren continuidad a las ideas. Asimismo, el liderazgo culturalmente sensible emerge como una línea prioritaria para la investigación y la práctica, dado su impacto en la generación de confianza distribuida.

En términos académicos, el trabajo futuro debería incluir estudios longitudinales que permitan medir la evolución de la cultura de innovación en empresas distribuidas a lo largo del tiempo, así como comparaciones entre Indigo Slate y otras organizaciones del sector creativo digital para identificar similitudes y patrones divergentes. Además, se recomienda profundizar en la relación entre los factores simbólicos de confianza,

liderazgo y cohesión cultural, con los factores estructurales de protocolos, roles y procesos, para comprender de manera integral cómo inciden en la efectividad de la innovación en entornos remotos.

Además, se recomienda a Indigo Slate ampliar progresivamente la aplicación del instrumento diseñado para aplicación interna a la totalidad de su equipo creativo global, permitiendo que los resultados reflejen de manera más representativa las percepciones de todas las regiones y niveles de liderazgo. Esta implementación permitiría contrastar tendencias entre áreas, fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia y dar continuidad al aprendizaje organizacional promovido por la herramienta.

A futuro, se propone que la herramienta diagnóstica desarrollada se utilice como insumo permanente para la toma de decisiones estratégicas sobre cultura de innovación y colaboración en Indigo Slate. Su aplicación semestral permitiría monitorear la evolución de los indicadores culturales, verificar el impacto de las acciones implementadas y generar aprendizajes transferibles a otras organizaciones creativas distribuidas. De este modo, el proyecto no solo aporta conocimiento académico, sino también una herramienta práctica para la gestión continua de la innovación en entornos remotos.

Este estudio no solo responde al diagnóstico puntual de Indigo Slate, sino que abre un campo de acción y de investigación sobre cómo consolidar culturas de innovación en organizaciones distribuidas, dinámicas y globales.

## Referencias

- AIHR. (2025). Culture Audit Guide: What Is It & How to Conduct an Audit.  
<https://www.aihr.com/blog/culture-audit/>
- Amabile, T. (2014). KEYS® to creativity and innovation [Organizational assessment overview]. Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/KEYS>
- Arrindell, W. A. (2003). Review of the book Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, by G. Hofstede. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 861-862.  
[https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*.  
[https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation)
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Harper Business.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.  
<https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.

- Durmusoglu, S. S. (2004). Review of the book *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, by H. Chesbrough. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 325-329.  
<https://doi.org/10.1108/14601060410565074>
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.  
<https://id.lib.harvard.edu/alma/990131533350203941/catalog>
- George, B. (2015). *Discover your true north fieldbook: A personal guide to finding your authentic leadership* (Expanded and updated ed.). John Wiley & Sons.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion>
- Great Place to Work. (2025). *Metodología y Evaluación del Ambiente Laboral*.  
<https://www.greatplacetowork.com.co/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Heskett, J. L. (2012). *The culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. FT Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Horth, D. M., & Vehar, J. (2014). *Becoming a leader who fosters innovation*. Center for Creative Leadership.  
<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2014/03/BecomingLeaderFostersInnovation.pdf>
- Indigo Slate. (2025). Indigo Slate. <https://www.indigoslate.com>

- Innov8rs. (2025). The Innovator's Handbook 2025: The best & latest in corporate innovation. Innov8rs.co. <https://innov8rs.co>
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). Playing to win: How strategy really works. Harvard Business Review Press.
- McCahill, L., & Saba, C. (2017). Building a startup that matters. The Happy Startup School.
- McCahill, L. (2013). Introducing the Happy Startup Canvas. The Happy Startup School. <https://medium.com/the-happy-startup-school/introducing-the-happy-startup-canvas-76a71edc4af8>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? Management Decision, 49(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Nesta. (2021). The landscape of innovation approaches: Introducing version 2. Nesta. <https://www.nesta.org.uk/blog/landscape-innovation-approaches-introducing-version-2/>
- Kennedy, R. (2020). 9.3 CAGE Framework. En Strategic Management. Virginia Tech Publishing. <https://pressbooks.lib.vt.edu/strategicmanagement/chapter/9-3-cage-framework/>
- Rao, J., & Chuan, F. (2013). The discipline and culture of innovation: A Socratic journey. Profit Editorial.
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? MIT Sloan Management Review, 54(4), 29–37. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/>
- OpenAI. (2025). ChatGPT (versión GPT-4) [Modelo de lenguaje de IA]. OpenAI. <https://openai.com>

- O'Reilly, C. A. III, & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A. III, & Tushman, M. L. (1997). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. [https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)
- SIT. (2025). *Systematic Inventive Thinking*. <https://www.sitsite.com>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Universidad EAN. (2025). *Herramienta diagnóstica de innovación* [Material de clase, asignatura “Midiendo la Innovación: Indicadores, Inteligencia y Perspectivas”, Maestría en Innovación 2025-2].
- Van Wulfen, G. (2013). *Creating new products and services: The FORTH innovation method*. BIS Publishers.
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

### **A. Anexo. Instrumento de recolección de datos: Encuesta interna**

*Nota aclaratoria:* El instrumento fue aplicado en inglés, ya que Indigo Slate opera principalmente en ese idioma. Esta versión en español se incluye con fines académicos y de documentación dentro del trabajo de grado.

**Título:** Percepciones sobre la cultura de innovación que fomenta la colaboración en equipos remotos de Indigo Slate.

**Duración estimada:** 12–15 minutos.

**Tipo de preguntas:** Escala Likert (1–5), opción múltiple y abiertas.

**Población objetivo:** Colaboradores remotos del área creativa de Indigo Slate

#### **Introducción:**

Esta encuesta forma parte de un proyecto académico de maestría en Innovación en la Universidad EAN. Su objetivo es conocer cómo se vive la cultura organizacional en Indigo Slate, con especial atención en la innovación y la colaboración remota.

Su participación es completamente voluntaria y anónima. Los resultados serán utilizados únicamente con fines académicos, sin identificar individualmente a ningún participante.

Al continuar, usted acepta participar en este ejercicio académico de forma libre y voluntaria.

¡Gracias por su tiempo y aporte!

#### **Parte 1: Datos generales**

1. País de residencia: (*respuesta abierta*)
2. ¿Tienes un cargo de liderazgo dentro de la compañía?
  - Sí
  - No

3. ¿Cuál describe mejor tu rol actual dentro del equipo? (*selecciona la opción que más se aproxime*)
- Diseño gráfico / ilustración
  - Estrategia de contenido / marketing
  - Desarrollo tecnológico / programación
  - Producción audiovisual o de producto (UI/UX)
  - Redacción / copywriting
  - Gestión de proyectos (PM / PMA)
  - Otro rol creativo o técnico (¿cuál?): \_\_\_\_\_
4. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Indigo Slate?
- Menos de 3 meses
  - De 3 a 6 meses
  - De 7 a 12 meses
  - De 1 a 2 años
  - Más de 2 años

## **Parte 2: Cultura de innovación que propicia la colaboración**

**Escala:** 1 = Totalmente en desacuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

### **Cultura de innovación**

5. Me siento motivado/a a proponer ideas nuevas en Indigo Slate.
6. En Indigo Slate se fomenta la exploración como parte del trabajo creativo.
7. El liderazgo promueve una cultura abierta al cambio.
8. Se valora la diversidad de ideas dentro de mi equipo.
9. Hay apertura a soluciones poco convencionales en los proyectos remotos.
10. Existen espacios formales para idear o prototipar nuevas soluciones (Por fuera de proyectos con clientes).

11. Me siento parte de una cultura que celebra la creatividad.

### **Clima creativo y emocional**

12. Tengo libertad para decidir cómo realizar mi trabajo.
13. Dispongo del tiempo y recursos necesarios para desarrollar ideas.
14. Recibo reconocimiento por mis aportes creativos.
15. Existe un ambiente emocionalmente seguro para compartir ideas.
16. En mi equipo hay espacio para expresar emociones sin ser juzgado.
17. El liderazgo demuestra empatía en la gestión del equipo.

### **Colaboración remota**

18. La comunicación en los equipos remotos es clara y respetuosa.
19. Me siento cómodo/a colaborando con colegas que no conozco previamente.
20. Confío en que mis compañeros remotos cumplen con sus responsabilidades.
21. El liderazgo de mi equipo remoto es cercano y accesible.
22. Se toman decisiones de forma participativa, incluso a distancia.
23. En los proyectos remotos se construye confianza rápidamente.
24. Existe un propósito compartido que alinea al equipo más allá de la distancia.

### **Gestión de ideas**

25. Conozco los canales para proponer ideas dentro de mi equipo.
26. Las ideas propuestas reciben retroalimentación oportuna.
27. Las ideas relevantes tienen seguimiento hasta su implementación.
28. Se reconoce públicamente a quienes contribuyen con ideas nuevas.
29. Los errores son interpretados como oportunidades para aprender e innovar.

### **Cultura organizacional**

30. Las estructuras internas facilitan el trabajo remoto colaborativo.
31. Los valores de Indigo Slate se reflejan en las prácticas diarias del equipo.

32. Hay consistencia entre lo que se comunica institucionalmente y lo que realmente se vive.
33. En mi equipo hay claridad sobre los objetivos estratégicos.
34. Siento que Indigo Slate promueve el aprendizaje continuo.
35. Me identifico con los valores y el propósito de la organización.
36. Se valoran las diferencias culturales dentro del equipo.
37. Las reuniones remotas permiten incluir diferentes perspectivas y voces.
38. El liderazgo permite cuestionar o disentir sin consecuencias negativas.

### **Parte 3: Distancias que afectan la colaboración**

**Escala:** 1 = Totalmente en desacuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

39. Las diferencias culturales (idioma, valores, costumbres) dificultan la colaboración en los proyectos remotos.
40. Siento que se reconocen y valoran las diferencias culturales dentro del equipo.
41. Contamos con mecanismos para adaptarnos a estilos de comunicación culturalmente diversos.
42. Las decisiones corporativas tienen en cuenta las diferencias contextuales de cada país o región.
43. La falta de encuentros presenciales afecta la confianza entre miembros del equipo.

### **Parte 4: Participación e identificación de barreras**

44. ¿Con qué frecuencia participas en dinámicas de generación de ideas colectivas?
  - Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
  - Rara vez

- Nunca
45. ¿Qué barrera consideras más significativa para innovar en un equipo remoto?

- Falta de tiempo
- Falta de canales o herramientas
- Falta de liderazgo inspirador
- Poca confianza entre los miembros
- No se fomenta desde la cultura organizacional

#### **Parte 5: Comentarios cualitativos**

46. ¿Cuál de las siguientes acciones consideras más útil para mejorar la colaboración y la innovación en tu equipo remoto? Elige una y explica brevemente por qué.

- Mayor claridad en roles y expectativas del equipo
- Espacios estructurados y periódicos para idear en conjunto
- Un liderazgo que escuche, inspire y habilite la participación
- Rituales o dinámicas culturales que fortalezcan la confianza
- Reconocimiento explícito a las ideas, incluso si no se implementan

*(Espacio para respuesta libre)*

47. ¿Qué valores están más presentes en la cultura actual de tu equipo? ¿Cuáles faltan? *(Espacio para respuesta libre)*

48. ¿Qué crees que debería cambiar en la cultura organizacional para facilitar mejor la colaboración entre personas que trabajan desde distintos países o zonas horarias? *(Espacio para respuesta libre)*

## **B. Anexo. Instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista**

*Nota aclaratoria:* El instrumento fue aplicado en inglés, ya que Indigo Slate opera principalmente en ese idioma. Esta versión en español se incluye con fines académicos y de documentación dentro del trabajo de grado.

**Título:** Entrevista a líderes sobre cultura de innovación que fomente la colaboración en equipos remotos.

**Duración estimada:** 20 minutos.

**Tipo de entrevista:** Semiestructurada.

**Perfil del participante:** Líderes de equipos creativos remotos en Indigo Slate.

### **Introducción:**

Esta entrevista forma parte de un proyecto de investigación de maestría en Innovación de la Universidad EAN. Su propósito es explorar cómo se vive la cultura organizacional en Indigo Slate, especialmente en relación con la innovación y la colaboración en equipos creativos remotos. Puedes elegir el formato de respuesta que más se ajuste a tu preferencia:

- Por escrito: respondiendo directamente a las preguntas en este formulario de Google.
- Mediante nota de voz: enviando tus respuestas a mi número de WhatsApp:  
*(Incluir dato)*
- En una conversación programada: puedes agendar una reunión conmigo a través de WhatsApp o escribiéndome a:
  - WhatsApp: *(Incluir dato)*
  - Correo institucional (Universidad EAN): *(Incluir dato)*
  - Gmail (personal): *(Incluir dato)*

Si autorizas que tus respuestas sean citadas con tu nombre y cargo en el informe académico, por favor indícalo claramente al final del formulario. En caso contrario, tu participación será tratada de manera anónima. ¡Muchas gracias por tu tiempo y tu valiosa participación!

## **Preguntas**

### **1. Cultura general**

¿Cómo describirías la cultura organizacional actual de Indigo Slate a partir de lo que observas en el día a día, lo que se comunica formalmente y lo que realmente se vive dentro del equipo? *(Espacio para respuesta libre)*

### **2. Coherencia entre discurso y práctica**

Desde tu experiencia, ¿las prácticas diarias realmente reflejan los valores declarados de la empresa? ¿Por qué? *(Espacio para respuesta libre)*

### **3. Tipo de cultura predominante**

¿Cuál de estos estilos representa mejor la cultura organizacional que percibes actualmente en Indigo Slate?

- Una cultura que valora la innovación, la flexibilidad y la experimentación constante.
- Una cultura que privilegia el trabajo en equipo, las relaciones cercanas y el sentido de pertenencia.
- Una cultura enfocada en procedimientos claros, control y eficiencia operativa.
- Una cultura muy orientada a resultados, objetivos exigentes y competitividad.

¿Cuál de estos estilos crees que sería más beneficioso para fortalecer la colaboración en los equipos creativos remotos? *(Espacio para respuesta libre)*

### **4. Distancias culturales**

¿Qué diferencias culturales, contextuales o de estilo de trabajo has notado entre

equipos de distintos países o regiones? ¿Cómo has manejado esas diferencias desde tu rol de liderazgo? *(Espacio para respuesta libre)*

### **5. Seguridad psicológica y confianza**

¿Qué tan seguro/a crees que se sienten los miembros de tu equipo para expresar ideas diferentes, proponer cambios o dar retroalimentación crítica? ¿Cómo fomentas tú ese ambiente de apertura? *(Espacio para respuesta libre)*

### **6. Reconocimiento y autonomía**

¿De qué manera reconoces o valoras las contribuciones creativas y colaborativas dentro de tu equipo? ¿Qué prácticas utilizas para reforzar ese tipo de comportamiento? *(Espacio para respuesta libre)*

### **7. Autonomía y toma de decisiones**

¿Cómo fomentas la autonomía y la participación activa en la toma de decisiones dentro de tu equipo remoto? ¿Qué tan efectiva consideras esa práctica en contextos creativos? *(Espacio para respuesta libre)*

### **8. Factores que sostienen la innovación en el tiempo**

En tu experiencia, ¿qué elementos o condiciones hacen posible que un equipo remoto mantenga prácticas innovadoras más allá del entusiasmo inicial? *(Espacio para respuesta libre)*

### **9. Reflexiones finales**

En tu experiencia, ¿qué prácticas has visto que realmente impulsan a tu equipo a proponer nuevas ideas y colaborar entre ellos, tanto en los proyectos asignados como en iniciativas propias fuera de ellos? *(Espacio para respuesta libre)*

### **10. Consentimiento para atribución**

Si autorizas que tus respuestas sean citadas con tu nombre y cargo en el informe académico, por favor escribe tu nombre completo y tu cargo actual a continuación. Esta

Propuesta de lineamientos para impulsar una cultura de innovación que propicie la colaboración en equipos creativos remotos de Indigo Slate

78

autorización no implica que todas o algunas de tus respuestas serán necesariamente incluidas. Si prefieres mantener el anonimato, puedes dejar este campo en blanco.

*(Espacio para respuesta libre)*

### **C. Anexo. Instrumento de recolección de datos: Encuesta externa**

**Título:** Percepciones sobre la cultura de innovación y la colaboración en equipos creativos remotos.

**Duración estimada:** 12–15 minutos.

**Tipo de preguntas:** Escala Likert (1–5), opción múltiple y abiertas.

**Población objetivo:** Profesionales creativos que trabajan o han trabajado en modalidad remota.

#### **Introducción:**

Esta encuesta forma parte de un proyecto académico de maestría en Innovación en la Universidad EAN. Su objetivo es comprender qué factores impulsan la cultura de innovación y la colaboración en equipos creativos que trabajan de forma remota, a partir de la experiencia de profesionales del sector.

Su participación es completamente voluntaria y anónima. Los resultados se analizarán de manera agregada y serán utilizados únicamente con fines académicos. Como parte del estudio, se entregará a una empresa del sector creativo un informe consolidado de hallazgos, sin identificar respuestas individuales.

Al continuar, usted acepta participar en este ejercicio académico de forma libre y voluntaria.

¡Gracias por su tiempo y aporte!

#### **Parte 1: Datos generales**

1. País de residencia: \_\_\_\_\_ (*respuesta abierta*)
2. ¿Ha trabajado en modalidad remota?

Sí

No

3. ¿Ha trabajado en proyectos con empresas o equipos fuera de su país de residencia?
  - Sí
  - No
4. ¿Cuál describe mejor su rol actual? (*Seleccione la opción que más se aproxime*)
  - Diseño gráfico / ilustración
  - Estrategia de contenido / marketing
  - Desarrollo tecnológico / programación
  - Producción audiovisual o de producto (UI/UX)
  - Redacción / copywriting
  - Gestión de proyectos (PM / PMA)
  - Otro rol creativo o técnico (¿cuál?): \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo describiría su nivel de familiaridad con conceptos y prácticas de innovación? (**Escala:** 1 = Nada familiarizado, 2 = Poco familiarizado, 3 = Medianamente familiarizado, 4 = Bien familiarizado, 5 = Muy familiarizado)
6. ¿Ha participado alguna vez en iniciativas, proyectos o dinámicas específicamente orientadas a fomentar la innovación?
  - Sí
  - No
7. Nombre y correo electrónico (opcional): \_\_\_\_\_ (*respuesta abierta*)

Nota: Estos datos se usarán únicamente para crear una base de contactos profesionales, que será compartida con la empresa junto con el informe final, sin vincular sus respuestas individuales.

## **Parte 2: Cultura de innovación que propicia la colaboración**

**Escala:** 1 = Nunca / Nada, 2 = Rara vez / Poco, 3 = A veces / Moderado, 4 = Frecuente / Bastante, 5 = Siempre / Mucho.

### **Cultura de innovación**

8. En su experiencia laboral remota, ¿con qué frecuencia ha encontrado equipos donde las personas se sientan motivadas a proponer ideas nuevas? (1 = Nunca / 5 = Siempre)  
  
Si lo ha experimentado, mencione brevemente qué factores o prácticas motivaban a las personas a proponer ideas: \_\_\_\_\_ (*respuesta abierta corta*)
9. En su experiencia, ¿qué tan común es que los equipos remotos dispongan de espacios específicos para idear o prototipar nuevas soluciones, más allá del trabajo con clientes? (1 = Nada común / 5 = Muy común)  
  
Si lo ha experimentado, ¿qué tan útiles o efectivos considera que fueron esos espacios? \_\_\_\_\_ (*respuesta abierta corta*)
10. Cuando un equipo remoto valora la diversidad de ideas y perspectivas, ¿qué tanto cree que esto mejora la colaboración? (1 = Nada / 5 = Mucho)
11. Cuando los líderes promueven una cultura abierta al cambio, ¿qué tanto considera que esto influye en la innovación de los equipos remotos? (1 = Nada / 5 = Mucho)
12. Si una empresa quisiera fortalecer la cultura de innovación en sus equipos remotos, ¿qué acción considera más efectiva? (*seleccione una opción*)
  - Reconocer públicamente las ideas, incluso si no se implementan
  - Establecer tiempos estructurados para idear y experimentar
  - Promover que el liderazgo escuche, inspire y habilite la participación
  - Fomentar apertura hacia soluciones poco convencionales
  - Otra (especifique) \_\_\_\_\_

### **Clima creativo y emocional**

**Escala:** 1 = Nunca / Nada, 2 = Rara vez / Poco, 3 = A veces / Moderado, 4 = Frecuente / Bastante, 5 = Siempre / Mucho.

13. En su experiencia, ¿con qué frecuencia ha recibido reconocimiento por sus aportes creativos en equipos remotos? (1 = Nunca / 5 = Siempre)

Si lo ha experimentado, ¿qué forma de reconocimiento resultó más significativa para usted? \_\_\_\_\_ (*respuesta abierta corta*)

14. Según su experiencia, ¿recomendaría que los equipos remotos incluyan actividades sociales virtuales como una forma de fomentar el bienestar y la creatividad? (Por ejemplo: cafés virtuales, afterworks online, dinámicas informales.)

- Sí, definitivamente las recomendaría
- Sí, en algunos casos
- No estoy seguro/a
- No, no las recomendaría

Si respondió que sí, ¿qué tipo de actividad le parece más valiosa? \_\_\_\_\_ (*respuesta abierta corta*)

15. Si una empresa quisiera fortalecer el clima creativo y emocional de sus equipos remotos, ¿qué acción considera más efectiva? (*seleccione una opción*)

- Dar mayor autonomía a los miembros del equipo
- Proveer recursos y tiempo adecuados para desarrollar ideas
- Reconocer públicamente los aportes creativos

- Implementar dinámicas de cuidado emocional y empatía en reuniones
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_

### Colaboración remota

**Escala:** 1 = Nunca / Nada, 2 = Rara vez / Poco, 3 = A veces / Moderado, 4 = Frecuente / Bastante, 5 = Siempre / Mucho.

16. En su experiencia, ¿qué tan común ha sido que los equipos remotos utilicen herramientas o dinámicas que realmente mejoran la colaboración? (Por ejemplo: pizarras virtuales, canales de chat temáticos, rituales de coordinación) (1 = Nada común / 5 = Muy común)

*Si lo ha experimentado, ¿qué herramienta o dinámica recomendaría? \_\_\_\_\_*

*(respuesta abierta corta)*

17. En su experiencia, ¿qué tan frecuente ha sido que los equipos remotos construyan confianza rápidamente entre personas que no se conocían antes? (1 = Nunca / 5 = Siempre)

*Si lo ha experimentado, ¿qué factor fue clave para generar confianza en poco tiempo? \_\_\_\_\_ (respuesta abierta corta)*

18. Cuando las decisiones se toman de forma participativa en equipos remotos, ¿Cree que esto mejora la colaboración? (1 = Nada / 5 = Mucho)

19. Cuando existe un propósito compartido en los equipos remotos, ¿qué tanto considera que esto influye en la motivación y en la calidad de la colaboración? (1 = Nada / 5 = Mucho)

20. ¿Cuál considera es la mayor barrera para colaborar en equipos remotos?

\_\_\_\_\_ (respuesta abierta corta)

### **Gestión de ideas**

**Escala:** 1 = Nunca / Nada, 2 = Rara vez / Poco, 3 = A veces / Moderado, 4 = Frecuente / Bastante, 5 = Siempre / Mucho.

21. En su experiencia, ¿qué tan común ha sido que los equipos remotos utilicen herramientas o dinámicas específicas de ideación? (Por ejemplo: brainstorming, design thinking, sesiones virtuales de prototipado.) (1 = Nada común / 5 = Muy común)

Si lo ha experimentado, ¿qué tan útiles o efectivas fueron esas herramientas/dinámicas y cuáles recomienda? \_\_\_\_\_ (respuesta abierta corta)

22. Cuando se reconoce públicamente a quienes contribuyen con ideas nuevas, ¿qué tanto considera que esto fortalece la innovación y la colaboración en equipos remotos? (1 = Nada / 5 = Mucho)

23. ¿Qué cree que anima más a proponer ideas en remoto?

- Canales claros
- Tiempo para idear
- Reconocimiento público
- Confianza frente a errores
- Otro: \_\_\_\_\_

### **Cultura organizacional**

**Escala:** 1 = Nada importante, 5 = Muy importante.

24. En su opinión, ¿qué tan importante es que una empresa tenga estructuras claras que faciliten la colaboración en equipos remotos? (1 = Nada importante / 5 = Muy importante)
25. ¿Qué tan importante considera que es la coherencia entre lo que una empresa comunica y lo que realmente practica en su cultura organizacional? (1 = Nada importante / 5 = Muy importante)
26. ¿Qué tan importante cree que es para la innovación que los equipos remotos incluyan y valoren diferentes perspectivas culturales? (1 = Nada importante / 5 = Muy importante)

### Parte 3: Distancias que afectan la colaboración

**Escala:** 1 = Totalmente en desacuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

27. En su experiencia, ¿influyen las diferencias culturales (idioma, valores, costumbres) en la manera en que los equipos remotos resuelven conflictos o toman decisiones?
- Sí
  - No

Si respondió "Sí", describa brevemente cómo se puede atender este reto: \_\_\_\_\_

28. ¿Considera que los equipos remotos deberían implementar estrategias concretas para integrar y aprovechar la diversidad cultural?
- Sí
  - No

Si respondió "Sí", ¿qué tipo de estrategias aportarían mayor valor según su experiencia?

\_\_\_\_\_

29. ¿Cuál sería su recomendación para que la comunicación en equipos remotos se adapte efectivamente a distintos estilos culturales y formas de trabajar? \_\_\_\_\_

*(Espacio para respuesta libre)*

30. En su experiencia, ¿la interacción virtual es suficiente para generar confianza entre los miembros de un equipo remoto?

- Sí
- No

Si respondió "No", ¿qué acciones o prácticas podrían compensar la falta de encuentros presenciales?

#### **Parte 4: Participación e identificación de barreras**

31. En su opinión, ¿con qué frecuencia deberían los miembros de un equipo remoto creativo participar en dinámicas de generación de ideas colectivas?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Rara vez
- Nunca

32. ¿Qué barrera considera más significativa para innovar en un equipo remoto?

- Falta de tiempo
- Falta de canales o herramientas

- Falta de liderazgo inspirador
- Poca confianza entre los miembros
- No se fomenta desde la cultura organizacional

### Parte 5: Comentarios cualitativos

33. ¿Cuál de las siguientes acciones considera más útil para mejorar la colaboración y la innovación en su equipo remoto? Elija una y explique brevemente por qué.

- Mayor claridad en roles y expectativas del equipo
- Espacios estructurados y periódicos para idear en conjunto
- Un liderazgo que escuche, inspire y habilite la participación
- Rituales o dinámicas culturales que fortalezcan la confianza
- Reconocimiento explícito a las ideas, incluso si no se implementan
- Otra (especifique): \_\_\_\_\_

34. ¿Puede compartir alguna práctica, dinámica o herramienta que haya visto funcionar muy bien en equipos remotos creativos para fomentar la innovación y colaboración? \_\_\_\_\_(Espacio para respuesta libre)

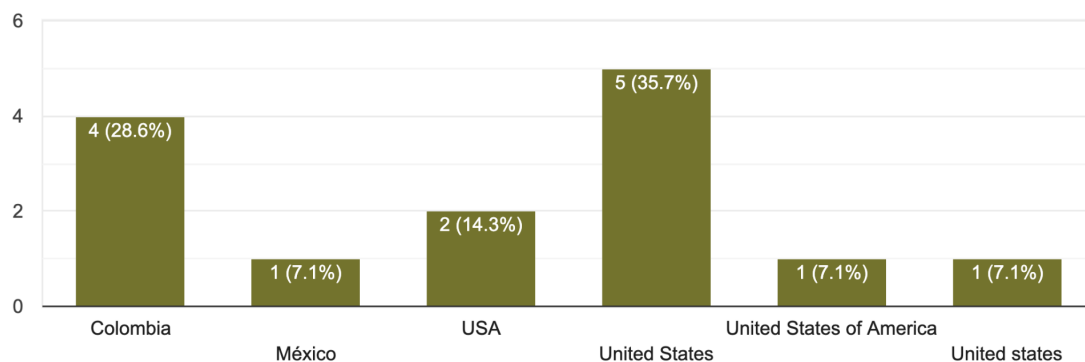
35. Basándose en su experiencia, ¿qué prácticas o dinámicas específicas de innovación recomendarías implementar en equipos remotos creativos para potenciar la generación de ideas y la colaboración? \_\_\_\_\_(Espacio para respuesta libre)

### D. Anexo. Gráficas de resultados: Encuesta interna

En este anexo se presentan las figuras generadas automáticamente a partir del instrumento aplicado (encuesta interna). Se incluyen los gráficos completos en formato original, con sus respectivos títulos y fuentes, sin modificaciones en la redacción ni en las categorías, para preservar la fidelidad de las respuestas. No se incluyen análisis individuales, la interpretación de los datos se aborda en el cuerpo principal del documento.

#### 1. Datos generales

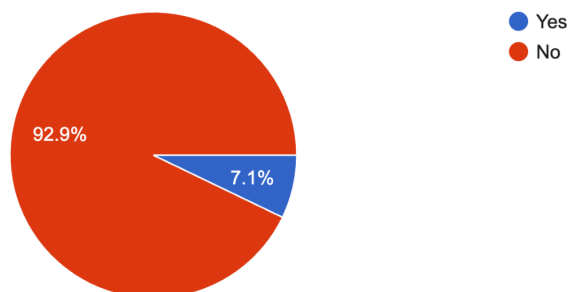
Country of residence  
14 responses



**Figura 2.** Gráfica - Encuesta Interna: País de residencia. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Do you hold a leadership position in the company?

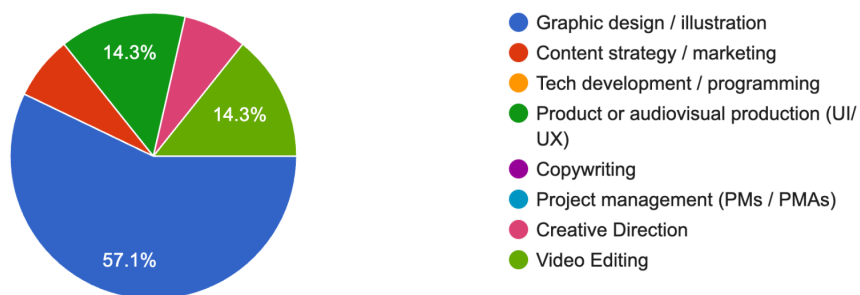
14 responses



**Figura 3.** Gráfica - Encuesta Interna: Rol de liderazgo. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Which best describes your current role on the team? (select the closest option)

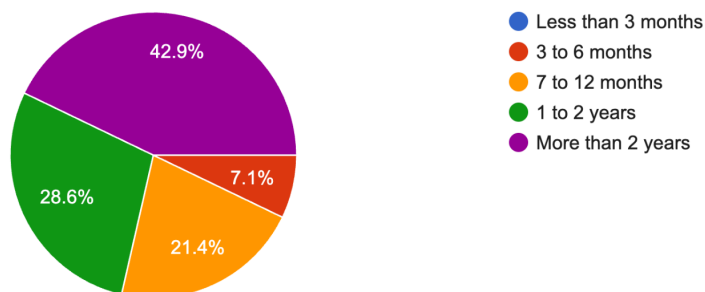
14 responses



**Figura 4.** Gráfica - Encuesta Interna: Rol dentro del equipo. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

How long have you been working at Indigo Slate?

14 responses



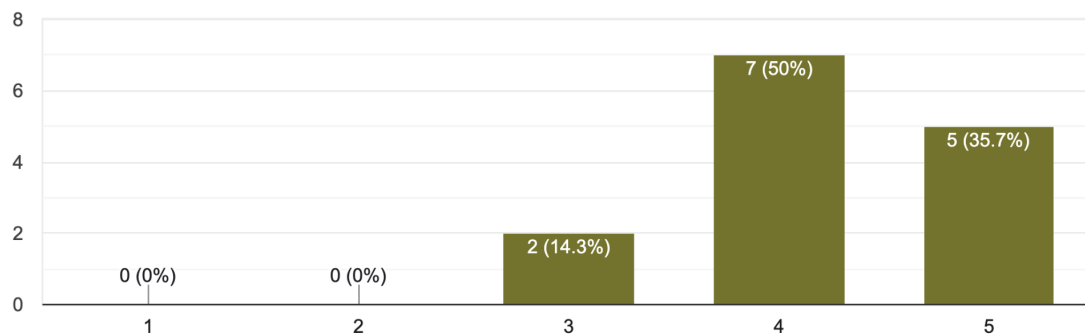
**Figura 5.** Gráfica - Encuesta Interna: Tiempo en el equipo. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2. Cultura de Innovación que propicia la colaboración

### 2.1. Cultura de Innovación

I feel motivated to propose new ideas at Indigo Slate.

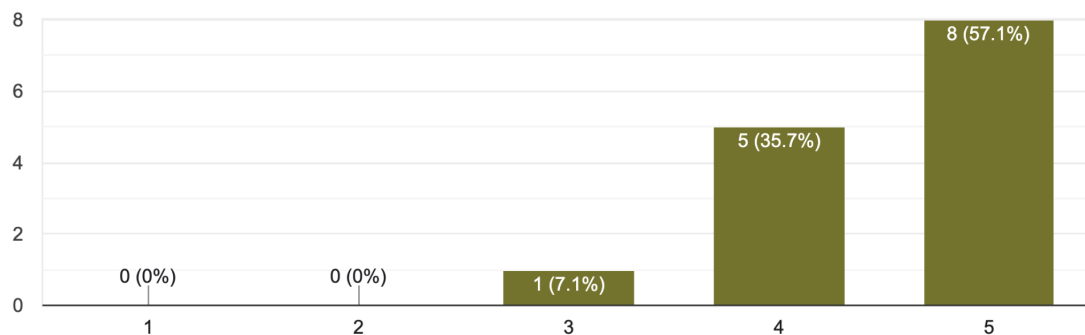
14 responses



**Figura 6.** Gráfica - Encuesta Interna: Motivación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Exploration is encouraged as part of creative work at Indigo Slate.

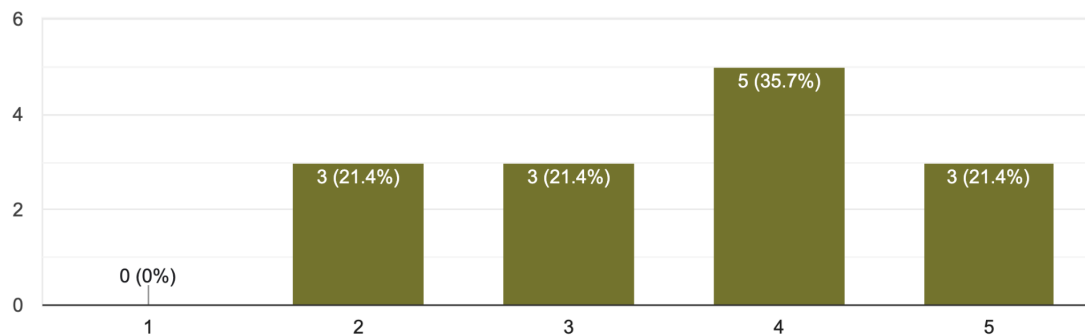
14 responses



**Figura 7.** Gráfica - Encuesta Interna: Exploración. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Leadership promotes a culture that is open to change.

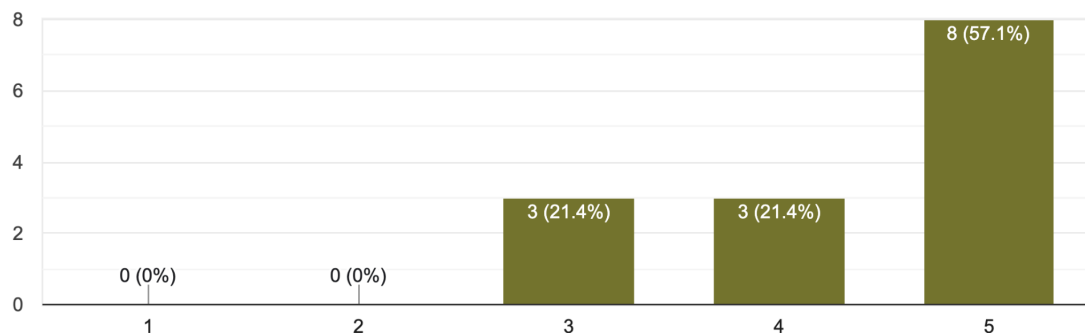
14 responses



**Figura 8.** Gráfica - Encuesta Interna: Liderazgo y cultura abierta al cambio. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Diverse ideas are highly valued within my team.

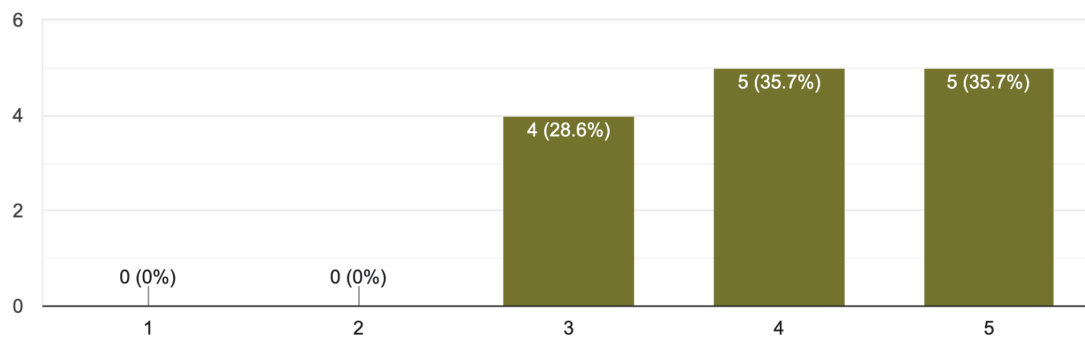
14 responses



**Figura 9.** Gráfica - Encuesta Interna: Valoración de ideas. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

There is a willingness to embrace unconventional solutions in remote projects.

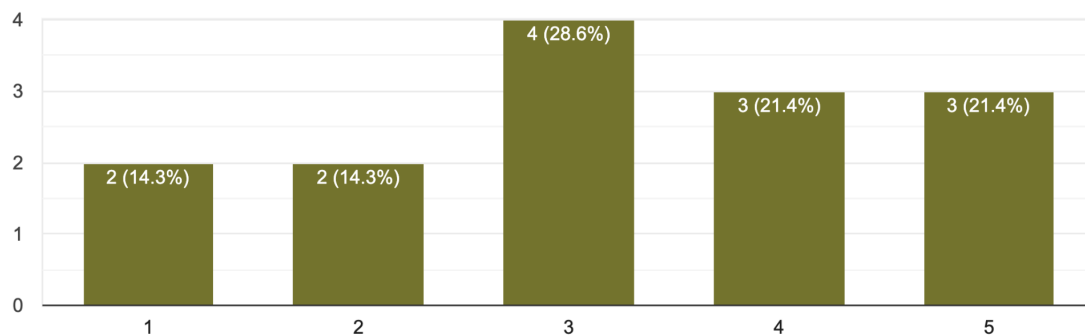
14 responses



**Figura 10.** Gráfica - Encuesta Interna: Soluciones poco convencionales. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

There are formal spaces for ideation or prototyping outside of client projects.

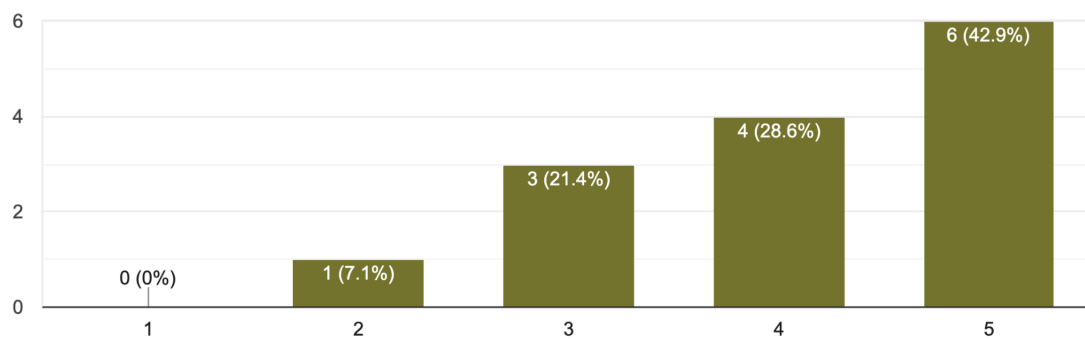
14 responses



**Figura 11.** Gráfica - Encuesta Interna: Espacios de ideación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

I feel part of a culture that celebrates creativity.

14 responses

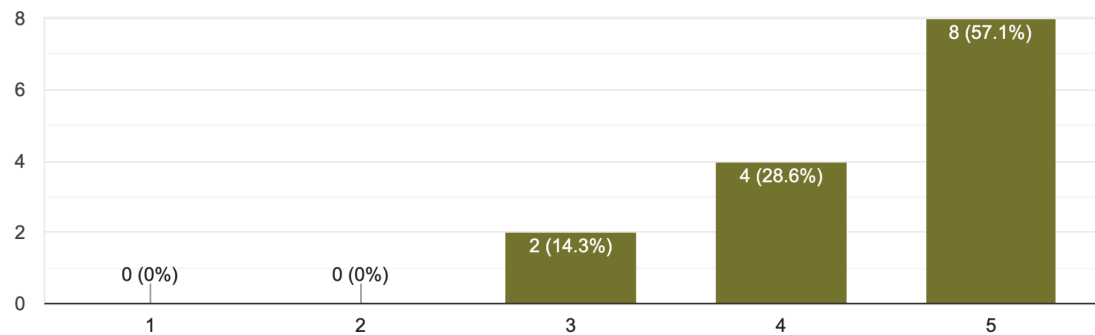


**Figura 12.** Gráfica - Encuesta Interna: Cultura y creatividad. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2.2. Clima creativo y emocional

I have the freedom to decide how I do my work.

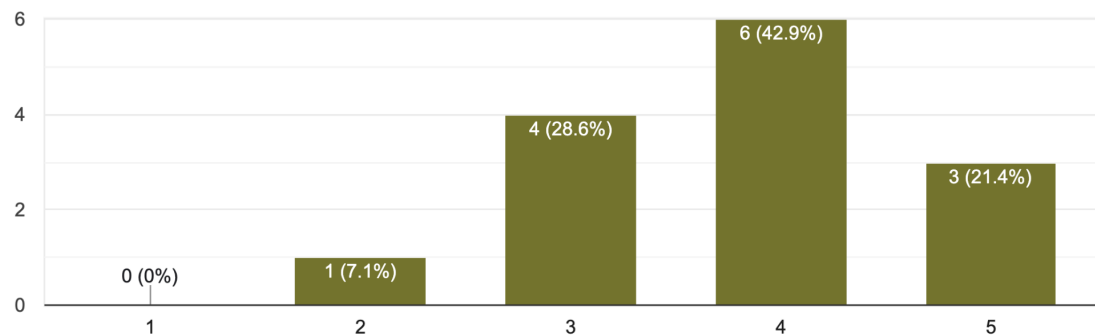
14 responses



**Figura 13.** Gráfica - Encuesta Interna: Libertad. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

I have the time and resources needed to develop ideas.

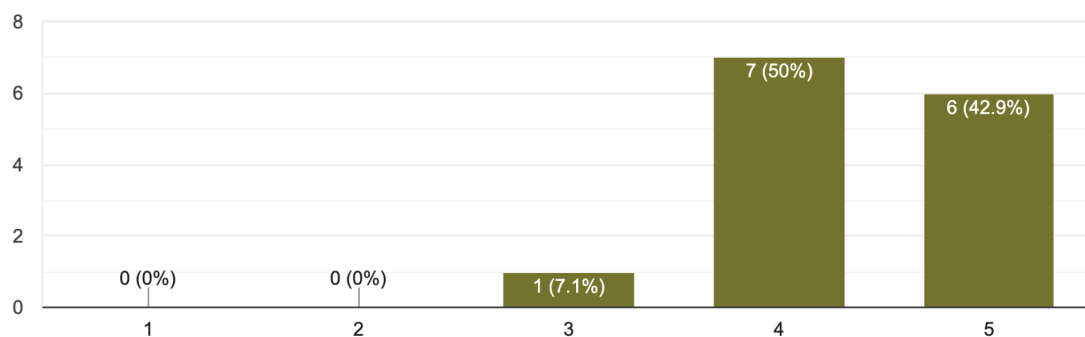
14 responses



**Figura 14.** Gráfica - Encuesta Interna: Tiempo y recursos. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

I receive recognition for my creative contributions.

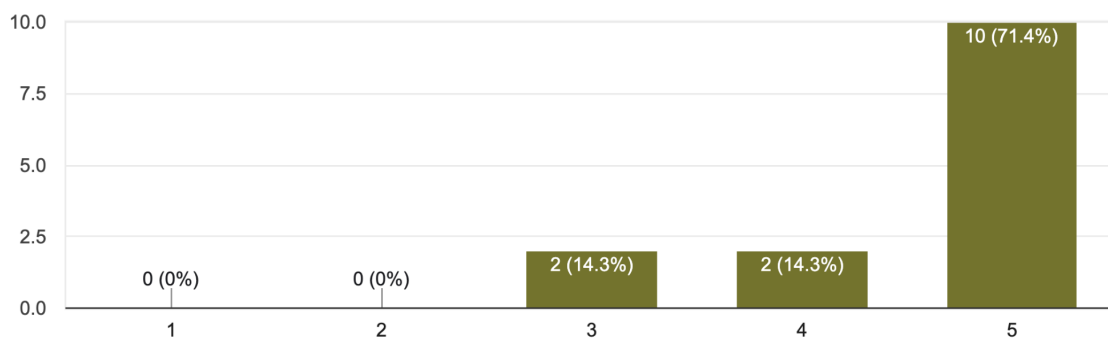
14 responses



**Figura 15.** Gráfica - Encuesta Interna: Reconocimiento. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

There is an emotionally safe environment to share ideas.

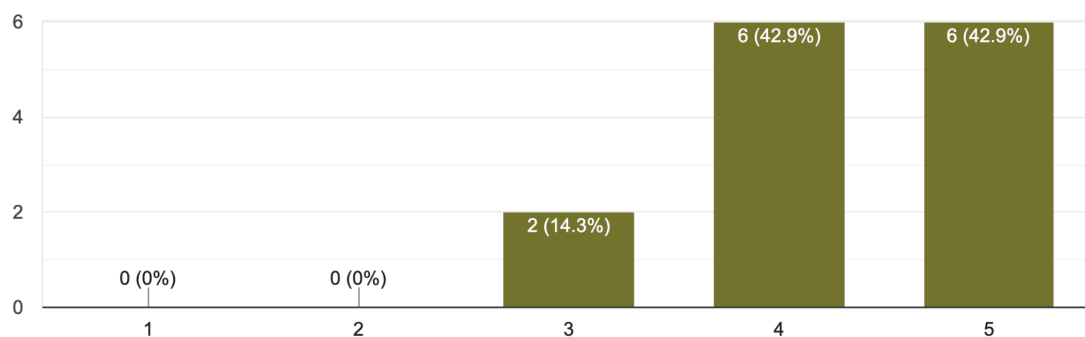
14 responses



**Figura 16.** Gráfica - Encuesta Interna: Espacio seguro. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

There is space to express emotions without judgment.

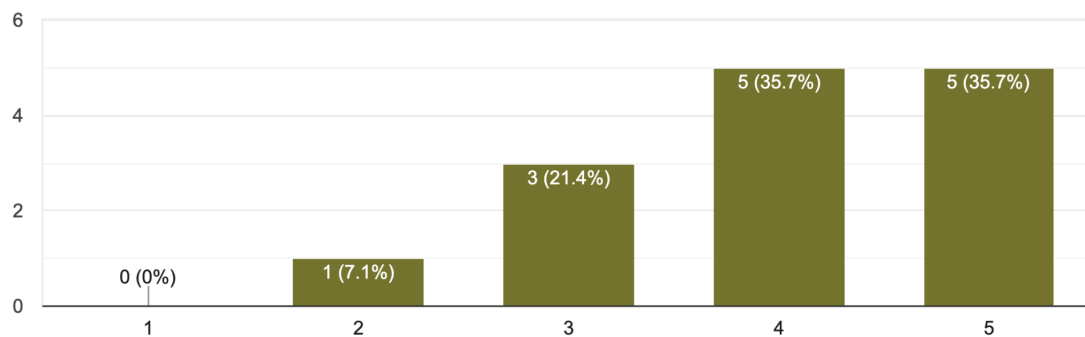
14 responses



**Figura 17.** Gráfica - Encuesta Interna: Espacio sin juicio. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Leadership shows empathy in team management.

14 responses

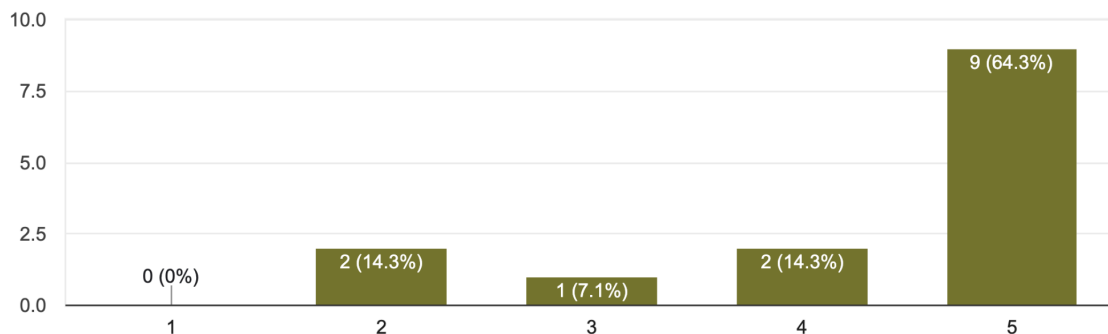


**Figura 18.** Gráfica - Encuesta Interna: Liderazgo y empatía. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

### 2.3. Colaboración remota

Communication within remote teams is clear and respectful.

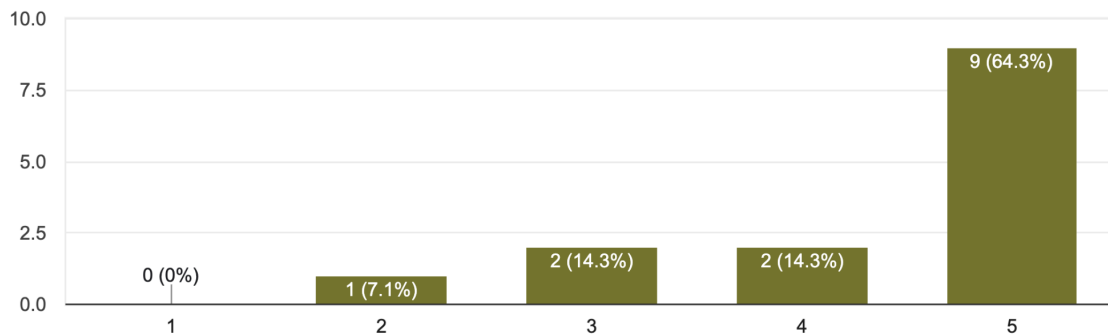
14 responses



**Figura 19.** Gráfica - Encuesta Interna: Comunicación clara. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

I feel comfortable collaborating with colleagues I haven't met before.

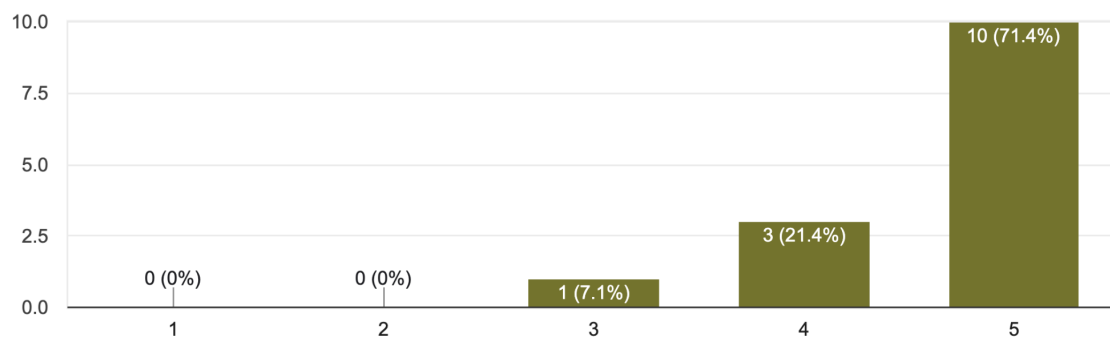
14 responses



**Figura 20.** Gráfica - Encuesta Interna: Nuevos contactos. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

I trust that remote team members meet their responsibilities.

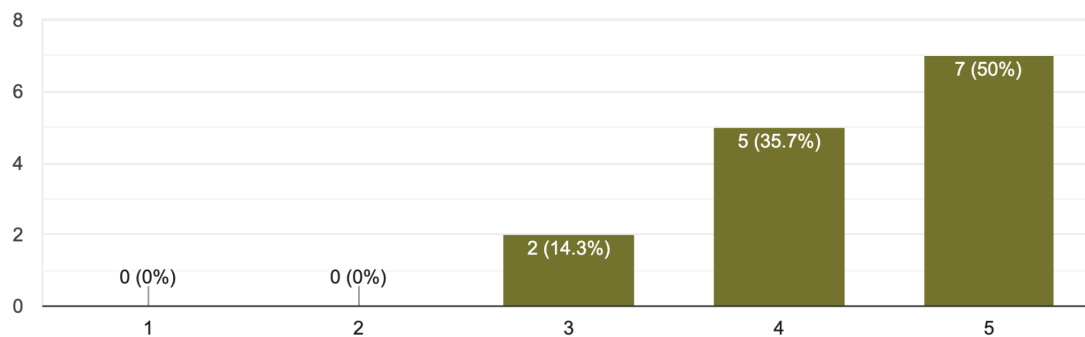
14 responses



**Figura 21.** Gráfica - Encuesta Interna: Confianza y responsabilidad. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

My remote team leadership is approachable and available.

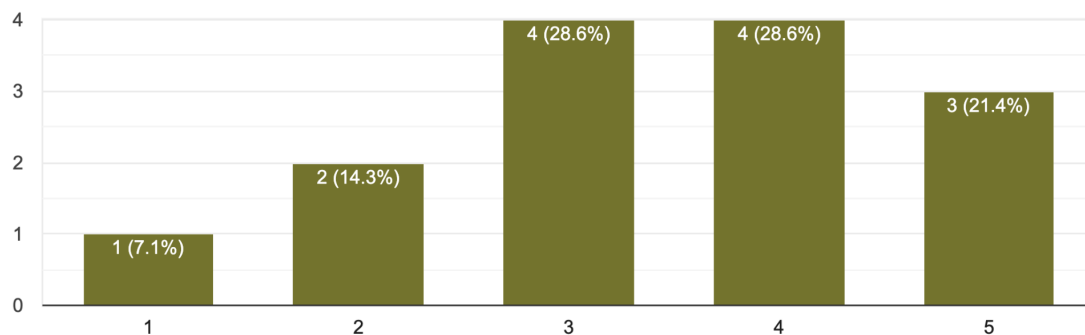
14 responses



**Figura 22.** Gráfica - Encuesta Interna: Accesibilidad. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Decision-making is participatory, even at a distance.

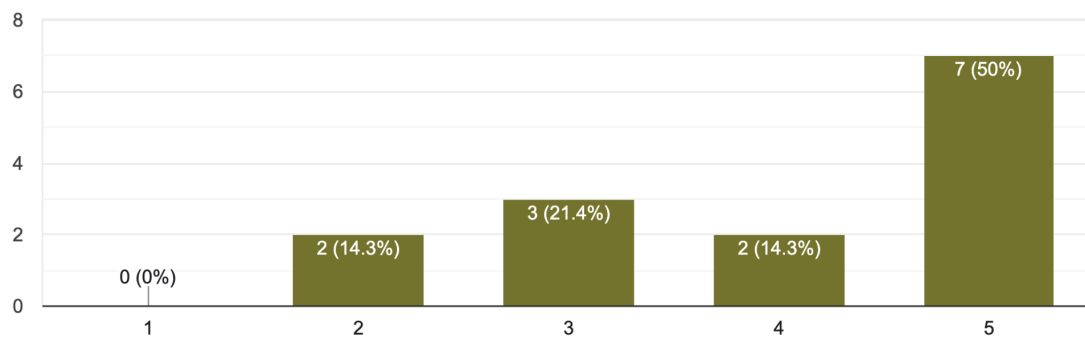
14 responses



**Figura 23.** Gráfica - Encuesta Interna: Toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Trust is built quickly in remote projects.

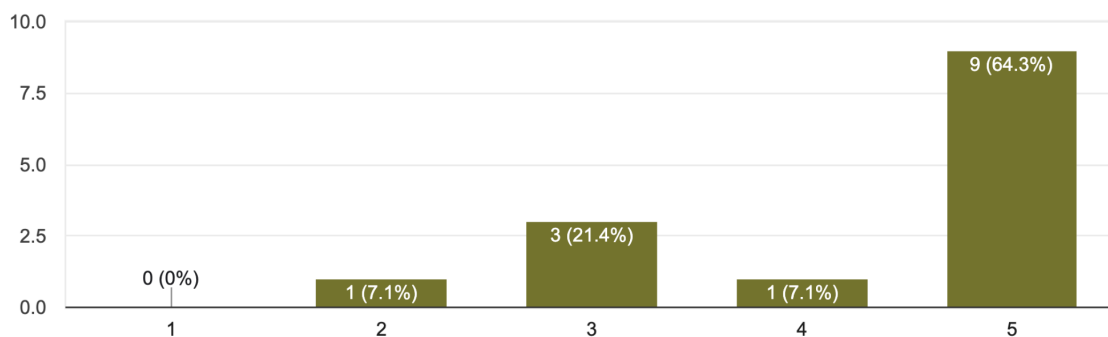
14 responses



**Figura 24.** Gráfica - Encuesta Interna: Confianza. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

A shared purpose aligns the team beyond physical distance.

14 responses

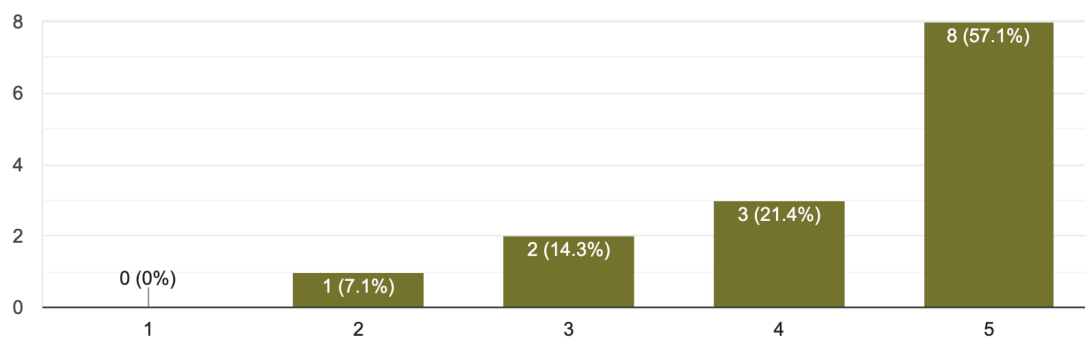


**Figura 25.** Gráfica - Encuesta Interna: Propósito. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2.4. Gestión de Ideas

I know the channels to propose ideas within my team.

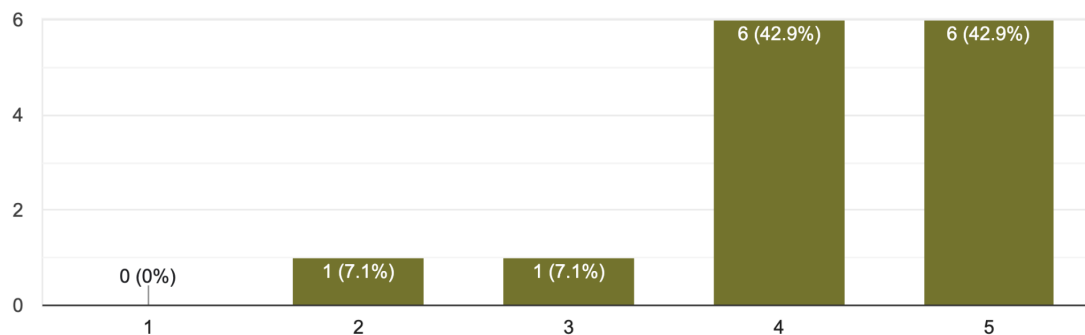
14 responses



**Figura 26.** Gráfica - Encuesta Interna: Canales de ideación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Ideas receive timely feedback.

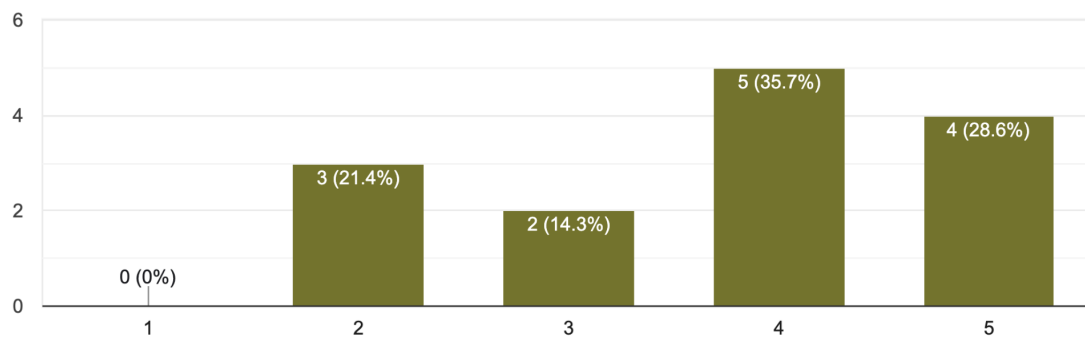
14 responses



**Figura 27.** Gráfica - Encuesta Interna: Feedback. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Relevant ideas are followed up until implementation.

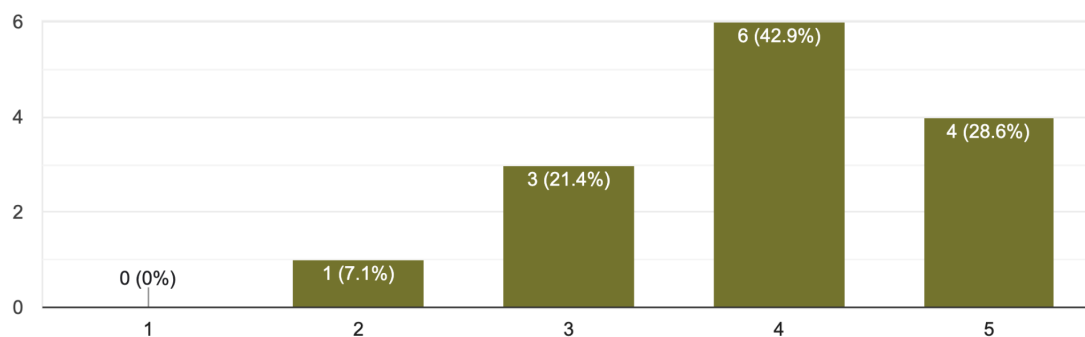
14 responses



**Figura 28.** Gráfica - Encuesta Interna: Seguimiento a ideas. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Contributions are publicly recognized, even if not implemented.

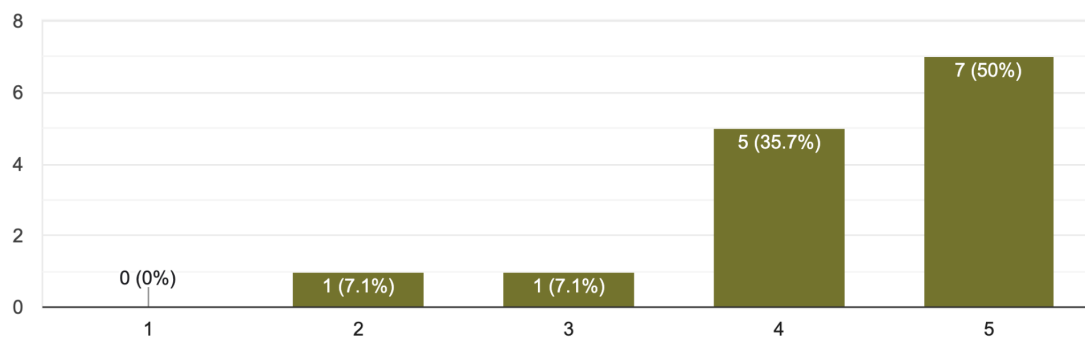
14 responses



**Figura 29.** Gráfica - Encuesta Interna: Reconocimiento. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Mistakes during experimentation are seen as learning opportunities.

14 responses

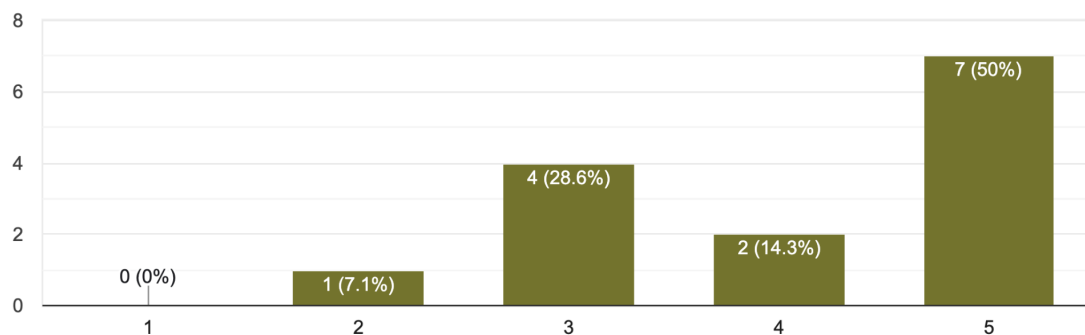


**Figura 30.** Gráfica - Encuesta Interna: Error y oportunidad. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2.4. Cultura organizacional

Internal structures facilitate collaborative remote work.

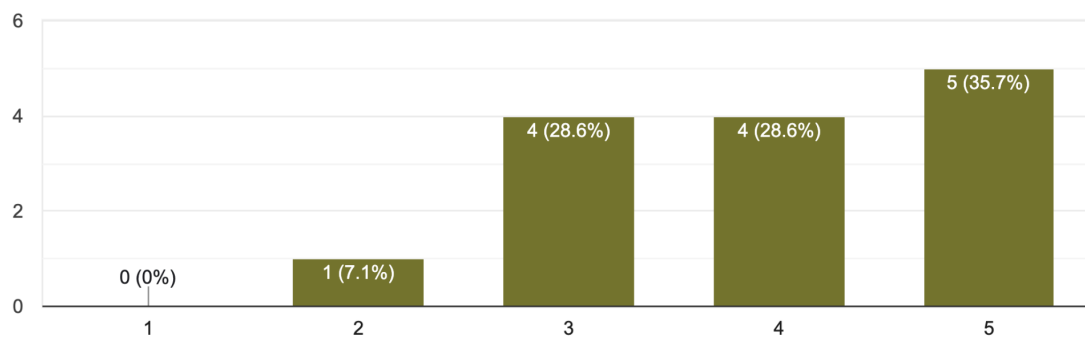
14 responses



**Figura 31.** Gráfica - Encuesta Interna: Estructuras internas. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Indigo Slate's values are reflected in everyday team practices.

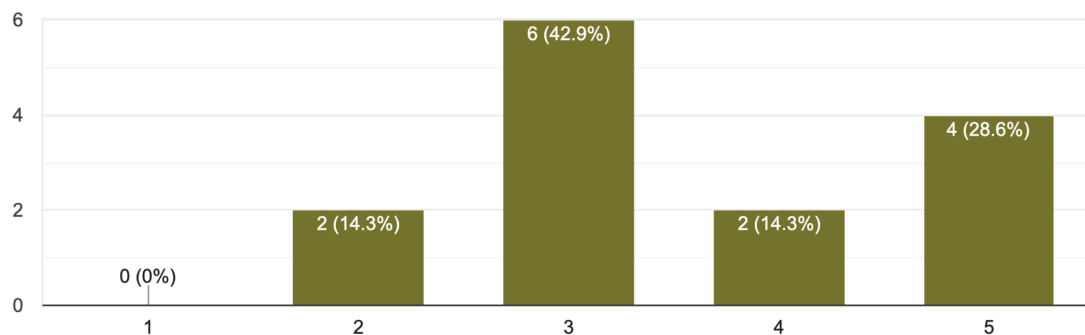
14 responses



**Figura 32.** Gráfica - Encuesta Interna: Valores. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

There is consistency between what is institutionally communicated and what is lived.

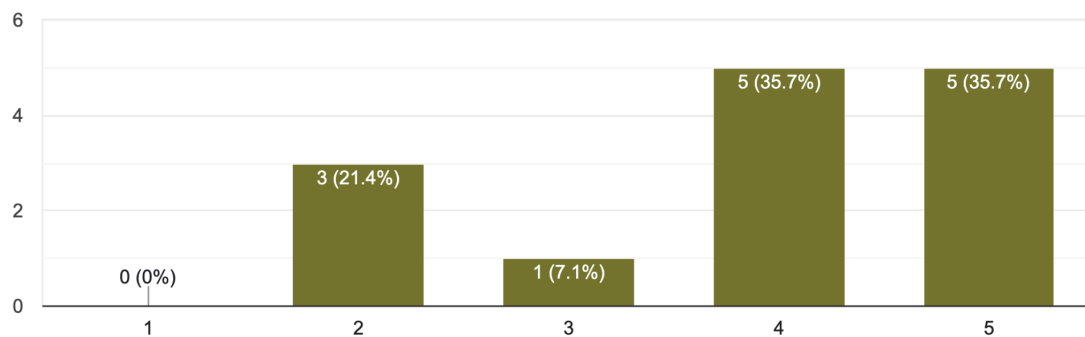
14 responses



**Figura 33.** Gráfica - Encuesta Interna: Consistencia. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

My team has clarity about strategic objectives.

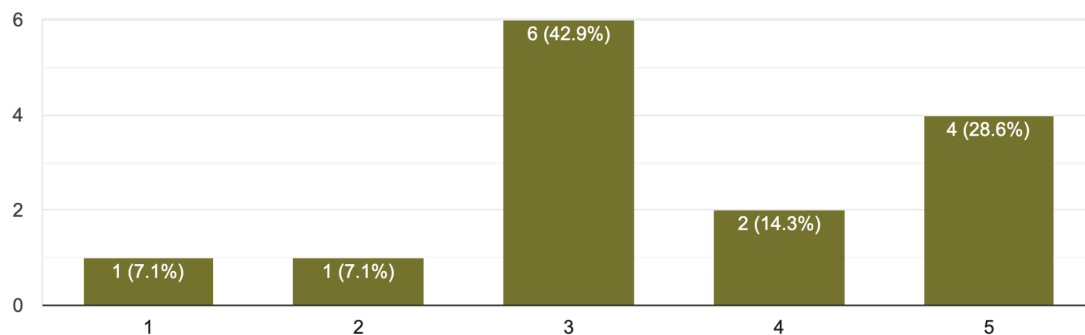
14 responses



**Figura 34.** Gráfica - Encuesta Interna: Objetivos estratégicos. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Indigo Slate promotes continuous learning.

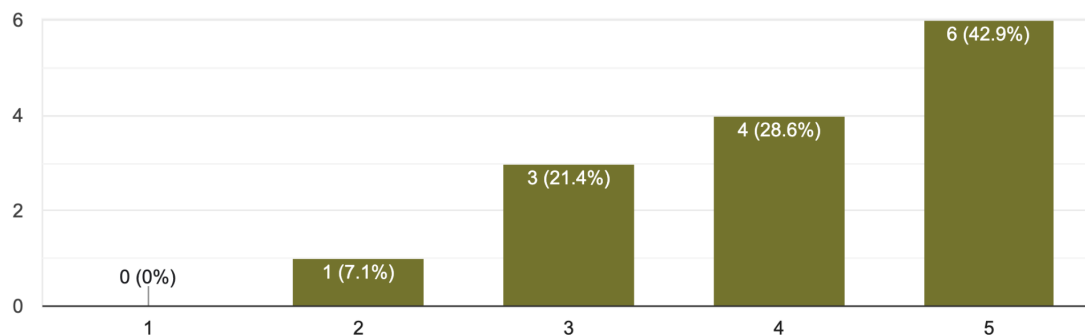
14 responses



**Figura 35.** Gráfica - Encuesta Interna: Aprendizaje continuo. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

I identify with the organization's values and purpose.

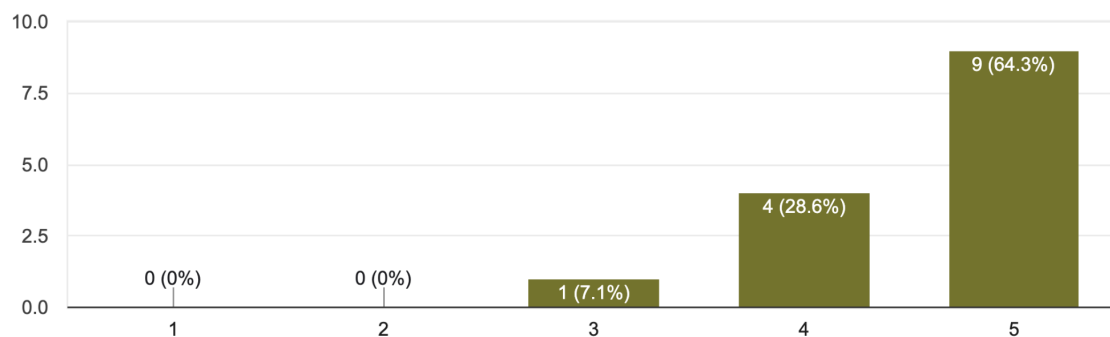
14 responses



**Figura 36.** Gráfica - Encuesta Interna: Valor y propósito. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Cultural differences are valued within the team.

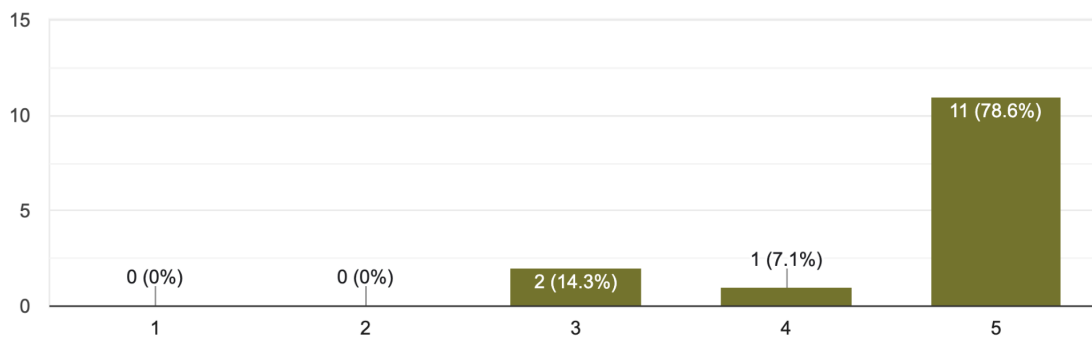
14 responses



**Figura 37.** Gráfica - Encuesta Interna: Diferencias culturales. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Remote meetings allow for different voices and perspectives.

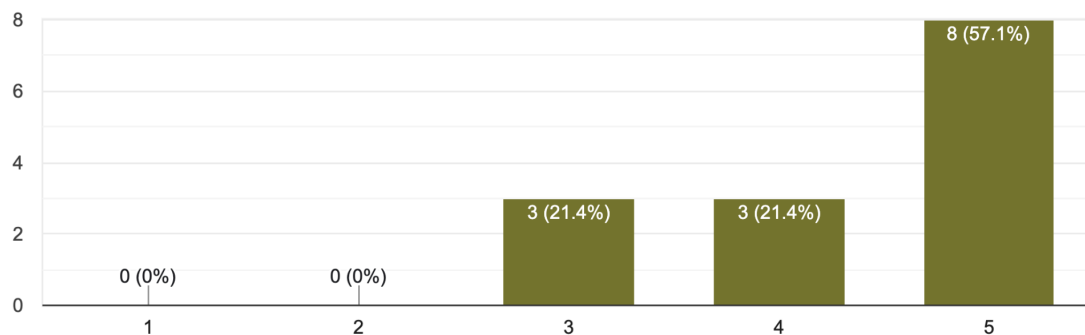
14 responses



**Figura 38.** Gráfica - Encuesta Interna: Voces y perspectivas. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Leadership allows dissent or questioning without negative consequences.

14 responses

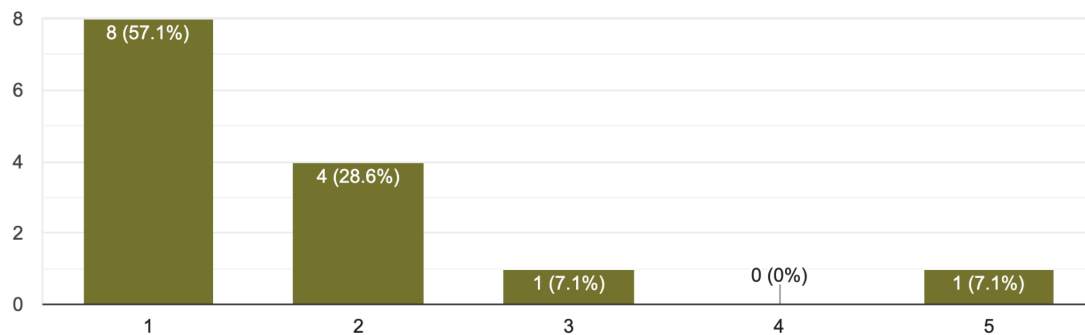


**Figura 39.** Gráfica - Encuesta Interna: Consecuencias negativas. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

### 3. Distancias que afectan la colaboración

Cultural differences (language, values, customs) hinder collaboration in remote projects.

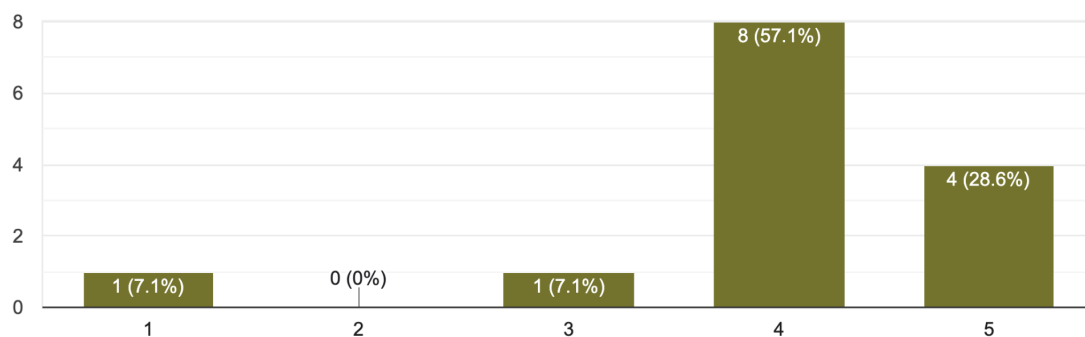
14 responses



**Figura 40.** Gráfica - Encuesta Interna: Diferencias culturales y colaboración. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

I feel that cultural differences within the team are recognized and valued.

14 responses

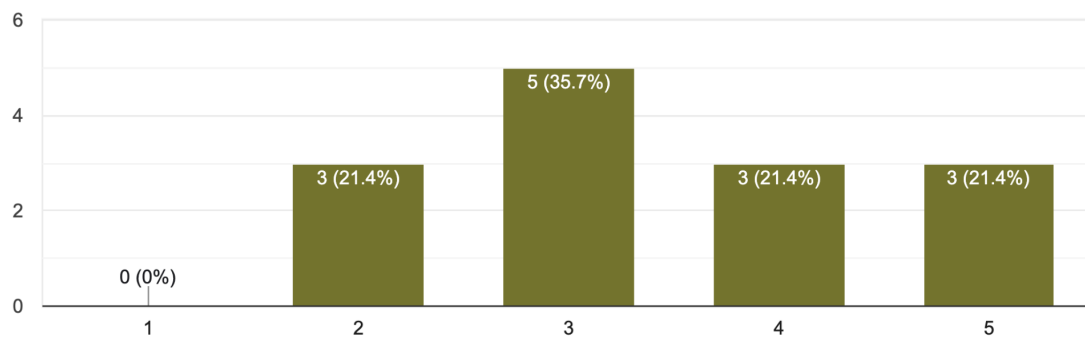


**Figura 41.** Gráfica - Encuesta Interna: Valor ante diferencias culturales. Fuente:

Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

We have mechanisms to adapt to diverse communication styles.

14 responses

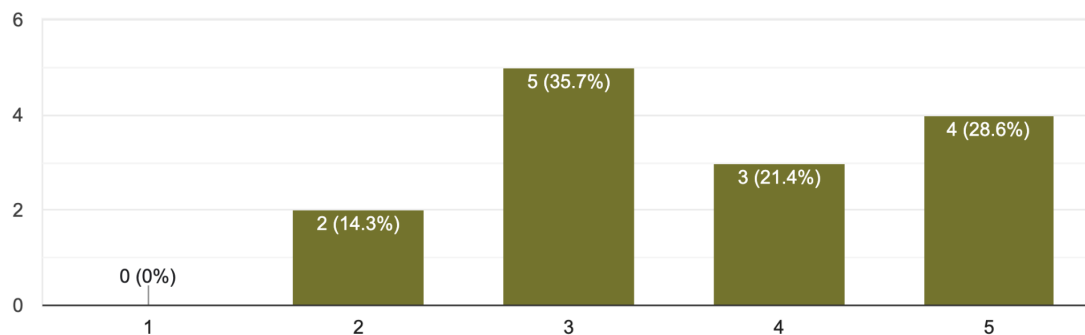


**Figura 42.** Gráfica - Encuesta Interna: Estilos de comunicación. Fuente: Elaboración

propia con base en Google Forms (2025).

Corporate decisions consider contextual differences in each country or region.

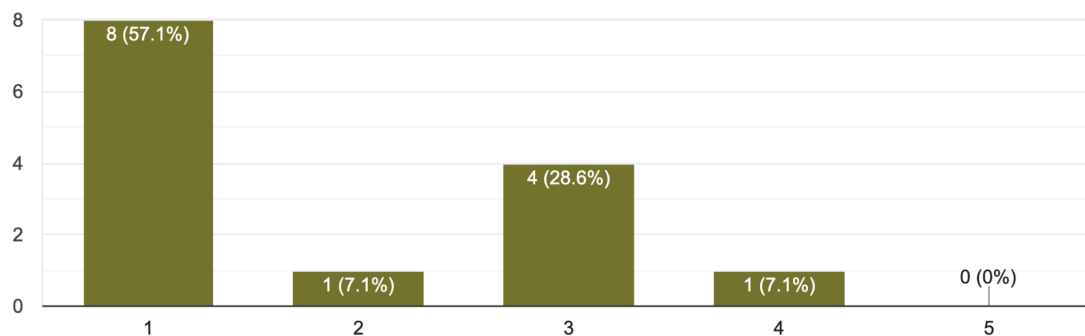
14 responses



**Figura 43.** Gráfica - Encuesta Interna: Diferencias entre región/país. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

The lack of face-to-face encounters affects trust between team members.

14 responses

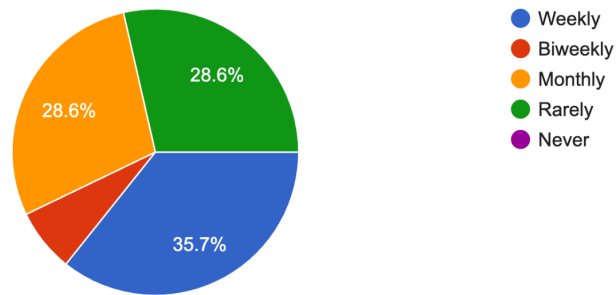


**Figura 44.** Gráfica - Encuesta Interna: Confianza en el equipo. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

#### 4. Participación e identificación de barreras

How often do you participate in group ideation activities?

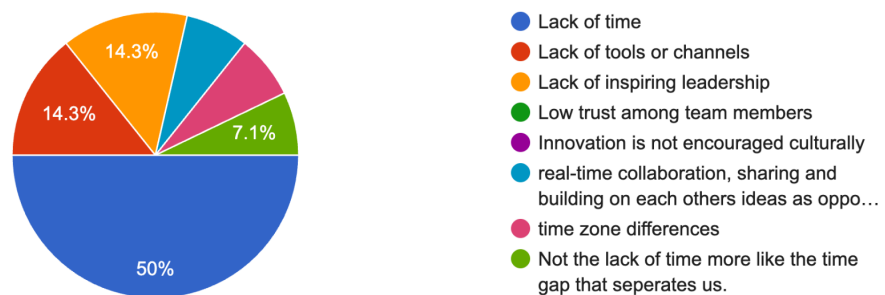
14 responses



**Figura 45.** Gráfica - Encuesta Interna: Actividades de ideación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

What do you consider the most significant barrier to innovation in a remote team?

14 responses



**Figura 46.** Gráfica - Encuesta Interna: Barreras de innovación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Las respuestas cualitativas a preguntas abiertas se analizaron de forma temática y se integran en la sección Análisis de resultados, sin presentarse gráficamente en este anexo.

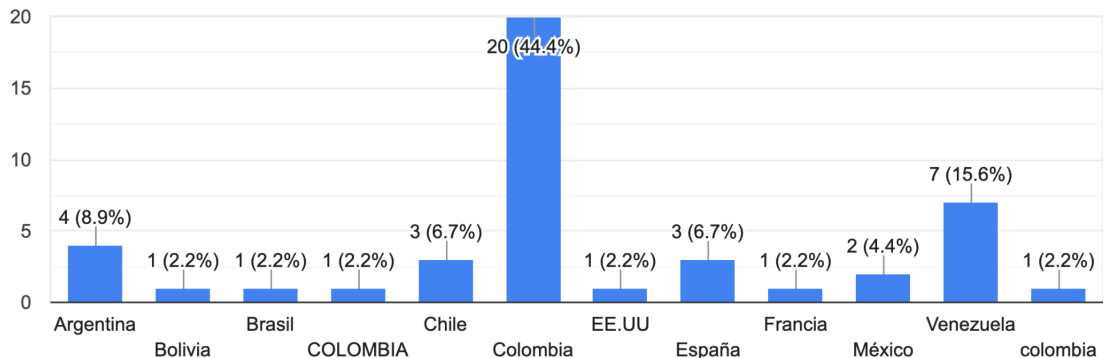
### E. Anexo. Gráficas de resultados: Encuesta externa

En este anexo se presentan las figuras generadas automáticamente a partir del instrumento aplicado (encuesta externa). Se incluyen los gráficos completos en formato original, con sus respectivos títulos y fuentes, sin modificaciones en la redacción ni en las categorías, para preservar la fidelidad de las respuestas. No se incluyen análisis individuales, la interpretación de los datos se aborda en el cuerpo principal del documento.

#### 1. Datos generales

País de residencia

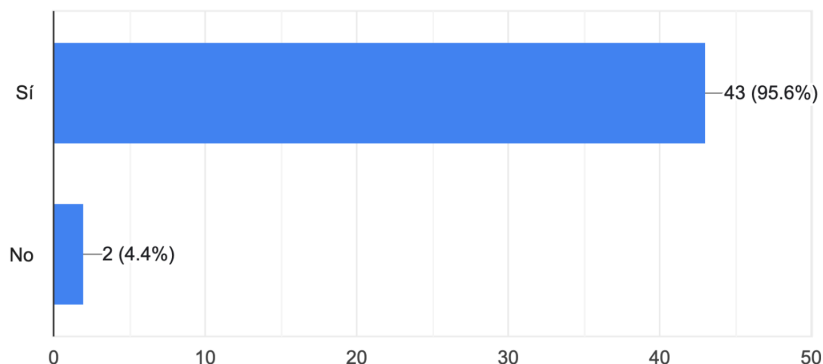
45 respuestas



**Figura 47.** Gráfica - Encuesta externa: País de residencia. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Ha trabajado en modalidad remota?

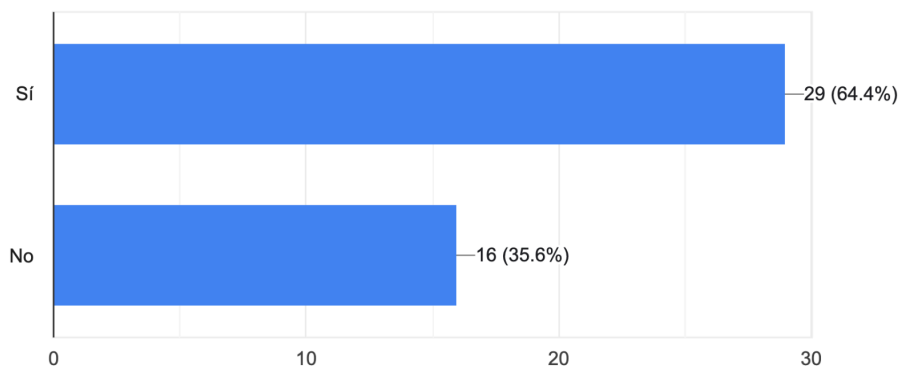
45 responses



**Figura 48.** Gráfica - Encuesta externa: Experiencia remota. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Ha trabajado en proyectos con empresas o equipos fuera de su país de residencia?

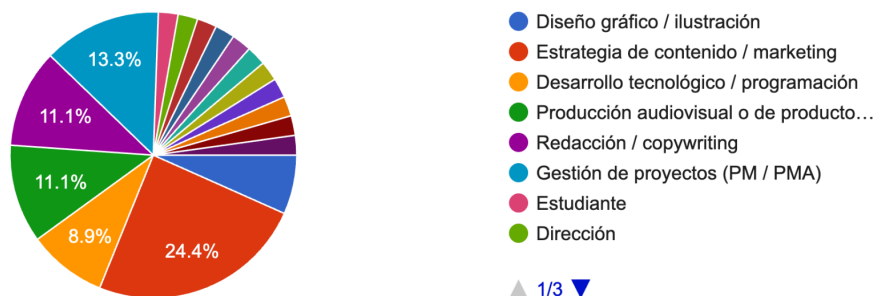
45 responses



**Figura 49.** Gráfica - Encuesta externa: Experiencia internacional. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Cuál describe mejor su rol actual? (Seleccione la opción que más se aproxime)

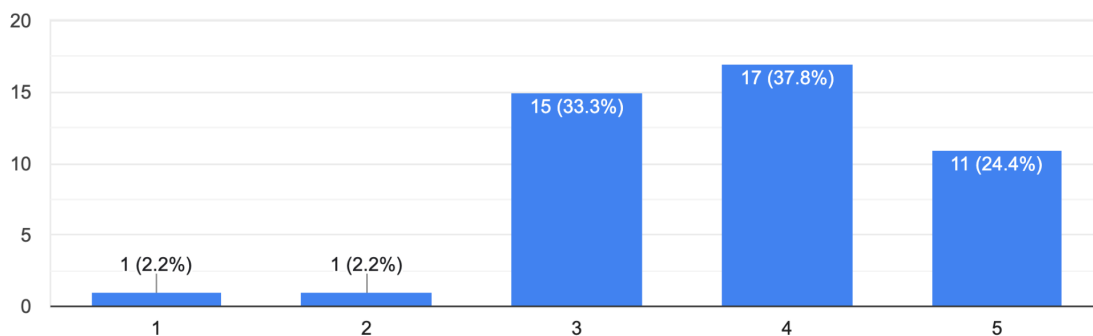
45 responses



**Figura 50.** Gráfica - Encuesta externa: Rol actual. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Cómo describiría su nivel de familiaridad con conceptos y prácticas de innovación?

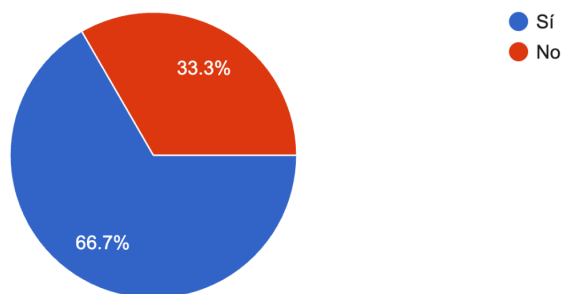
45 responses



**Figura 51.** Gráfica - Encuesta externa: Conceptos de innovación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Ha participado alguna vez en iniciativas, proyectos o dinámicas específicamente orientadas a fomentar la innovación?

45 respuestas



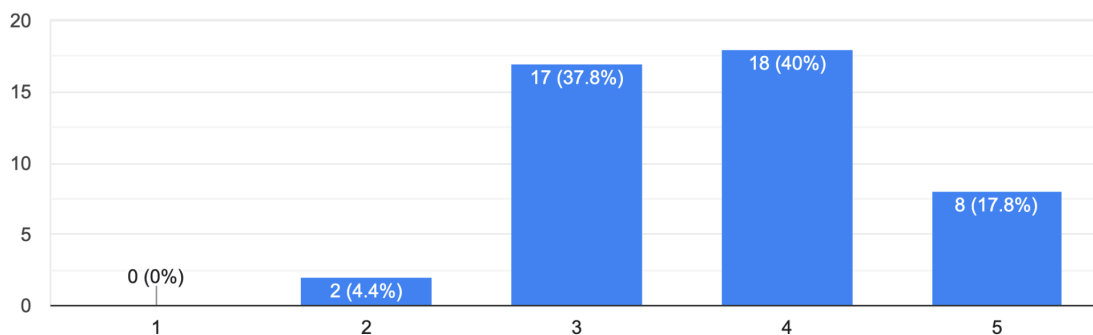
**Figura 52.** Gráfica - Encuesta externa: Experiencia en innovación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2. Cultura de Innovación que propicia la colaboración

### 2.1. Cultura de Innovación

En su experiencia laboral remota, ¿con qué frecuencia ha encontrado equipos donde las personas se sientan motivadas a proponer ideas nuevas?

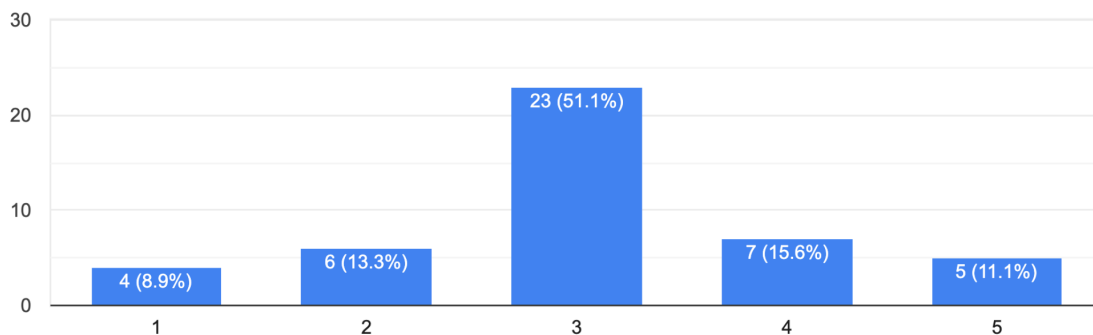
45 respuestas



**Figura 53.** Gráfica - Encuesta externa: Motivación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

En su experiencia, ¿qué tan común es que los equipos remotos dispongan de espacios específicos para idear o prototipar nuevas soluciones, más allá del trabajo con clientes?

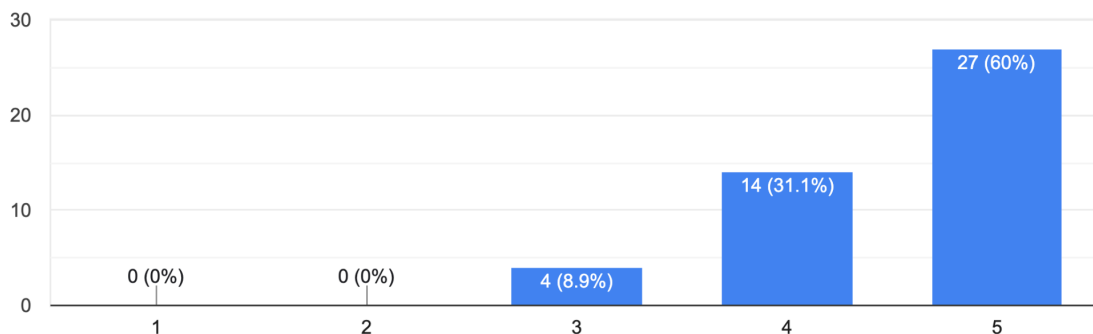
45 respuestas



**Figura 54.** Gráfica - Encuesta externa: Espacios para ideación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Cuando un equipo remoto valora la diversidad de ideas y perspectivas, ¿qué tanto cree que esto mejora la colaboración?

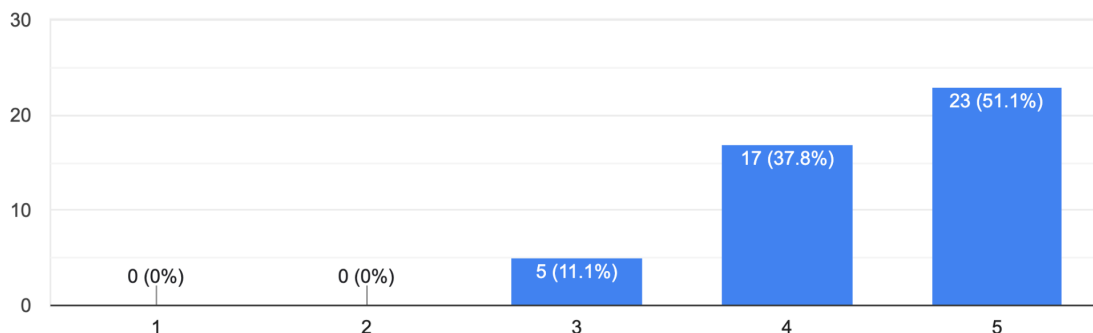
45 respuestas



**Figura 55.** Gráfica - Encuesta externa: Valoración de ideas. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Cuando los líderes promueven una cultura abierta al cambio, ¿qué tanto considera que esto influye en la innovación de los equipos remotos?

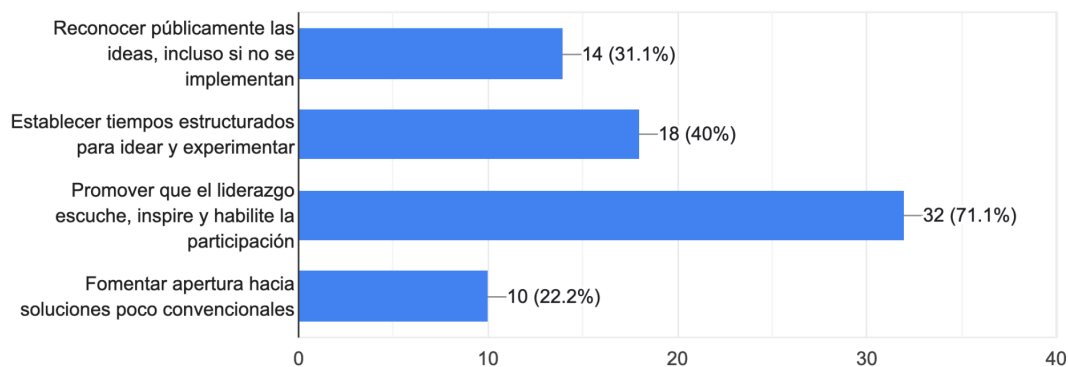
45 respuestas



**Figura 56.** Gráfica - Encuesta externa: Cultura abierta al cambio. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Si una empresa quisiera fortalecer la cultura de innovación en sus equipos remotos, ¿qué acción considera más efectiva? (seleccione una opción)

45 respuestas

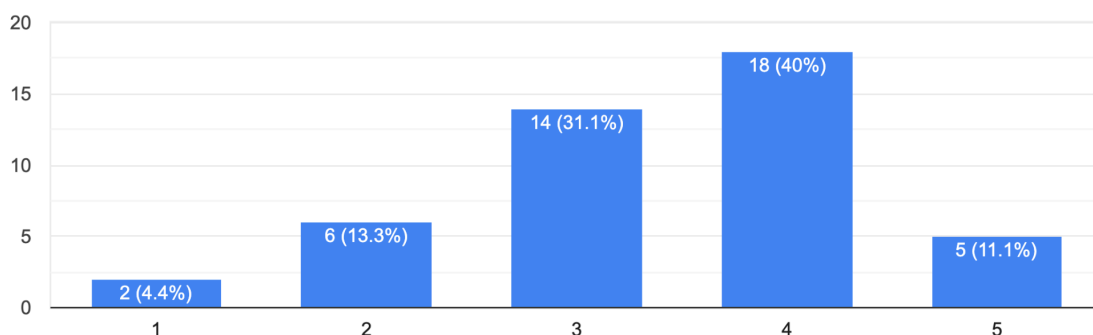


**Figura 57.** Gráfica - Encuesta externa: Fortalecer la cultura de Innovación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2.2. Clima creativo y emocional

En su experiencia, ¿con qué frecuencia ha recibido reconocimiento por sus aportes creativos en equipos remotos?

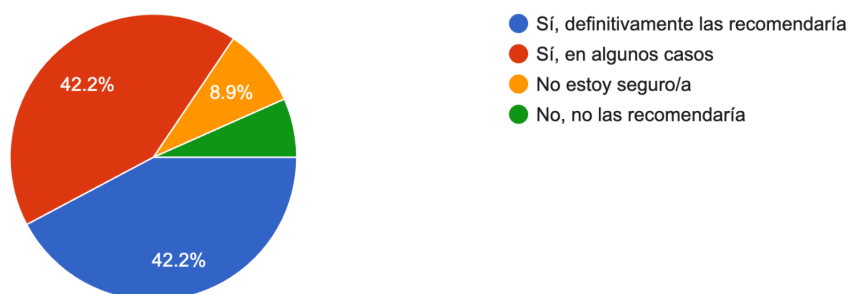
45 respuestas



**Figura 58.** Gráfica - Encuesta externa: Reconocimiento. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Según su experiencia, ¿recomendaría que los equipos remotos incluyan actividades sociales virtuales como una forma de fomentar el bienestar ...rtuales, afterworks online, dinámicas informales.)

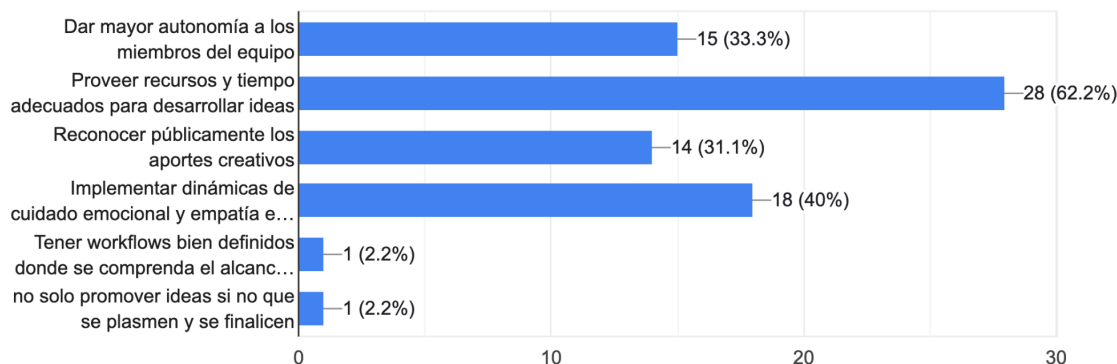
45 respuestas



**Figura 59.** Gráfica - Encuesta externa: Actividades sociales. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Si una empresa quisiera fortalecer el clima creativo y emocional de sus equipos remotos, ¿qué acción considera más efectiva? (seleccione una opción)

45 respuestas

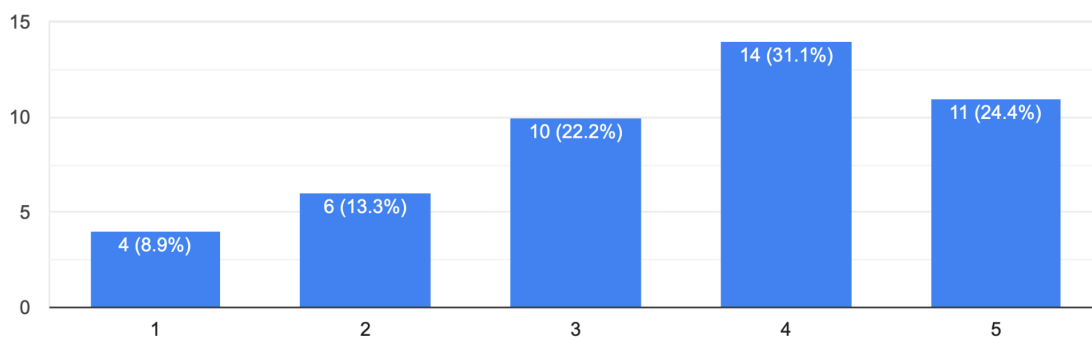


**Figura 60.** Gráfica - Encuesta externa: Clima creativo y emocional. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

### 2.3. Colaboración remota

En su experiencia, ¿qué tan común ha sido que los equipos remotos utilicen herramientas o dinámicas que realmente mejoran la colaboración? (...ales de chat temáticos, rituales de coordinación)

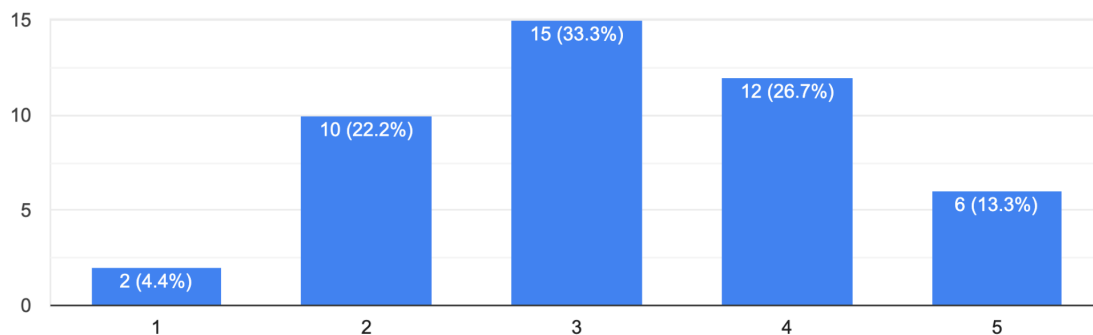
45 respuestas



**Figura 61.** Gráfica - Encuesta externa: Herramientas y colaboración. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

En su experiencia, ¿qué tan frecuente ha sido que los equipos remotos construyan confianza rápidamente entre personas que no se conocían antes?

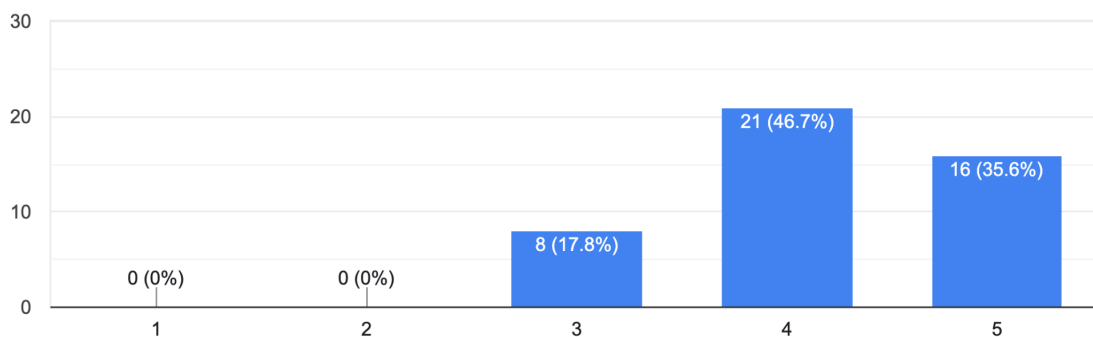
45 respuestas



**Figura 62.** Gráfica - Encuesta externa: Construcción de confianza. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Cuando las decisiones se toman de forma participativa en equipos remotos, ¿Cree que esto mejora la colaboración?

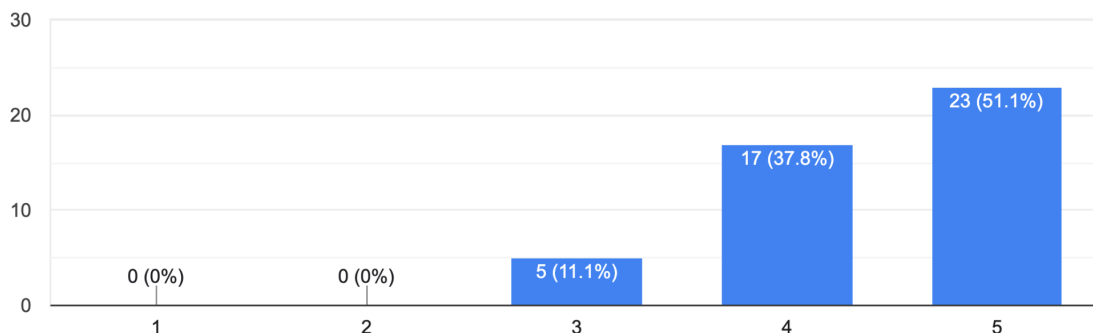
45 respuestas



**Figura 63.** Gráfica - Encuesta externa: Participación y colaboración. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Cuando existe un propósito compartido en los equipos remotos, ¿qué tanto considera que esto influye en la motivación y en la calidad de la colaboración?

45 responses

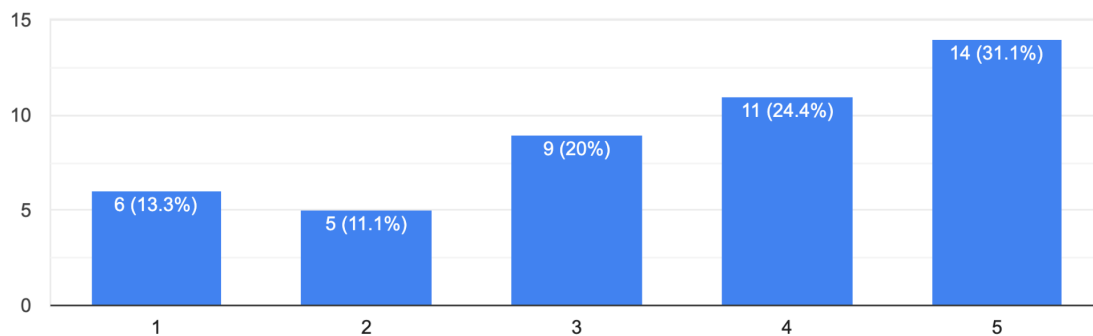


**Figura 64.** Gráfica - Encuesta externa: Propósito. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2.4. Gestión de Ideas

En su experiencia, ¿qué tan común ha sido que los equipos remotos utilicen herramientas o dinámicas específicas de ideación? (Por ejemplo: br...esign thinking, sesiones virtuales de prototipado.)

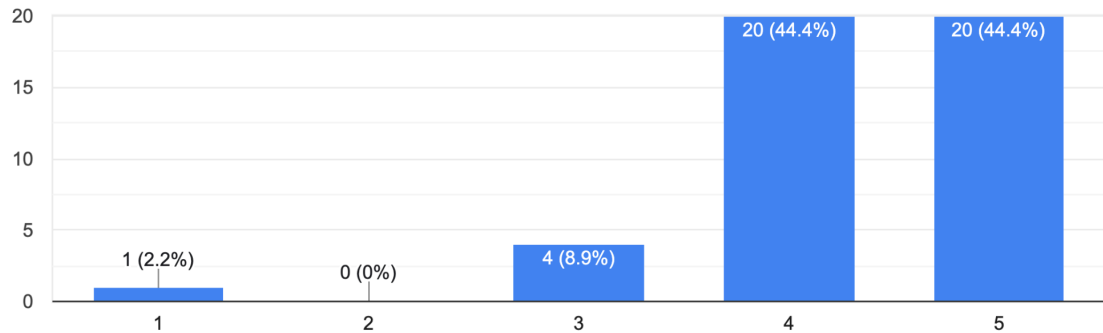
45 responses



**Figura 65.** Gráfica - Encuesta externa: Herramientas e ideación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Cuando se reconoce públicamente a quienes contribuyen con ideas nuevas, ¿qué tanto considera que esto fortalece la innovación y la colaboración en equipos remotos?

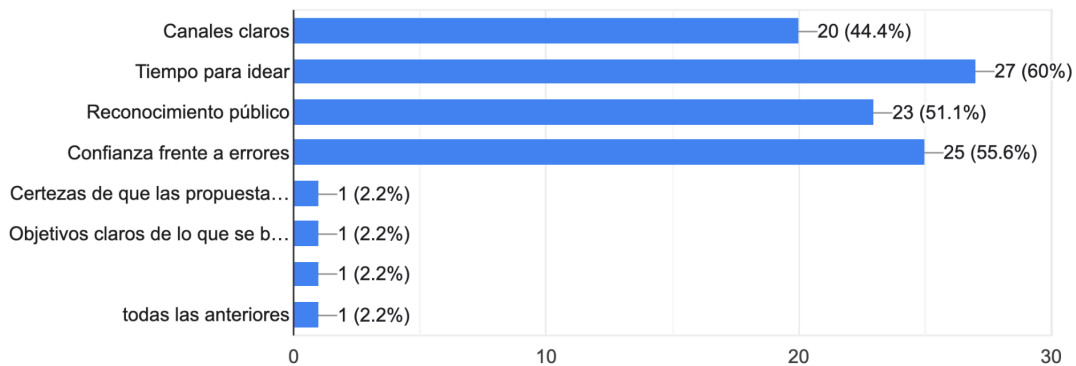
45 respuestas



**Figura 66.** Gráfica - Encuesta externa: Reconocimiento. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Qué cree que anima más a proponer ideas en remoto?

45 respuestas

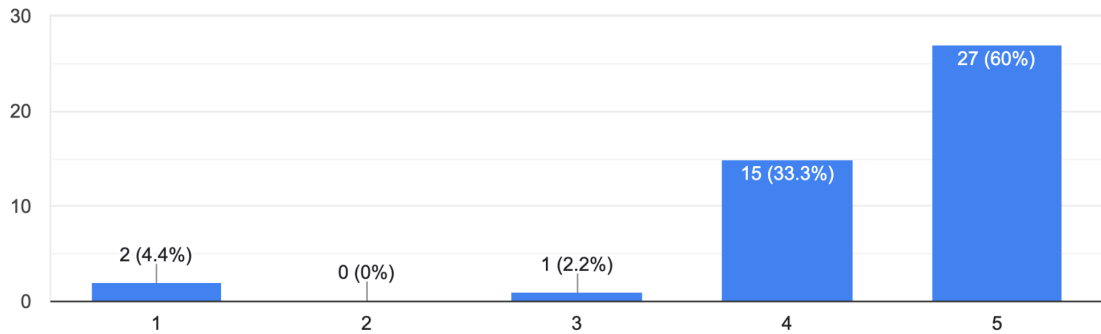


**Figura 67.** Gráfica - Encuesta externa: Motivación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

## 2.4. Cultura organizacional

En su opinión, ¿qué tan importante es que una empresa tenga estructuras claras que faciliten la colaboración en equipos remotos?

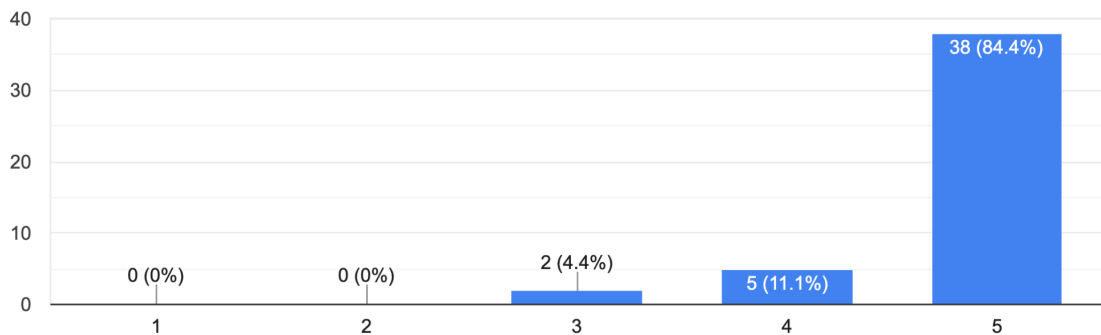
45 respuestas



**Figura 68.** Gráfica - Encuesta externa: Estructuras internas. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Qué tan importante considera que es la coherencia entre lo que una empresa comunica y lo que realmente practica en su cultura organizacional?

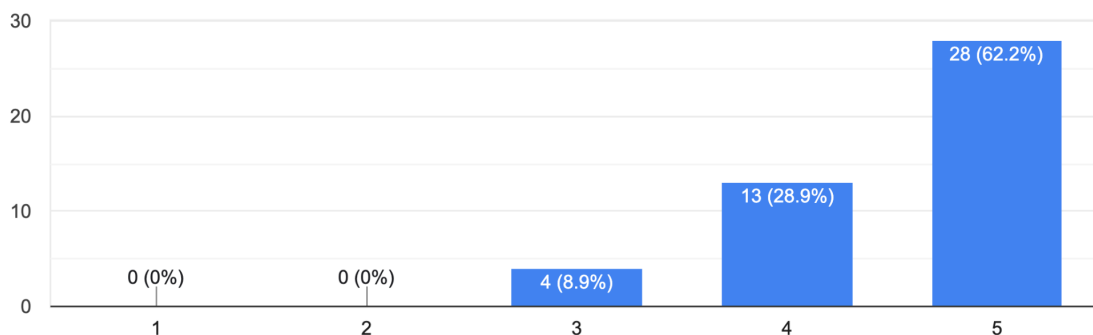
45 respuestas



**Figura 69.** Gráfica - Encuesta externa: Coherencia. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Qué tan importante cree que es para la innovación que los equipos remotos incluyan y valoren diferentes perspectivas culturales?

45 responses

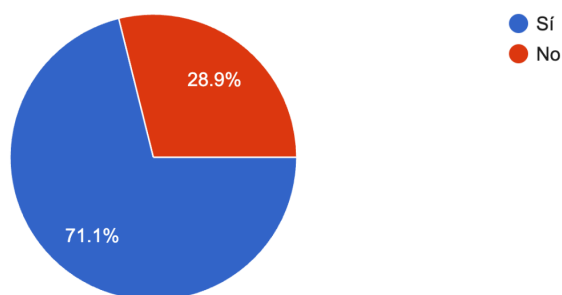


**Figura 70.** Gráfica - Encuesta externa: Perspectivas culturales. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

### 3. Distancias que afectan la colaboración

En su experiencia, ¿influyen las diferencias culturales (idioma, valores, costumbres) en la manera en que los equipos remotos resuelven conflictos o toman decisiones?

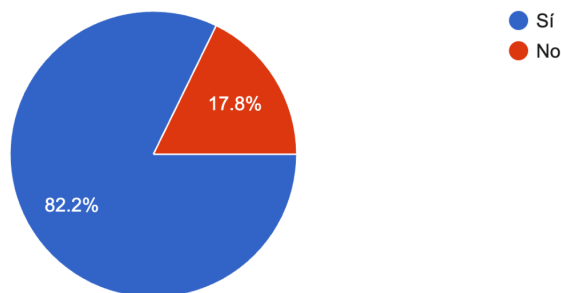
45 responses



**Figura 71.** Gráfica - Encuesta externa: Diferencias culturales y colaboración. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Considera que los equipos remotos deberían implementar estrategias concretas para integrar y aprovechar la diversidad cultural?

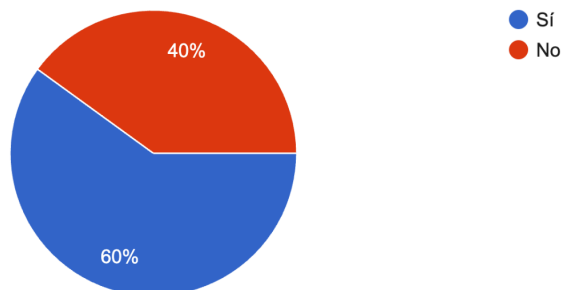
45 respuestas



**Figura 72.** Gráfica - Encuesta externa: Estrategias ante diversidad cultural. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

En su experiencia, ¿la interacción virtual es suficiente para generar confianza entre los miembros de un equipo remoto?

45 respuestas

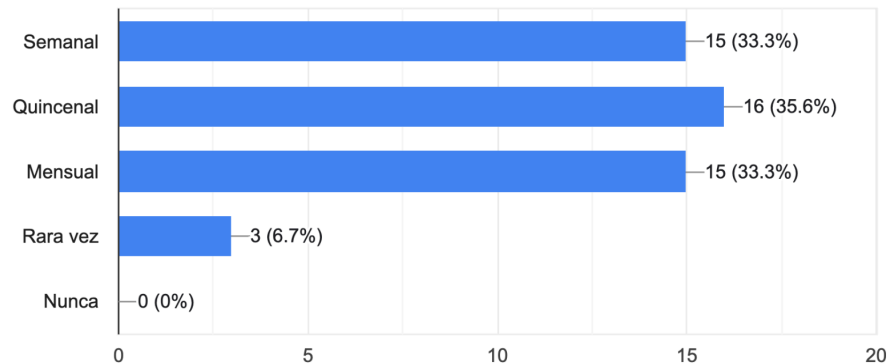


**Figura 73.** Gráfica - Encuesta externa: Confianza en el equipo. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

#### 4. Participación e identificación de barreras

En su opinión, ¿con qué frecuencia deberían los miembros de un equipo remoto creativo participar en dinámicas de generación de ideas colectivas?

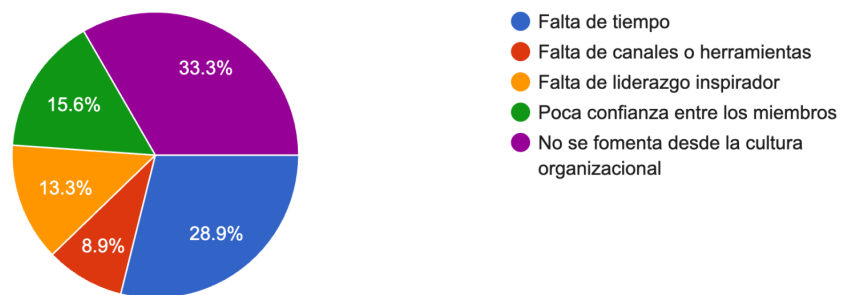
45 respuestas



**Figura 74.** Gráfica - Encuesta externa: Actividades de ideación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

¿Qué barrera considera más significativa para innovar en un equipo remoto?

45 respuestas



**Figura 75.** Gráfica - Encuesta externa: Barreras de innovación. Fuente: Elaboración propia con base en Google Forms (2025).

Las respuestas cualitativas a preguntas abiertas se analizaron de forma temática y se integran en la sección Análisis de resultados, sin presentarse gráficamente en este anexo.

### **F. Anexo. Nota sobre los archivos complementarios (Excel)**

Los archivos de datos originales derivados de la aplicación de instrumentos se conservaron en formato digital (.xlsx) como respaldo metodológico del estudio. Estos contienen los resultados completos de las encuestas interna, externa y de la entrevista semiestructurada aplicadas en el marco de la investigación:



- Percepciones sobre la cultura de innovación y la colaboración en equipos creativos remotos (Responses).xlsx
- Indigo Slate Remote Team Survey (Responses).xlsx
- Semi-structured qualitative interview for Indigo Slate leaders (Responses).xlsx

Por motivos de extensión y confidencialidad institucional, estos archivos no se incluyen directamente en el documento, pero permanecen disponibles bajo solicitud académica para verificación o revisión metodológica.

Adicionalmente, se desarrolló una herramienta diagnóstica en Excel, basada en los hallazgos del estudio, que permite a Indigo Slate evaluar y monitorear su cultura de innovación y colaboración remota mediante indicadores adaptables. Este recurso se incluye como material complementario de la investigación.

**G. Anexo. Esquema de interpretación: Herramienta diagnóstica**

**Tabla G.1.** *Esquema de interpretación automatizada y feedback por variable*

Variable	 Verde ( $\geq 4.0$ ). Alto / Consolidado	 Amarillo (3.0–3.9). Medio / En desarrollo	 Rojo ( $< 3.0$ ). Bajo / Crítico
Cultura de innovación	Consolidar espacios de ideación y reconocimiento; si ya existen, medir impacto y ampliar alcance.	Simplificar validación y fortalecer feedback; si ya se ajustaron, hacer visibles los avances.	Crear espacios rápidos (hackatones o pilotos con micro-presupuesto); si ya hay, asegurar continuidad y visibilidad.
Colaboración remota	Mantener rituales interculturales y de comunicación; si ya están activos, medir participación.	Ajustar horarios y normas de respuesta; si ya se aplicaron, promover mentorías entre países.	Definir reglas básicas de comunicación y confianza; si ya hay, realizar evaluaciones de clima virtual.
Gestión de ideas	Mantener responsables y trazabilidad; si ya se implementó, reforzar métricas de avance.	Clarificar roles y tiempos; si ya se hizo, mejorar el feedback.	Crear canal único y sesiones periódicas; si ya existen, medir frecuencia y participación.
Cultura organizacional	Sostener prácticas de cohesión y liderazgo empático; si ya se aplican, formalizar foros globales.	Reforzar coherencia entre valores y prácticas; si ya se trabajó, fortalecer onboarding cultural.	Activar foros mensuales y manifiesto cultural; si ya existen, extender alcance y medir cohesión.

Fuente: elaboración propia con base en la herramienta diagnóstica aplicada (2025).

### H. Anexo. Cronograma de implementación: Herramienta diagnóstica

Este cronograma detalla las fases, responsables, actividades e indicadores del piloto de implementación de la herramienta diagnóstica, estimado en un periodo total de tres meses. Su propósito es orientar la integración técnica, la capacitación de usuarios y la validación interna del sistema antes de su aplicación semestral.

**Tabla H.1.** Cronograma de implementación y seguimiento del piloto

Fase	Duración estimada	Actividades clave	Responsable	Indicador de avance
1. Ajuste técnico inicial	Semanas 1 a 4	Migrar el tablero de Excel a Looker Studio, vincularlo con Notion, revisar fórmulas y pruebas de automatización.	Equipo Tech + Director Creativo Ejecutivo	Herramienta integrada y funcional al 80 %.
2. Integración y capacitación	Semanas 5 a 8	Configurar paneles compartidos, validar acceso de equipos y capacitar a líderes regionales en el uso del tablero.	Director Creativo Ejecutivo + HR + Tech	100 % de líderes capacitados y con acceso activo.
3. Validación interna (piloto)	Semanas 9 a 12	Ejecutar la primera aplicación piloto, recoger retroalimentación de usuarios y ajustar visualizaciones y semáforos de resultados.	Director Creativo Ejecutivo + Equipo de Innovación	Informe de validación aprobado y herramienta lista para uso institucional.

Fuente: elaboración propia con base en la herramienta diagnóstica aplicada (2025).

**Indicadores complementarios de seguimiento:** Los indicadores definidos permiten evaluar la efectividad operativa de la herramienta, incluyendo el avance técnico, la adopción y la satisfacción de los usuarios, así como su impacto en la cultura de innovación y la colaboración dentro de la organización. Además, brindan trazabilidad al proceso y permiten medir la evolución cultural derivada de su uso, consolidando la línea base de innovación y colaboración de la empresa.

- **Nivel de adopción:** % de equipos creativos que completan el piloto. Evalúa la apropiación de la herramienta y su integración real en la dinámica de los equipos, midiendo si los equipos están usando correctamente el sistema y aplicando los lineamientos propuestos en su trabajo cotidiano.
- **Tiempo promedio de carga de resultados:** meta  $\leq 1,5$  horas por equipo durante el piloto inicial;  $< 1$  hora en aplicaciones posteriores. Mide la eficiencia y facilidad de uso del sistema durante el registro de información, asegurando que el proceso sea ágil y funcional dentro de la operación diaria.
- **Nivel de satisfacción de usuarios:**  $> 80$  % en encuesta postcapacitación. Indica la percepción de utilidad, claridad y aplicabilidad del tablero para los usuarios, así como si el proceso es comprendido y valorado por los participantes que lo ejecutan.
- **Variación de puntajes culturales:**  $+0,3$  entre la medición inicial de la herramienta y la siguiente. Permite identificar mejoras en los indicadores de cultura de innovación, colaboración y gestión de ideas, constituyendo la línea de innovación medible que muestra avances concretos en la madurez cultural y colaborativa de la organización.
- **Frecuencia de actualización:** evaluación semestral manteniendo  $\geq 90$  % de consistencia en la base de datos. Garantiza continuidad en el seguimiento y calidad de los datos para decisiones estratégicas, midiendo la sostenibilidad del cambio cultural y asegurando que la cultura de innovación permanezca viva y en evolución constante.