



**"Potenciando la creatividad y la competitividad empresarial de los
colaboradores de la organización Colsubsidio frente a la cultura de innovación"**

Andrea Riaño Pulido

Ingrid Giese Melo Romero

Iván Darío Quezada Gutiérrez.

Universidad Ean

Facultad ingeniería

Maestría en gerencia de sistemas de información y proyectos tecnológicos, MBA.

Bogotá, Colombia

7/diciembre/2023

**Potenciando la Creatividad y la Competitividad Empresarial de los empleados de la
organización Colsubsidio frente a la cultura de innovación**

Andrea Riaño Pulido

Ingrid Giese Melo Romero

Iván Darío Quezada Gutiérrez.

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

**Magister en Gerencia de Proyectos de Sistemas De Información y Proyectos
Tecnológicos, MBA.**

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad ingeniería

Maestría En Gerencia de Sistemas De Información y Proyectos Tecnológicos, MBA

Bogotá, Colombia

7/diciembre/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A nuestros padres por enseñarnos el valor de la disciplina y la autonomía para poder lograr nuestros objetivos, hoy queremos demostrarles cuanto los valoramos y los honramos.

Frases:

“La felicidad de tu vida depende de la calidad de tus pensamientos.” Marco Aurelio

“Educad a los niños y no será necesario castigar a los hombres.” Pitágoras

“La vida no se trata de encontrarte a ti mismo, sino de crearte a ti mismo.”
Bernard Shaw

Agradecimientos

Hoy queremos agradecer a Dios por permitirnos culminar nuestros estudios, a nuestros hijos que fueron nuestro motor, a nuestros compañeros de vida por su apoyo incondicional a nuestras familias, amigos, compañeros por hacer parte de este proceso y por todo su apoyo, realmente fue muy importante para lograr nuestro objetivo.

A nuestros profesores en especial por sus enseñanzas y cada una de las sesiones compartidas, que sin duda aportaron a nuestro crecimiento profesional y personal. Gracias por hacer de nosotros mejores seres humanos y prepararnos para nuestro camino profesional.

A nuestra Universidad EAN por sus espacios llenos de alegría, enseñanza y actividades que sin duda alguna contribuyeron para nuestro aprendizaje a cada una de las personas que nos orientaron y acompañaron en este camino.

Resumen

La cultura de innovación es importante en Colsubsidio desplegado este modelo en su organización ellos han logrado estar en el Ranking nacional de innovación, esto gracias a los equipos internos que participan en los proyectos implementados, actualmente solo un pequeño grupo de colaboradores construyen con ideas y conocimiento en estos proyectos, la falta de participación de más personas está limitado la innovación afectando la competitividad de la empresa, es necesario asegurar la participación y acción de trabajadores en proyectos propios transversales o corporativos, se ve la necesidad de implementar cambios en el lanzamiento del modelo para lograr una ventaja competitiva y lograr una participación activa, fomentando la creatividad, la generación de nuevas ideas y aprendizaje continuo.

Este contenido se centra en la necesidad de implementar cambios en los métodos y orientaciones de la organización Colsubsidio para promover la innovación y lograr mejorar las ventajas competitivas sostenibles. Se destaca la importancia de involucrar activamente a los empleados en la innovación, lo que requiere la creación de un entorno favorable y estrategias específicas. El proyecto propuesto busca mejorar la aceptación del modelo de cultura de innovación actualmente implementado.

Dentro de los objetivos y estrategias se busca plantear estrategias de incentivos, proponer una cultura de participación para así mismo fomentar la innovación, buscar continuar con alianzas estratégicas que despierten la curiosidad de los empleados, Se destaca la importancia de brindar programas de capacitación en creatividad, pensamiento innovador y resolución de problemas, así como fomentar el aprendizaje continuo y el intercambio de conocimientos. Se enfatiza la necesidad de establecer métricas e indicadores para evaluar el progreso en cultura e innovación, realizando evaluaciones periódicas y ajustando las estrategias según sea necesario.

Con base a lo expuesto este proyecto en lograr una cultura de innovación en Colsubsidio y motivar la participación de los colaboradores, se propone establecer estrategias que fomenten la participación, la colaboración de las áreas involucradas, la innovación constante y la formación continua. La implementación exitosa de estas estrategias puede conducir a un crecimiento en la competitividad y la contribución social y cultural de la empresa.

Palabras clave: Innovación, participación, cultura, creatividad, medición, competitividad, mejora.

Abstract

The culture of innovation is important in Colsubsidio, having deployed this model in their organization, they have managed to be in the national innovation ranking, thanks to the internal teams that participate in the implemented projects, currently only a small group of collaborators build with ideas and knowledge in these projects, the lack of participation of more people is limiting innovation, affecting the competitiveness of the company, it is necessary to ensure the participation and action of workers in their own transversal or corporate projects, there is a need to implement changes in the launch of the model to achieve a competitive advantage and achieve active participation, fostering creativity, the generation of new ideas and continuous learning.

This content focuses on the need to implement changes in the methods and orientations of the Colsubsidio organization to promote innovation and improve sustainable competitive advantages. The importance of actively involving employees in innovation is highlighted, which requires the creation of a favorable environment and specific strategies. The proposed project seeks to improve the acceptance of the innovation culture model currently implemented.

Within the objectives and strategies, it is sought to propose incentive strategies, propose a culture of participation in order to promote innovation, seek to continue with strategic alliances that arouse the curiosity of employees, the importance of providing training programs in creativity is highlighted. innovative thinking and problem solving, as well as encourage continuous learning and knowledge sharing. The need to establish metrics and indicators to evaluate progress in culture and innovation is emphasized, carrying out periodic evaluations and adjusting strategies as necessary.

Based on what has been stated, this project to achieve a culture of innovation in Colsubsidio and motivate the participation of collaborators, it is proposed to establish strategies that encourage participation, collaboration of the areas involved, constant

"Potenciando la Creatividad y la Competitividad Empresarial".

innovation and continuous training. The successful implementation of these strategies can lead to growth in the company's competitiveness and social and cultural contribution.

Keywords: Innovation, participation, culture, creativity, measurement, competitiveness, improvement.

Contenido

1	Introducción.....	12
2	Objetivos	15
2.1	<i>Objetivo General.....</i>	15
2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	15
3	Justificación.....	16
4	Marco Institucional	18
4.1	<i>Misión.....</i>	18
4.2	<i>Visión.....</i>	19
4.3	<i>Justificación del Marco Institucional.....</i>	19
4.4	<i>Estructura Organizativa</i>	20
4.4.1	<i>Unidades de Negocio</i>	20
4.4.2	<i>Gobierno Corporativo.....</i>	21
4.4.3	<i>Políticas y Normativas Internas.....</i>	22
4.4.4	<i>Reglamento Interno de Trabajo.</i>	22
4.4.5	<i>Ética y cumplimiento.....</i>	23
4.5	<i>Recursos Humanos</i>	24
4.5.1	<i>Políticas de Contratación y Selección</i>	24
4.5.2	<i>Desarrollo del Personal y Formación</i>	24
4.5.3	<i>Evaluación de desempeño y recompensas.....</i>	24
4.6	<i>Finanzas y Presupuesto</i>	25
4.6.1	<i>Estructura Financiera de Colsubsidio.....</i>	25

4.7	<i>Tecnología de la Información</i>	26
4.7.1	Tecnología e información en la gestión de riesgos	26
4.7.2	Protección y manejo de datos personales.....	26
4.7.3	Innovación y Desarrollo Tecnológico	27
4.7.4	Línea de Tiempo.....	28
5	Marco Contextual	30
5.1	<i>Definición de Cajas de Compensación</i>	30
5.2	<i>Origen y Desarrollo Histórico de las Cajas de Compensación</i>	31
5.3	<i>Aparición en Colombia y sus Regiones</i>	33
5.4	<i>Modelo adoptado por Colsubsidio para la innovación</i>	33
5.5	<i>Impacto Socioeconómico</i>	34
5.5.1	Impacto de las Cajas de Compensación en la Sociedad y la Economía 34	
5.5.2	Ejemplos de cómo las Cajas Contribuyen a la Reducción de la Desigualdad y al Bienestar de los Trabajadores y sus Familias	35
5.5.3	Datos Estadísticos o Estudios que Respalden este Impacto.....	36
5.6	<i>Legislación y Regulación</i>	37
5.6.1	Normatividad de las Cajas de Compensación en Colombia	37
5.6.2	Supervisión y Regulación de las Cajas de Compensación.....	40
5.6.3	Casos de Estudio.....	41
5.6.4	Desafíos y Futuro de las Cajas de Compensación.....	42
5.6.5	Necesidades Cambiantes de los Trabajadores.....	44
6	Marco conceptual	46

6.1	<i>Innovación Organizacional</i>	47
6.1.1	Cultura de Innovación en Contexto Organizacionales.....	52
6.1.2	Beneficios de la Innovación Organizacional.....	53
6.2	<i>Tipos de Innovación Organizacional</i>	57
6.2.1	Innovación en Procesos.....	57
6.2.2	Innovación en Productos/Servicios	58
6.2.3	Innovación en Modelos de Negocio	59
6.2.4	Innovación en Estructura Organizacional.....	59
6.2.5	Innovación en Alianzas y Colaboraciones.....	60
6.3	<i>Creatividad en la Organización</i>	61
6.3.1	Factores que Influyen en la Creatividad.....	65
6.3.2	Importancia de la Creatividad en la Innovación.....	66
6.3.3	Rol de la Cultura Organizacional en la Creatividad	69
6.4	<i>Herramientas Tecnológicas para la Creatividad y la Innovación</i>	70
6.4.1	Definición de Herramientas Tecnológicas	70
6.4.2	Cómo las Herramientas Tecnológicas Facilitan la Creatividad.....	71
6.4.3	¿De qué Manera las Herramientas Tecnológicas Contribuyen al Fomento de la Innovación?	72
6.4.4	Casos de Éxito de Organizaciones que Utilizan Herramientas Tecnológicas	74
6.4.5	Vinculación entre la Innovación, la Creatividad y la Tecnología	75
6.4.6	Estrategias para Integrar la Creatividad y la Tecnología en la Innovación	75
6.4.7	Herramientas Tecnológicas de Innovación Organizacional Impulsada por la Tecnología y la Creatividad	76

6.5	<i>Tipo de Investigación</i>	81
7	Diseño Metodológico de la Consultoría	83
7.1	<i>Análisis Externo</i>	83
7.2	<i>Análisis Interno</i>	86
7.3	<i>Población, Muestra y Ficha Técnica</i>	87
7.4	<i>Identificación de Constructos</i>	88
7.5	<i>Instrumento de Medición</i>	92
7.6	<i>Validación de Instrumento de Medición</i>	96
8	Análisis de los Resultados	98
8.1	<i>Resultados de Entrevistas Cualitativas</i>	98
8.2	<i>Brechas o Conclusiones del Proceso Diagnóstico</i>	101
9	Estrategias para el Posicionamiento y Apropiación del Modelo de Innovación	104
9.1	<i>Ruta de Acción</i>	104
9.1.1	<i>Explicación de Componentes de la Ruta</i>	106
9.2	<i>Plan de Capacitación</i>	107
9.2.1	<i>Indicadores de Control</i>	109
9.2.2	<i>Desarrollo de Habilidades en Innovación</i>	110
9.2.3	<i>Integración de Tecnologías Emergentes</i>	112
9.2.4	<i>Cronograma de Despliegue (Diagrama de Gantt)</i>	112
9.3	<i>Acciones para Mejorar la Participación Organizacional a través de Herramientas Tecnológicas</i>	115

9.4	<i>Actividades Propuestas</i>	116
10	Conclusiones y Recomendaciones	124
10.1	<i>Conclusiones</i>	124
10.2	<i>Recomendaciones</i>	125
11	Referencias	127

Lista de Figuras

Ilustración 1 Organigrama General de Colsubsidio	20
Ilustración 2 Línea de Tiempo Colsubsidio	29
Ilustración 3. Matriz de Brechas y componentes de la Ruta de Accion	104
Ilustración 4. Esquema grafico Ruta de Acción.....	106
Ilustración 5. Cronograma de Despliegue (Diagrama de Gantt).....	113

Lista de Tablas

Tabla 1	Análisis externo y Análisis interno	84
Tabla 2	Indicadores de Control de Capacitaciones	109
Tabla 3	Organigrama Taller de Pensamiento Creativo.....	110
Tabla 4	Curso de Diseño de Prototipos Rápidos.....	111
Tabla 5	Mentoría en Innovación.....	111

1 Introducción

Desplegar un modelo de innovación que asegure la participación y acción de los trabajadores y diferentes áreas en proyectos propios, transversales o corporativos requiere de una estrategia bien diseñada y un enfoque sistemático, definir los objetivos generales y específicos que contribuyan a dar solución a la problemática planteada.

En el dinámico ambiente empresarial que vivimos en la actualidad, la innovación ha surgido atrayendo un crecimiento y el avanece continuo de las organizaciones. La capacidad de aportar cambios significativos en la forma en que se desarrollan los productos, se prestan los servicios y se gestionan los procesos, es esencial para asegurar la competitividad y el éxito a largo plazo. Hinojosa (2006) sostiene que la innovación no es solo el resultado de momentos inspiradores o habilidades excepcionales, sino que puede ser lograda a través de una variedad de enfoques, desde la introducción de nuevos servicios hasta pequeñas mejoras continuas en los procesos existentes. La innovación, según Porter (1993), va más allá de las tecnologías y abarca nuevos métodos y enfoques en todas las áreas de la cadena de valor de una empresa.

Lo importante es dar solución a este desafío para Colsubsidio: cómo impulsar una cultura de innovación que involucre a todos los empleados y áreas interesadas, fomentando la creatividad, la colaboración y la competitividad a largo plazo. A pesar de contar con un modelo de innovación establecido, la empresa se enfrenta a la limitación de la participación de un grupo reducido de colaboradores en proyectos específicos, excluyendo a gran parte de su fuerza laboral de la oportunidad de contribuir con ideas y conocimientos valiosos. Esta diferencia no solo conlleva a la falta de compromiso y motivación entre los trabajadores, sino que también impacta negativamente en la capacidad de Colsubsidio para mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

El problema central radica en cómo desplegar un modelo de innovación que promueva de manera efectiva la participación y acción de todos los trabajadores y áreas en proyectos propios, transversales o corporativos. La necesidad de fomentar la creatividad y la colaboración se vuelve imperativa para garantizar la adaptación constante a las demandas cambiantes del mercado y para asegurar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, la implementación de este modelo enfrenta obstáculos significativos en términos de involucrar activamente a todos los empleados y brindarles las herramientas necesarias para contribuir de manera significativa al proceso de innovación.

El objetivo de este diagnóstico es identificar las barreras actuales que dificultan la participación y acción de los trabajadores y áreas en el proceso de innovación de Colsubsidio. Se busca establecer un camino claro para desarrollar y desplegar un modelo de innovación que permita a todos los colaboradores contribuir activamente a proyectos propios, transversales o corporativos, impulsando la creatividad, la colaboración y la competitividad a largo plazo.

Un problema que enfrenta Colsubsidio es la baja participación de los empleados en las iniciativas de innovación. Solo algunos colaboradores participan activamente en proyectos concretos, mientras que el resto no se siente motivado y no sabe cómo aportar sus ideas y conocimientos. Esta situación puede afectar negativamente el compromiso de los trabajadores, lo que a su vez repercute en la competitividad y capacidad de la organización para adaptarse al mercado.

A través de estrategias se busca mantener en progreso en un mercado cada vez más exigente y cambiante. La innovación permite a Colsubsidio ofrecer soluciones que respondan a las demandas de sus clientes y que se diferencien de las de sus competidores. Para lograrlo, es fundamental contar con el compromiso y la colaboración de los empleados, quienes son los principales agentes de cambio e innovación.

Asimismo, es importante establecer alianzas con otros actores que aporten conocimiento y experiencia en este campo. Finalmente, es imprescindible medir y monitorear el impacto de estas acciones, para asegurar su efectividad y sostenibilidad.

Frente a esta problemática, surge la siguiente pregunta problema ¿Cómo desplegar el modelo de innovación para asegurar participación y acción de trabajadores y áreas en proyectos propios, transversales o corporativos?

Este reto implica no solo la identificación de las barreras existentes, sino también la búsqueda de soluciones efectivas que motiven y habiliten a los empleados para contribuir de manera significativa a la innovación en todos los niveles de la empresa.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer estrategias que permitan el despliegue para el modelo de innovación de Colsubsidio que fomenten la participación y la generación de nuevas ideas en todas las áreas de la organización.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar barreras y obstáculos para la participación y la innovación organizacional conociendo el modelo de innovación de Colsubsidio.
- Determinar las estrategias que contribuyan al posicionamiento y o apropiación del modelo de innovación que fomente la colaboración activa y la creatividad entre los empleados y las diferentes áreas de la organización.
- Promover la innovación a través de herramientas tecnológicas de la gestión del conocimiento y las habilidades de innovación de los empleados, mediante programas de capacitación en áreas clave.

3 Justificación

Este proyecto tiene como propósito principal desarrollar una exploración orientada a propuestas que faciliten la integración de los colaboradores de la empresa Colsubsidio al modelo de cultura de innovación. Actualmente se observa una baja participación de los colaboradores en el modelo que se ha implementado, por lo que resulta necesario analizar las razones que explican la escasa acogida que ha tenido esta iniciativa.

Con el objetivo de lograr una participación de todos los colaboradores, independientemente de su área dentro de la organización, en la adopción del modelo de cultura de innovación, se plantea la importancia de brindar un espacio para la generación de ideas, opiniones y visiones que incentiven a todas las áreas a involucrarse. Para alcanzar este propósito, se proyecta la implementación de proyectos específicos por área que contribuyan a consolidar el modelo.

El enfoque en la innovación se destaca como una habilidad clave para que Colsubsidio se mantenga competitiva en un contexto empresarial dinámico y cambiante. La consultoría se propone potenciar la capacidad innovadora de los empleados mediante propuestas que mejoren este aspecto, diseñando un marco de trabajo que fomente la generación y selección de ideas innovadoras. El objetivo final es aprovechar el talento creativo y la diversidad de saberes de los empleados para impulsar la innovación dentro de la empresa.

Las propuestas planteadas tienen como meta lograr un crecimiento en el ranking nacional de innovación y mantener la posición de pioneros en las cajas de compensación. Además, se busca realizar un significativo aporte en el ámbito social y cultural, contribuyendo de manera considerable al país. Se enfatiza la importancia de una colaboración efectiva para el éxito de los proyectos innovadores, y para lograrlo, se continúa estableciendo estrategias de comunicación y colaboración que faciliten la participación transversal. La consultoría busca transformar la cultura organizacional hacia

una mentalidad más abierta y colaborativa, anticipando que la interacción entre equipos de diferentes áreas no solo enriquecerá la ejecución de nuevos proyectos, sino que también fortalecerá el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados al ver cómo sus contribuciones impactan directamente en los resultados de la organización.

Se reconoce la importancia de atender las necesidades de los clientes de manera rápida, veraz y eficaz. La implementación del modelo de innovación incluye el uso de herramientas tecnológicas para mejorar las funciones diarias de los colaboradores y comprender las necesidades de cada cliente. Un aspecto clave de la creatividad organizacional es que los líderes estén dispuestos a escuchar las propuestas innovadoras de sus empleados. Un buen liderazgo se basa en crear un clima laboral positivo donde se potencie el trabajo colaborativo y la comunicación entre los miembros del equipo (Gaur, 2016; Ness, 2017).

Para seguir impulsando la innovación, se plantea la necesidad de incentivar la motivación y reconocimiento de los empleados. La consultoría tiene como objetivo proponer el diseño de un sistema de reconocimiento y recompensas que incentive la participación y celebre los logros individuales y colectivos. Una forma de promover la creatividad en el ámbito laboral es tener un liderazgo efectivo que sepa crear un buen clima de trabajo y estimular la colaboración entre los integrantes del equipo (Humala 2015).

La consultoría se enfoca en continuar transformando la organización para mantener su liderazgo en innovación, fomentando la participación de los empleados, la colaboración entre áreas y el reconocimiento de los logros. Estos enfoques tienen como objetivo impulsar la competitividad, mejorar la cultura organizacional y seguir manteniendo a Colsubsidio en la vanguardia en un entorno empresarial dinámico y cada vez más desafiante.

4 Marco Institucional

Colsubsidio es una entidad corporativa privada sin ánimo de lucro, considerada como una de las primeras cajas de compensación familiar existente en el territorio colombiano enfocada en la gestión y administración de recursos para la prestación de servicios sociales para brindar una mejor comodidad y calidad de vida a las personas pertenecientes a su sistema y afiliados, permitiéndose ofrecer a sus clientes acceso facilitado a subsidios de vivienda, educación, salud, alimentación, recreación, turismo, entre otros servicios, por lo que se vinculó al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano (Colsubsidio, 2023).

Según una entrevista publicada por la revista Semana con el Director Administrativo de Colsubsidio, Luis Carlos Arango, la organización experimentó un crecimiento positivo en sus servicios. Ahora, ofrece seguridad social y protección a sus afiliados a través de la Agencia de Generación de Empleo. Esto se logra mediante asignaciones monetarias para alimentos, la adquisición de un seguro de desempleo y oportunidades de capacitación laboral, con el propósito de reducir la brecha de desempleo en el país (Semana, 2017).

Desde sus orígenes, Colsubsidio ha tenido un crecimiento innegable que aporta al desarrollo del país, la estrategia impulsada del 4% en la nómina de sus empleados más el aporte voluntario de sus afiliados, esta corporación se ha permitido construir más de 50 mil viviendas de interés social e interés prioritario, más de 34 centros de salud y centros educativos bilingües, sumado a esto cuenta con cerca de 85 mil empleados afiliados y 14 mil colaboradores directos (Semana, 2017).

4.1 Misión

La misión de Colsubsidio se enfoca en mitigar la desigualdad social a partir de la generación de oportunidades para este cierre de brechas, por lo que se proyecta como la empresa social de los colombianos, que trabaja bajo los principios y valores como la

"Potenciando la Creatividad y la Competitividad Empresarial".

integridad, compromiso social, respeto, vocación de servicio, diligencia, sostenibilidad e innovación (Colsubsidio, 2023).

4.2 Visión

La organización busca ser la empresa social de los colombianos, mediante la implementación de modelos de sostenibilidad como una forma de actuar con la cual se garantice la perdurabilidad de la organización, respondiendo en equilibrio por sus impactos sociales, económicos y ambientales a través de un modelo sólido de gobierno corporativo (Colsubsidio, 2023).

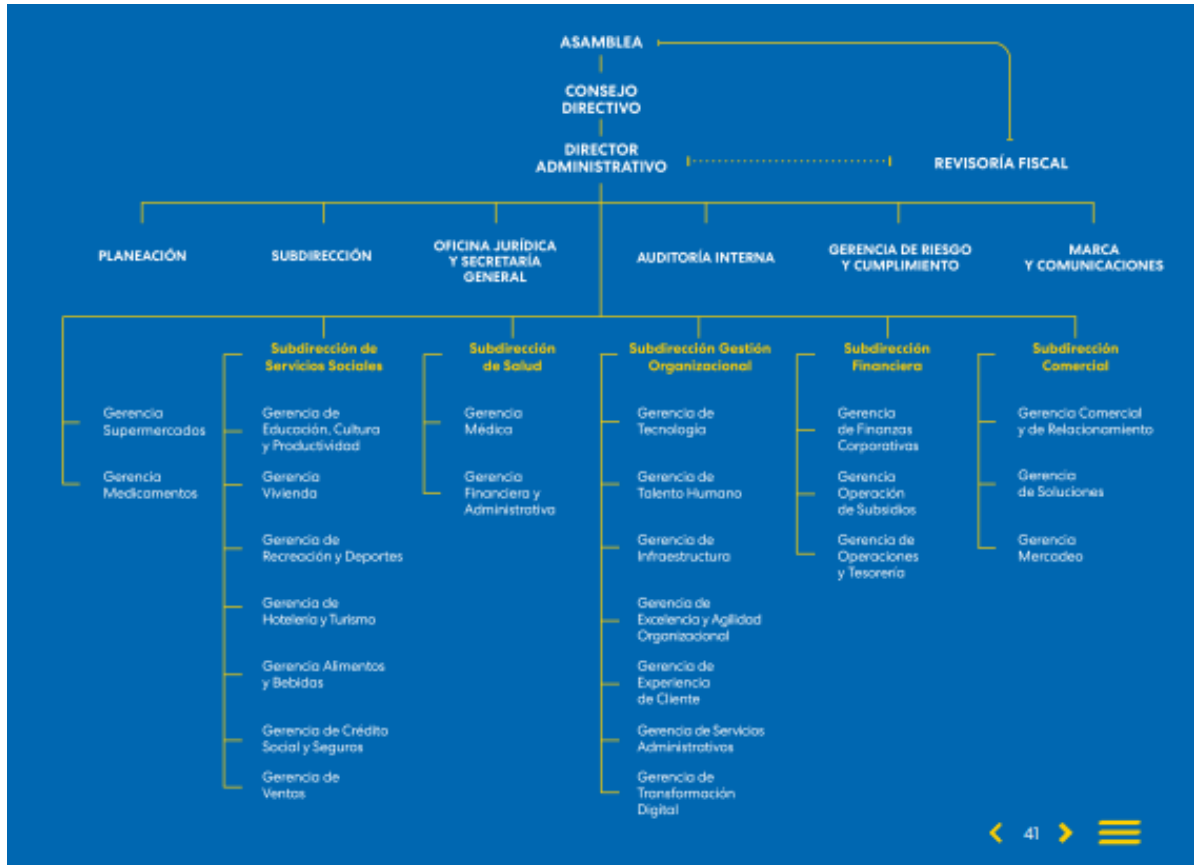
4.3 Justificación del Marco Institucional

Por medio del presente marco institucional se busca presentar la organización y dar a conocer su gobernanza y gestión de la organización en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos a través de sus servicios y políticas.

4.4 Estructura Organizativa

Ilustración 1

Organigrama General de Colsubsidio



Nota: Colsubsidio, 2022, Informe de gestión y sostenibilidad 2022, Pág. 41, (<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf>).

4.4.1 Unidades de Negocio

Colsubsidio busca permanentemente fortalecer las relaciones con sus grupos de interés, los cuales identifican de acuerdo con la responsabilidad que tiene la Corporación hacia ellos, así como la influencia, cercanía y dependencia que tienen ellos de la actividad de la organización. (Colsubsidio, 2023).

Estos grupos de interés son:

- Usuarios de los servicios: personas naturales que adquieren productos y/o servicios.
- Empresas afiliadas: personas naturales o jurídicas afiliadas a la Caja.
- Trabajadores afiliados: trabajadores dependientes de las empresas afiliadas e independientes.
- Trabajadores de Colsubsidio: personas que tienen un vínculo laboral con la organización.
- Proveedores: personas naturales o jurídicas que tienen un contrato de suministro de bienes o servicios para Colsubsidio. Comunidad - Sociedad: población beneficiaria de los Fondos de Protección Social.
- Gobierno: entidades de las ramas del poder público y las entidades de inspección, vigilancia y control del Sistema Integral de Protección y Seguridad Social.

4.4.2 Gobierno Corporativo

La amplitud y variedad de los servicios que ofrece Colsubsidio, no se presenta como una desventaja para la compañía, por el contrario, es una empresa corporativa que se ha sabido organizar, cuenta con una estructura empresarial que le permite la coordinación de cada una de estas actividades, distribuyendo diversos mecanismos e instrumentos que le garantizan la gestión adecuada que integran la participación y procesos administrativos bajo los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, dirigidos a cumplir las expectativas de los usuarios, siempre actuando desde el respeto hacia sus empleados y empleadores afiliados, proveedores y trabajadores beneficiados (Colsubsidio, 2023).

Dentro de sus objetivos se plantea ampliar aún más la cobertura de servicios que hasta ahora ofrece, al punto de poder cubrir en su totalidad los aspectos de calidad y

bienestar de sus afiliados, para ello cuenta con un equipo de trabajo destinado a la innovación de sus servicios bajo la premisa “pensar en cada miembro de la familia colombiana”, esto resalta la intención de ajustar sus servicios cada vez más y de una mejor manera a las necesidades actuales de los colombianos (Semana, 2017). Para lograr sus objetivos administra, vía convenios y contratos, recursos destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social (Colsubsidio, 2023).

4.4.3 Políticas y Normativas Internas

Según la Guía autogestión del trabajador, elaborada por Colsubsidio en el año 2022 cuenta con Políticas de Gestión Corporativa, las cuales determinan los lineamientos y directrices que debe seguir la Corporación y sus trabajadores, en sus diferentes actividades y procesos. Todos los trabajadores deben conocerlas, comprenderlas y aplicarlas ya que son de obligatorio cumplimiento. La Corporación ha establecido una Política Integrada de Sistemas de Gestión que establece que: “En cumplimiento de nuestra misión de generar oportunidades para el cierre de brechas sociales, en Colsubsidio trabajamos por la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, el bienestar de los trabajadores, alineados a las expectativas de los grupos de interés y en armonía con el entorno”. Así mismo, la Corporación cuenta, entre otras, con las siguientes políticas: comerciales, financieras, de gestión humana, de contratación, de infraestructura, de planeación, de tecnología, de privacidad y tratamiento de datos personales, de seguridad de la información, de servicio al cliente; las cuales hacen parte integral del presente Código de buen gobierno, ética y transparencia corporativa.-(Colsubsidio, 2022).

4.4.4 Reglamento Interno de Trabajo.

Según la Guía autogestión del trabajador, elaborada por Colsubsidio en el año 2022, Es un documento interno que contiene las normas que gobiernan la relación entre el Colsubsidio y sus trabajadores. Aplica para todas sus dependencias o aquellas que se establecieron a nivel nacional. Están sometidas a sus disposiciones tanto Colsubsidio

como los trabajadores y hace parte de los contratos de trabajo en todas sus modalidades. Se detallan temas como condiciones de admisión, horario de trabajo, días de descanso, vacaciones, permisos, licencias, obligaciones, prohibiciones y disciplina organizacional entre otros temas importantes (Colsubsidio, 2022).

4.4.5 *Ética y cumplimiento*

Según la Guía autogestión del trabajador, elaborada por Colsubsidio en el año 2022, tiene el compromiso de recopilar y difundir las políticas, regulaciones y principios éticos, de transparencia y de buen gobierno que deben guiar las acciones de la organización y de todas las personas relacionadas con ella. Esto se hace con el propósito de salvaguardar la integridad institucional, garantizar la adecuada administración de sus asuntos y respetar a los diferentes grupos de interés, que incluyen empleadores y trabajadores afiliados, trabajadores de Colsubsidio, proveedores, usuarios de los servicios, el gobierno y la sociedad en general. Este enfoque busca asegurar una prestación adecuada de los servicios de la Caja y brindar una comprensión completa de su gestión.

Estas pautas son aplicables a todas las actividades realizadas por el Consejo Directivo, el director Administrativo, los subdirectores, los Gerentes, los jefes de Departamento, así como a todos los empleados de Colsubsidio y, en general, a cualquier persona relacionada con la organización. El objetivo es que todas las acciones se rijan por los principios éticos, la transparencia y las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Asimismo, se contempla la Política de "Conflicto de interés", que se entiende como cualquier interés personal que pueda interferir con la objetividad requerida para desempeñar un cargo o que pueda influir en la toma de decisiones (Colsubsidio, 2022).

4.5 Recursos Humanos

4.5.1 Políticas de Contratación y Selección

Según la Guía autogestión del trabajador, elaborada por Colsubsidio en el año 2022, Cada una de sus políticas de contratación y selección están debidamente documentadas con cada una de las definiciones de contratos que se manejan dentro de la empresa como: contratos de aprendizaje, contrato a término fijo, contrato intermitente, contrato de obra o labor, prorrogas de contrato, cambio de tipo de contrato fijo o de obra y labor a indefinido (Colsubsidio, 2022).

4.5.2 Desarrollo del Personal y Formación

Según la Guía autogestión del trabajador, elaborada por Colsubsidio en el año 2022, la organización fomenta el desarrollo de las competencias de sus colaboradores mediante actividades de capacitación y relacionamiento. Estas actividades pueden realizarse dentro o fuera de la jornada laboral, según el acuerdo entre el empleador y el empleado, respetando el derecho al descanso y la legislación laboral vigente. La asistencia a las capacitaciones es obligatoria si se programan durante la jornada laboral, y se aplicarán medidas disciplinarias o administrativas en caso de incumplimiento. Para asistir a eventos externos, el empleado debe solicitar el permiso correspondiente y presentar la invitación al líder o supervisor, quien evaluará la viabilidad del permiso. (Colsubsidio, 2022).

4.5.3 Evaluación de desempeño y recompensas

Según la Guía autogestión del trabajador, elaborada por Colsubsidio en el año 2022, ha implementado un proceso de desarrollo continuo para su personal, que abarca varios aspectos clave. Esto incluye la definición de un modelo de competencias, programas de aprendizaje, rutas de carrera, bancos de talento y una gestión del desempeño. Este proceso está diseñado específicamente para satisfacer las

necesidades de servicio de cada unidad estratégica y área de apoyo dentro de la organización.

Es importante destacar que los líderes, a partir de la gerencia de cada negocio, tienen la responsabilidad de fomentar el aprendizaje, el conocimiento y el desarrollo en sus equipos. Cada trabajador, por su parte, debe cumplir con los planes de desarrollo individual y de equipo, siguiendo las directrices y pautas establecidas por la empresa.

En resumen, Colsubsidio se compromete a brindar oportunidades continuas de crecimiento y desarrollo a su personal, lo que incluye la identificación y promoción de competencias, el fomento del aprendizaje y el apoyo en la construcción de carreras profesionales, todo ello alineado con las necesidades específicas de cada área de la organización. (Colsubsidio, 2022).

4.6 Finanzas y Presupuesto

4.6.1 Estructura Financiera de Colsubsidio

Según Colsubsidio (2021), la estructura financiera de la entidad se basa en su calidad de Caja de Compensación, genera ingresos a través de diversas fuentes. Estas fuentes de ingresos son las siguientes:

- Aportes del 4% sobre la nómina: Estos aportes son realizados por los empleadores afiliados a la Caja y representan un porcentaje del 4% de la prestación social de 12 subsidios familiares. Este dinero se destina a financiar los programas y servicios que ofrece Colsubsidio.
- Venta de servicios: La Corporación obtiene ingresos mediante la comercialización de los diversos programas y servicios que ofrece a sus afiliados y al público en general. Estos servicios pueden abarcar una amplia gama de áreas, como la recreación, la salud, la educación y otros.
- Utilidades de participación accionaria: Colsubsidio también genera ingresos a través de su participación en personas jurídicas o empresas en las cuales

tiene una participación accionaria o de capital. Las utilidades generadas por estas inversiones contribuyen a los recursos financieros de la organización.

En conjunto, estas fuentes de ingresos permiten a Colsubsidio financiar sus operaciones y brindar los beneficios y servicios a sus afiliados y a la comunidad en general (Colsubsidio, 2021).

4.7 Tecnología de la Información

4.7.1 *Tecnología e información en la gestión de riesgos*

Según su informe de gestión y sostenibilidad 2021, la entidad cuenta con herramientas digitales que le permiten identificar, evaluar, monitorear y mitigar los riesgos asociados a sus actividades. La gestión de riesgos es una actividad clave para el éxito de Colsubsidio, una organización que ofrece servicios de salud, educación, recreación y subsidio a sus afiliados. Para realizar esta gestión de forma eficaz, Colsubsidio cuenta con sistemas y plataformas tecnológicas que le permiten identificar, evaluar, cuantificar, monitorear y optimizar los riesgos asociados a sus procesos y proyectos. Estos sistemas y plataformas se basan en las mejores prácticas internacionales, como la norma NTC-ISO 31000:2018 y el modelo COSO ERM 2017, que proporcionan un marco de referencia para la gestión integral de riesgos. Así, Colsubsidio puede gestionar los riesgos de forma proactiva, transparente y alineada con sus objetivos estratégicos (Colsubsidio, 2021).

4.7.2 *Protección y manejo de datos personales*

La entidad responsable de la protección de los datos personales de sus usuarios es la Caja Colombiana de Subsidio Familiar – COLSUBSIDIO, que actúa conforme a la Ley estatutaria 1581 de 2012, su Decreto Reglamentario 1377 de 2013 y el Decreto 1074 del 2015. Estos son los principios y normas que rigen el tratamiento de la información personal en la entidad.

Dado el conocimiento de los riesgos asociados al tratamiento de datos personales y reconociendo la especial vulnerabilidad de los datos de niños, niñas y adolescentes,

quienes requieren protección adecuada y suficiente contra cualquier uso indebido o arbitrario de su información personal, Colsubsidio ha implementado una estructura organizativa que incluye un oficial de protección de datos personales. Este oficial es responsable de desarrollar, diseñar y supervisar el Programa integral de gestión de datos personales, que tiene como objetivo cumplir con las regulaciones vigentes y establecer controles efectivos, así como llevar a cabo una evaluación y revisión continua de estos procesos.

La Caja cuenta con los mecanismos necesarios para garantizar que la información de los titulares esté protegida y segura. Colsubsidio está comprometida en asegurar la privacidad y la seguridad de los datos personales de sus clientes y de todas las personas cuya información maneja (Colsubsidio, 2022).

4.7.3 Innovación y Desarrollo Tecnológico

Según la política de investigación, innovación, creación artística y cultura de Colsubsidio tiene como objetivo "promover el desarrollo científico, tecnológico, artístico y cultural de la institución y la sociedad". En los últimos años, el principal desafío de esta área ha sido lograr la estabilización de las plataformas corporativas con el objetivo de simplificar las operaciones, mejorar la disponibilidad y el rendimiento de las soluciones tecnológicas, y adaptar su modelo operativo para contribuir al logro de los objetivos tanto corporativos como de las Unidades de Servicio (Colsubsidio, 2021).

Para abordar este desafío, Colsubsidio ha desarrollado un modelo que se enfoca en brindar asesoramiento consultivo, implementar tecnologías y soluciones de manera ágil, y operar de manera eficiente. Estas tecnologías y soluciones son innovadoras, de alta calidad, seguras, efectivas y oportunas, generando valor para la organización y siendo sostenibles a largo plazo.

Estas iniciativas se alinean con los modelos de negocio y buscan proporcionar una experiencia de servicio integral, en sintonía con las tendencias tecnológicas de la

cuarta revolución industrial y el plan de transformación de la Organización (Colsubsidio, 2021).

4.7.4 Línea de Tiempo

A continuación, se presenta la línea de tiempo a lo largo de los 65 años de historia de Colsubsidio, donde se destacan los momentos más significativos que han marcado su evolución y contribución a la sociedad. Desde su fundación hasta las transformaciones y logros más recientes, esta línea de tiempo captura la esencia y el impacto de una organización comprometida con el bienestar y el progreso de sus afiliados y la comunidad en general.

Ilustración 2

Línea de Tiempo Colsubsidio



Nota: Elaboración propia línea de tiempo historia de Colsubsidio.

5 Marco Contextual

En Colombia, las cajas de compensación familiar desempeñan un papel fundamental en el bienestar de los trabajadores y sus familias. Estas organizaciones, creadas con el propósito de mejorar la calidad de vida de los empleados, han evolucionado a lo largo de las décadas para convertirse en pilares fundamentales del sistema de seguridad social y del desarrollo económico y social del país. Su importancia radica en su capacidad para ofrecer un amplio grado de servicios que van desde subsidios para vivienda y educación, hasta programas de recreación y cultura. Las cajas de compensación no solo alivian la carga financiera de los trabajadores, sino que también contribuyen al fortalecimiento social y el crecimiento económico de Colombia. En este marco contextual exploraremos en detalle el papel crucial que desempeñan estas instituciones en la vida de los colombianos y en la construcción de un país más equitativo y próspero.

5.1 Definición de Cajas de Compensación

Las cajas de compensación familiar son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, que se encuentran sometidas a la vigilancia del Estado a través de la Superintendencia de Subsidio Familiar, entidad adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, mediante la prestación de subsidios, servicios y actividades en las áreas de educación, salud, recreación, vivienda, crédito y capacitación.

Decreto 118 de 1957, artículo 1: "El sistema de subsidio familiar tiene por objeto mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, mediante la prestación de subsidios, servicios y actividades en las áreas de educación, salud, recreación, vivienda, crédito y capacitación".

Ley 21 de 1982, artículo 2: "La Superintendencia de Subsidio Familiar es un establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio".

Código Civil Colombiano, artículo 350: "Las corporaciones son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, que se constituyen para fines de utilidad pública o social".

5.2 Origen y Desarrollo Histórico de las Cajas de Compensación

El origen y desarrollo histórico de las Cajas de Compensación en Colombia se remonta a mediados del siglo XX. Estas organizaciones surgieron con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias, proporcionando beneficios y servicios que contribuyeran al bienestar de los empleados y al mismo tiempo, fomentaran la productividad y la estabilidad laboral. A continuación, se presenta una breve revisión histórica de las Cajas de Compensación en Colombia junto con referencias bibliográficas relevantes:

Origen de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia:

En 1954, un grupo de empresarios antioqueños decide otorgar un subsidio monetario a los trabajadores por cada uno de sus hijos. Este es considerado el punto de partida de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia.

Legalización y expansión:

En 1957, el gobierno de Gustavo Rojas Pinilla incluye el subsidio familiar en el Código Sustantivo del Trabajo, lo que lleva a la creación de múltiples Cajas de Compensación Familiar en todo el país.

Evolución de las funciones:

En 1961, se autoriza a las Cajas de Compensación Familiar a prestar servicios sociales, lo que amplía su alcance más allá de la administración de subsidios.

Regulación y supervisión:

A partir de 1981, se establece la Superintendencia de Subsidio Familiar mediante la Ley 25 de 1981 para supervisar y regular las actividades de las Cajas de Compensación Familiar.

Cambios y expansión de servicios:

A lo largo de las décadas posteriores, las Cajas de Compensación Familiar han continuado evolucionando, ampliando sus servicios para incluir áreas como educación, salud, vivienda, recreación, y más.

Desarrollo Histórico

Las cajas de compensación familiar han experimentado un gran desarrollo en Colombia desde su creación. En la década de 1960, el gobierno colombiano estableció un régimen de subsidios familiares obligatorio, lo que llevó a un aumento significativo en el número de afiliados a las cajas de compensación. (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2020).

En la década de 1970, las cajas de compensación familiar comenzaron a ofrecer una gama más amplia de servicios y actividades, más allá del subsidio familiar. Estas actividades incluían educación, salud, recreación, vivienda, crédito y capacitación. (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2020). En la década de 1980, las cajas de compensación familiar se convirtieron en entidades autónomas, con personería jurídica y patrimonio propio. Esto les permitió ampliar su capacidad de gestión y mejorar la calidad de sus servicios. (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2020).

En la actualidad, las cajas de compensación familiar son entidades fundamentales para el desarrollo social y económico de Colombia. Su labor de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias contribuye a la reducción de la pobreza y la desigualdad. En los últimos años, las cajas de compensación familiar han realizado

avances importantes en el desarrollo de sus servicios y actividades. Estos avances incluyen:

- La implementación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios.
- El desarrollo de nuevos programas y proyectos para atender las necesidades de los trabajadores y sus familias.
- La expansión de su cobertura geográfica para llegar a más personas.

Estos avances demuestran el compromiso de las cajas de compensación familiar con la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

5.3 Aparición en Colombia y sus Regiones

En Colombia existen tres tipos de cajas de compensación: Cajas de compensación familiar multirregionales: Son aquellas que tienen cobertura en todo el territorio nacional. Algunos ejemplos son Colsubsidio, Comfenalco y Comfama.

Cajas de compensación familiar regionales: Son aquellas que tienen cobertura en un determinado departamento o región del país. Algunos ejemplos son Comfama Antioquia, Comfenalco Valle y Cajasas Santander.

Cajas de compensación familiar municipales: Son aquellas que tienen cobertura en un determinado municipio o distrito. Algunos ejemplos son Comfenalco Quindío, Cajasai San Andrés y Cofrem Meta.

5.4 Modelo adoptado por Colsubsidio para la innovación

El modelo adoptado por Colsubsidio para la innovación se basa en la estrategia de innovación social, que busca cerrar las brechas sociales, mejorar la calidad de vida de las personas y consolidar el tejido empresarial. Este modelo le ha permitido a Colsubsidio posicionarse como una de las organizaciones más innovadoras del país, según el ranking de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI). Algunos ejemplos de proyectos innovadores que ha desarrollado Colsubsidio son la sala de cuidado crítico de la Clínica

Infantil, que transforma el cuidado respiratorio pediátrico, y las droguerías incluyentes, que facilitan el acceso a productos de salud para personas con discapacidad. Para medir la madurez en el proceso de innovación, Colsubsidio ha implementado el modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial), que evalúa nueve factores: innovación, producción sostenible, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros. Este modelo le permite a Colsubsidio identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, así como diseñar planes de acción para dinamizar sus procesos y alinearlos con sus objetivos estratégicos y las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica. (Colsubsidio 2023)

5.5 Impacto Socioeconómico

5.5.1 Impacto de las Cajas de Compensación en la Sociedad y la Economía

En Colombia, las cajas de compensación familiar tienen un impacto significativo en la sociedad y la economía. Estas organizaciones se crearon con el propósito de brindar una serie de servicios y beneficios a los trabajadores y sus familias, y a lo largo de los años, han desempeñado un papel fundamental en diversos aspectos.

Las cajas de compensación en Colombia desempeñan un papel fundamental en el mejoramiento del bienestar de los trabajadores y sus familias, así como en la promoción del desarrollo económico y social. Su impacto es especialmente relevante para las personas de bajos ingresos y contribuye a reducir las desigualdades en el país. Sin embargo, es importante que estas organizaciones sean gestionadas de manera eficiente y transparente para maximizar su impacto positivo.

A lo largo de los años, las cajas de compensación han ampliado los servicios que ofrecen. Dando una protección integral de los colombianos, en línea con los objetivos del Gobierno Nacional en materia de salud, educación, vivienda y entretenimiento. Luchando

contra la pobreza porque estos servicios son confiables, a través de la educación: Hay escuelas.

5.5.2 Ejemplos de cómo las Cajas Contribuyen a la Reducción de la Desigualdad y al Bienestar de los Trabajadores y sus Familias

Las cajas de compensación en Colombia desempeñan un papel vital en la reducción de la desigualdad al proporcionar a las personas de bajos ingresos acceso a servicios esenciales, oportunidades de educación y empleo, y actividades de bienestar. Su enfoque en mejorar el bienestar de los trabajadores y sus familias ayuda a construir una sociedad más equitativa y promover el desarrollo económico y social en el país.

Creación de fondos de vivienda, salud y participación en prestación de servicios de salud y educación. creación de fondos de empleo y protección al desempleo, fondo de atención integral a la niñez y jornadas complementarias.

Subsidios de vivienda: Las cajas de compensación ofrecen programas de subsidios para la adquisición de viviendas, lo que permite a las familias de bajos ingresos tener acceso a la propiedad de una vivienda.

Educación y formación: Las cajas financian programas educativos y otorgan becas a estudiantes de bajos ingresos, lo que les permite acceder a una educación de calidad.

Atención médica y servicios de salud: Muchas cajas de compensación en Colombia administran centros médicos y clínicas que brindan atención médica asequible a los trabajadores y sus familias.

Programas culturales y deportivos: Las actividades culturales y deportivas promovidas por las cajas de compensación fomentan la inclusión y el bienestar social.

Apoyo a la niñez y la familia: Las cajas de compensación ofrecen servicios de cuidado infantil y programas para fortalecer a las familias. Esto ayuda a las familias a

conciliar el trabajo y la vida familiar, reduciendo las cargas y presiones para los trabajadores y promoviendo el bienestar de los niños.

Promoción de empleo y empleabilidad: Las cajas de compensación brindan servicios de capacitación y orientación para el empleo, lo que mejora las perspectivas de empleo de las personas desempleadas o subempleadas.

5.5.3 Datos Estadísticos o Estudios que Respalden este Impacto

Para respaldar el impacto de las cajas de compensación en Colombia en la reducción de la desigualdad y el bienestar de los trabajadores y sus familias, aquí hay algunos datos y estudios relevantes:

Informe de Gestión de Cajas de Compensación cada año, las cajas de compensación en Colombia publican informes de gestión que detallan sus actividades y los resultados alcanzados. Estos informes suelen incluir datos sobre los programas de vivienda, educación, salud, cultura y deporte que ofrecen, así como estadísticas sobre el número de beneficiarios y los impactos sociales.

Encuesta Nacional de Calidad de Vida. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia realiza la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, que incluye información sobre vivienda, educación, salud y otros indicadores relevantes

Varias universidades y organizaciones en Colombia han llevado a cabo estudios e investigaciones sobre el impacto de las cajas de compensación.

Informes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Colombia a menudo publica informes y estadísticas relacionadas con el empleo, la seguridad social y los beneficios para los trabajadores. Estos informes pueden incluir datos sobre la contribución de las cajas de compensación a la protección social y el bienestar de los trabajadores.

Indicadores de acceso a la vivienda y educación, se pueden encontrar estadísticas relacionadas con el acceso a la vivienda y la educación en informes gubernamentales y en informes específicos de las cajas de compensación.

5.6 Legislación y Regulación

5.6.1 Normatividad de las Cajas de Compensación en Colombia

Mencionar las leyes y regulaciones que rigen las cajas de compensación en Colombia es esencial para comprender el contexto en el que operan estas instituciones y su relevancia en el ámbito laboral y social. Estas regulaciones establecen el marco normativo que guía su funcionamiento, misión y alcance, asegurando que cumplan sus fines de bienestar social y apoyo a los trabajadores y sus familias.

Además, comprender estas regulaciones es fundamental para nuestro trabajo, ya que nos permite evaluar cómo las cajas de compensación pueden impulsar la innovación organizacional y la creatividad dentro de los límites legales y regulatorios, al tiempo que brindan servicios esenciales a la comunidad laboral colombiana. En este contexto, es relevante explorar las leyes y regulaciones que definen el papel de las cajas de compensación y cómo estas pueden adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución.

Desde la introducción del Subsidio Familiar como una entidad legal en Colombia en 1956, mediante el Decreto 180 de febrero, y en 1957 con los Decretos Leyes 118 y 249, su prestación estaba restringida, beneficiando solo a una parte de la fuerza laboral. En 1963, se promulgó la Ley 58 con el fin de incluir al sector público y a empresas con un patrimonio neto de 50 mil pesos o más en el régimen de Subsidio.

Sin embargo, esta ley seguía siendo discriminatoria, ya que diferenciaba a los trabajadores beneficiarios según su empleador, otorgando un mayor Subsidio a aquellos vinculados a empresas con nóminas más elevadas y excluyendo a ciertos grupos empresariales. En 1968, el Decreto Ley 717 asignó presupuesto para el Subsidio de los

empleados civiles y trabajadores oficiales del Estado, manteniendo este beneficio para los empleados públicos y trabajadores oficiales del orden nacional. No obstante, se estableció un límite máximo de 120 pesos mensuales mediante el Decreto 1848 de 1969 (Tarazona, & Montoya, 2010).

En 1973, la Ley 56 permitió que los trabajadores estuvieran representados en los consejos directivos de las Cajas de Compensación Familiar, eliminando las categorías de beneficiarios y abriendo la puerta a programas de acción social en áreas como salud, educación, alimentación, mercadeo y vivienda. La razón social y política de las Cajas se amplió, lo que disminuyó las apropiaciones para el Subsidio en efectivo. A medida que las Cajas crecían, también lo hacían los recursos del Subsidio, el empleo, los niveles salariales y los sistemas de recaudo, según estudios específicos (Gil, Colorado y Acevedo, 2007).

Posteriormente, la Ley 21 de 1982 introdujo la igualdad al garantizar que todos los trabajadores tuvieran acceso al Subsidio Familiar, buscando corregir la exclusión que afectaba a un amplio sector de la población laboral. Cabe destacar que esta ley ratificó el pago del Subsidio Familiar en dinero y en especie o servicios para los trabajadores beneficiarios (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1998).

En esta medida, en Colombia, las cajas de compensación están reguladas principalmente por la Ley 21 de 1982 Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y la Ley 1151 de 2007 la cual expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y cuyo objetivo principal era consolidar y continuar las directrices del Plan 2002-2006, pero con particular énfasis y prioridad en dos objetivos fundamentales: mantener el crecimiento económico alcanzado recientemente y complementarlo con una noción más amplia de desarrollo. La ley fue declarada exequible por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-461 de 2008.

Ley 21 de 1982 establece las bases y los principios para la creación y operación de las cajas de compensación familiar en Colombia. Define las funciones y los objetivos de estas entidades, que incluyen brindar servicios y beneficios a los trabajadores y sus familias. Además, establece las contribuciones obligatorias por parte de los empleadores, destinadas a financiar las actividades de las cajas de compensación. Estas contribuciones se calculan sobre la base de una tarifa que corresponde a un porcentaje del total de la nómina salarial de los trabajadores vinculados a la empresa. El porcentaje de la tarifa es determinado por la Junta Directiva de la caja de compensación respectiva y varía de una región a otra, dichas contribuciones obligatorias tienen como propósito proporcionar los recursos necesarios para financiar los programas y servicios que las cajas de compensación ofrecen a los empleados y sus familias, en áreas como salud, educación, cultura, recreación y vivienda, entre otros (Arévalo, 2012).

Por otra parte, la Ley 1151 de 2007 introdujo importantes reformas al sistema de seguridad social en Colombia, incluyendo las cajas de compensación al establecer, entre otras cosas, que las cajas de compensación familiar deben desarrollar programas y proyectos en áreas como vivienda, educación, recreación y cultura, y que deben ofrecer servicios de calidad a los trabajadores y sus familias. Sumado a estas leyes, existen regulaciones más detalladas y normativas emitidas por entidades como el Ministerio de Trabajo y la Superintendencia del Subsidio Familiar (Supersubsidio) que supervisan y regulan las actividades de las cajas de compensación.

El Ministerio de Trabajo y la Superintendencia del Subsidio Familiar (Supersubsidio) han emitido una serie de regulaciones y normativas más detalladas que rigen las actividades de las cajas de compensación en nuestro país. Estas regulaciones abordan aspectos específicos relacionados con la operación, financiamiento y servicios ofrecidos por las cajas de compensación, como por ejemplo el reglamento operativo de las cajas de compensación familiar, en el que se establece las pautas para la operación

de las cajas de compensación, incluyendo la estructura organizativa, los procedimientos administrativos, la gestión de recursos, los programas y servicios que deben ofrecer.

También encontramos las normas de Control y Vigilancia por parte de la Supersubsidio. Estas normas establecen los mecanismos de control y vigilancia que ejerce la Superintendencia del Subsidio Familiar sobre las cajas de compensación para garantizar su adecuado funcionamiento y el cumplimiento de los fines y objetivos establecidos en la ley (Tarazona, & Montoya, 2010); la reglamentación sobre Programas y Servicios, que establece los requisitos y estándares específicos para los programas y servicios que deben ofrecer las cajas de compensación en áreas como educación, vivienda, recreación, cultura y otros beneficios a los trabajadores y sus familias; o la reglamentación Financiera en la que se establecen los procedimientos y requisitos financieros que deben seguir las cajas de compensación, incluyendo la gestión de los recursos recaudados a través de las contribuciones de los empleadores y otros ingresos (Tarazona, & Montoya, 2010).

Así pues, estas regulaciones y normativas aseguran que las cajas de compensación cumplan con sus funciones y objetivos de manera efectiva y transparente, y que proporcionen servicios de calidad a los trabajadores y sus familias en Colombia.

5.6.2 Supervisión y Regulación de las Cajas de Compensación

Las cajas de compensación en Colombia están sujetas a una supervisión y regulación rigurosa por parte de las autoridades gubernamentales. En este sentido, el Ministerio del Trabajo tiene un papel fundamental en la supervisión de estas instituciones, siendo el ente encargado de emitir regulaciones y políticas que guían el funcionamiento y la operación de las cajas de compensación, garantizando que cumplan con sus objetivos de brindar servicios a los trabajadores y sus familias.

Además del Ministerio del Trabajo, la Superintendencia del Subsidio Familiar también tiene un rol importante en la supervisión de las cajas de compensación. Esta

entidad es responsable de garantizar la transparencia y legalidad de las actividades financieras y administrativas de las cajas (Monsalve, 2003). Su labor incluye la revisión de los estados financieros y la gestión de los recursos destinados a los programas de bienestar social y subsidio familiar, mientras la Superintendencia vela por que las cajas cumplan con los estándares de calidad y eficiencia en la prestación de servicios a los trabajadores y sus beneficiarios.

En esta medida, la supervisión y regulación de las cajas de compensación por parte de estas autoridades gubernamentales garantiza que estas instituciones operen de manera ética y en línea con los intereses de la sociedad y los trabajadores colombianos, a la vez que contribuye a la confiabilidad y credibilidad de las cajas, lo que a su vez respalda su capacidad para promover la innovación organizacional y la creatividad en un entorno de bienestar social y desarrollo laboral (Monsalve, 2003).

5.6.3 Casos de Estudio

Al explorar la influencia de las cajas de compensación y su evolución en el entorno empresarial, es esencial considerar ejemplos destacados de estas instituciones que han demostrado ser innovadoras y efectivas en la promoción del bienestar de los trabajadores. A lo largo del tiempo, diversas cajas de compensación en diferentes regiones del mundo han desarrollado estrategias y enfoques creativos para abordar las cambiantes demandas de la fuerza laboral y la sociedad en general. Alguno de estos casos específicos de cajas de compensación ha destacado en términos de innovación y éxito en sus respectivos campos, demostrando cómo la adaptación y la creatividad pueden generar impactos significativos en el bienestar de los empleados y sus familias, ilustrando cómo la innovación en las cajas de compensación puede influir en la calidad de vida de los trabajadores y su satisfacción en el entorno laboral.

Workers' Welfare Fund es un fondo de bienestar para los trabajadores en Arabia Saudita, la cual se ha destacado por su enfoque en la tecnología y la innovación. Este

fondo de bienestar ha implementado soluciones tecnológicas para mejorar la accesibilidad de sus servicios, como la creación de una plataforma en línea que permite a los trabajadores y empleadores acceder a servicios y recursos de bienestar mejorando la eficiencia y la satisfacción de los afiliados. Otro caso de carácter internacional es Sodexo de Francia, aunque no es una caja de compensación en el sentido tradicional, Sodexo es una empresa que se ha centrado en la innovación de la gestión de beneficios para empleados. Han desarrollado una variedad de soluciones creativas para empresas que desean mejorar la calidad de vida de sus empleados, desde servicios de comida y catering hasta programas de bienestar personalizados. Y su enfoque en la innovación ha llevado a la creación de soluciones de vanguardia en el ámbito de la compensación y el bienestar laboral (Preston Álvarez, & Rodríguez Castro).

A nivel nacional encontramos el caso de Comfama, esta es una de las cajas de compensación más grandes de Colombia, y se destaca por su enfoque en la innovación y la creatividad, ya que esta caja de compensación ha desarrollado una amplia gama de programas y servicios que no solo abordan las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias, como la educación y el bienestar social, sino que también promueven la creatividad y la cultura. Comfama ha invertido en proyectos culturales, como museos y espacios de arte, y ha impulsado iniciativas culturales y creativas que enriquecen la vida de sus afiliados (Echavarría Escobar, 2014). A través de estos casos es posible destacar cómo diferentes organizaciones y regiones han aplicado la innovación en sus servicios de bienestar y cajas de compensación para satisfacer las necesidades cambiantes de los trabajadores y sus familias.

5.6.4 *Desafíos y Futuro de las Cajas de Compensación*

Los desafíos y el futuro de las cajas de compensación son aspectos cruciales en el panorama actual, con las cambiantes dinámicas económicas, sociales y laborales, estas instituciones se enfrentan a una serie de obstáculos que requieren una adaptación

constante y estrategias innovadoras para mantener su relevancia y eficacia. En este contexto, exploraremos los desafíos que enfrentan las cajas de compensación en la actualidad y las tendencias emergentes que están marcando su futuro. Además, consideraremos cómo estas instituciones están abordando estos desafíos y cómo pueden seguir evolucionando para satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familias en un entorno en constante cambio, permitiéndonos identificar cómo las cajas de compensación están respondiendo a desafíos como la digitalización, la competencia, la diversificación de servicios y las expectativas cambiantes de los beneficiarios.

En esta medida, las cajas de compensación en Colombia enfrentan una serie de desafíos en el contexto actual, como por ejemplo el envejecimiento de la población colombiana, esto plantea desafíos para las cajas de compensación, ya que deben adaptarse a las necesidades de una población envejecida que requiere servicios y programas específicos para el bienestar de los adultos mayores; además de esto, la creciente informalidad y la evolución de las dinámicas laborales, como el trabajo independiente y las plataformas digitales, requieren que las cajas de compensación se ajusten para atender a trabajadores con necesidades cambiantes (Rivera Chaves, 2022).

Otro fenómeno que desafía a este tipo de organizaciones se debe a la creciente competencia en la prestación de servicios de bienestar y compensación, tanto por parte de instituciones públicas como privadas, exige que las cajas de compensación desarrollen propuestas innovadoras para retener y atraer beneficiarios, sin embargo los beneficiarios de las cajas de compensación están cambiando sus expectativas, buscando servicios más personalizados, flexibles y acordes a sus necesidades individuales, por lo que las cajas deben ser capaces de adaptarse a estas demandas (Rivera Chaves, 2022).

De igual manera la creciente y acelerada digitalización y el acceso a servicios en línea se han convertido en una expectativa para los usuarios, de ahí que las cajas de compensación deben adaptarse a esta tendencia, ofreciendo servicios y procesos más

eficientes y digitales, a la vez que adoptan los cambios presentados en las políticas gubernamentales y regulaciones que pueden afectar la operación sus organizaciones. Ahora bien, mantener la sostenibilidad financiera en un entorno económico cambiante y enfrentar posibles impactos como los generados por la pandemia de COVID-19 son cuestiones cruciales que requieren que las cajas de compensación adopten un enfoque estratégico y estén dispuestas a innovar y adaptarse para continuar cumpliendo con su misión de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias en Colombia (Rivera Chaves, 2022).

Para el caso específico de Colsubsidio, como una de las cajas de compensación más grandes y destacadas de Colombia, se enfrentaría a desafíos similares a otras instituciones en el país, especialmente en un entorno laboral en constante evolución y cambios demográficos como la digitalización de servicios y la creciente adopción de la tecnología que se convierten en tendencias clave en la sociedad actual, por lo que Colsubsidio podría enfrentar este desafío mediante la implementación de servicios en línea para sus beneficiarios, como la entrega de medicamentos a domicilio, consultas médicas virtuales y programas de bienestar basados en aplicaciones móviles. Dada la complejidad de los desafíos actuales, Colsubsidio podría fortalecer sus asociaciones con organizaciones gubernamentales y privadas para aprovechar recursos adicionales y conocimientos especializados en áreas críticas como la atención médica y la educación.

5.6.5 Necesidades Cambiantes de los Trabajadores

El futuro de las cajas de compensación en Colombia está intrínsecamente ligado a su capacidad de adaptarse y evolucionar en un entorno en constante cambio. Para mantener su relevancia y contribuir de manera efectiva al bienestar de los trabajadores y sus familias, estas instituciones deben considerar una serie de ajustes estratégicos. En primer lugar, la flexibilidad y la innovación son clave. Las cajas de compensación deben estar dispuestas a repensar y adaptar sus servicios para satisfacer las necesidades

cambiantes de una fuerza laboral en evolución. Esto implica la incorporación de servicios digitales, programas de bienestar enfocados en la salud mental y física, así como soluciones para el envejecimiento activo de la población.

La colaboración y la asociación con otras instituciones, tanto gubernamentales como del sector privado, pueden ser un camino fructífero para abordar desafíos comunes. Al trabajar en conjunto, las cajas pueden aprovechar sinergias y recursos adicionales para ofrecer servicios más completos y asequibles. Además, la transparencia y la rendición de cuentas serán esenciales para mantener la confianza de los beneficiarios y la sociedad en su conjunto. Esto implica una gestión eficiente de recursos y la demostración de resultados tangibles que mejoren la calidad de vida de los trabajadores (Guerrero, 2011).

En última instancia, las cajas de compensación deben recordar su propósito fundamental: mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. En un futuro donde la estabilidad laboral y las dinámicas cambian constantemente, estas instituciones pueden seguir siendo un pilar de apoyo para las comunidades trabajadoras de Colombia, siempre y cuando se adapten a las necesidades emergentes y continúen enfocándose en el bienestar integral de las personas. El futuro de las cajas de compensación es un desafío, pero también una oportunidad para marcar una diferencia positiva en la vida de quienes dependen de sus servicios.

6 Marco conceptual

En el contexto empresarial actual, la innovación organizacional ha emergido como un elemento crucial para impulsar el crecimiento y el continuo avance de las organizaciones. La capacidad de introducir cambios significativos en la forma en que se desarrollan productos, se prestan servicios y se gestionan procesos se ha convertido en un imperativo para asegurar la competitividad y el éxito a largo plazo. Como afirmó Hinojosa (2006), la innovación no se limita a momentos inspiradores o habilidades excepcionales, sino que puede lograrse a través de diversas aproximaciones, desde la introducción de nuevos servicios hasta pequeñas mejoras continuas en los procesos existentes. La innovación, como señaló Porter (1993), abarca nuevas metodologías y enfoques en todas las áreas de la cadena de valor empresarial, trascendiendo la mera adopción de tecnologías.

Este marco conceptual se enfoca en la intersección de tres elementos cruciales para el éxito organizacional en el siglo XXI: la innovación organizacional, la creatividad y las herramientas tecnológicas. Por un lado, la creatividad es el motor que impulsa la innovación, generando nuevas ideas y enfoques para abordar los desafíos empresariales. Por otro lado, las herramientas tecnológicas actúan como facilitadoras, potenciando la creatividad y permitiendo que las ideas se conviertan en soluciones tangibles, de tal forma que la creatividad y la tecnología se unen para impulsar la innovación organizacional.

El propósito fundamental de este marco conceptual es examinar detenidamente la relación entre la innovación, la creatividad y las herramientas tecnológicas en el contexto de una organización, por lo que se abordarán aspectos esenciales de cada uno de estos componentes y se explorará cómo su combinación puede catalizar un cambio significativo en la forma en que las organizaciones operan y prosperan. Además, se analizarán los desafíos y las consideraciones éticas que surgen en este contexto

desglosando los componentes clave de la creatividad y las herramientas tecnológicas, explorando cómo estas fuerzas convergen para impulsar la evolución y el éxito de las organizaciones en un entorno empresarial en constante evolución.

6.1 Innovación Organizacional

La innovación organizacional es un concepto ampliamente estudiado y definido por varios autores desde diferentes enfoques y paradigmas. Dentro de los más destacados nos topamos con el enfoque paradigmático, expuesto por el sociólogo y filósofo de la ciencia Thomas S. Kuhn, quien propuso la idea de paradigmas en su obra *La estructura de las revoluciones científicas* (2019). Aunque su enfoque principal se centró en las revoluciones científicas, su concepto de paradigma se ha aplicado a la innovación organizacional. Según Kuhn, la innovación organizacional a menudo implica un cambio de paradigma, donde las organizaciones abandonan sus enfoques y prácticas tradicionales en favor de nuevos marcos de referencia y modelos de operación.

En su teoría de los paradigmas, Kuhn argumenta que la ciencia no avanza de manera continua y acumulativa como se creía anteriormente, sino que progresa a través de lo que él llama "revoluciones científicas", el cual sostiene que durante largos períodos de tiempo, la ciencia normal se lleva a cabo dentro de un paradigma establecido. En este estado normal, los científicos trabajan para resolver problemas y cuestiones dentro de los límites del paradigma existente, y la mayoría de las investigaciones se centran en la consolidación y el refinamiento de las teorías y métodos aceptados.

Sin embargo, a medida que la investigación continúa, pueden surgir anomalías, fenómenos inexplicables o evidencias que contradicen las creencias y teorías actuales. Estas anomalías pueden llevar a una "crisis" en la ciencia normal, donde los científicos comienzan a cuestionar el paradigma establecido. En este punto, se produce una revolución científica. Durante una revolución científica, el paradigma existente es desafiado y reemplazado por uno nuevo que puede ofrecer una explicación más

completa y satisfactoria de las anomalías observadas. Esta transición de un paradigma a otro es un cambio fundamental en la forma en que se concibe y se realiza la ciencia.

Aplicado a la innovación organizacional, el enfoque paradigmático de Kuhn sugiere que las organizaciones pueden operar durante períodos de tiempo en un estado de "normalidad" en el que siguen rutinas y prácticas establecidas. Sin embargo, a medida que surgen desafíos, cambios en el entorno o nuevas oportunidades, es necesario cuestionar los paradigmas existentes y estar dispuesto a adoptar enfoques innovadores y revolucionarios para abordar esos desafíos (Rangel, R. O).

En el caso que nos compete en esta consultoría, el enfoque paradigmático de Kuhn podría utilizarse para argumentar que, a medida que la organización busca impulsar una cultura de innovación y creatividad, es fundamental cuestionar las prácticas y creencias arraigadas y estar abierta a la adopción de nuevos paradigmas que fomenten la innovación y la colaboración en toda la organización. Esto implica un cambio en la forma en que se concibe y se lleva a cabo la innovación dentro de la organización, similar a cómo ocurre una revolución científica en la transición de un paradigma científico a otro.

Por su parte Tushman y O'Reilly son dos destacados académicos y autores que han contribuido significativamente al campo de la gestión organizacional con su enfoque en la innovación y el cambio organizacional. Su trabajo se centra en comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse y prosperar en entornos cambiantes y desafiantes, abarcando varios aspectos clave, tales como la ambidestreza organizacional, la innovación disruptiva, el cambio organizacional, la cultura y el aprendizaje organizacional, entre otros (Tushman, & O'Reilly, 1996).

Estos autores son conocidos por desarrollar el concepto de "ambidestreza organizacional", cuyo enfoque se refiere a la capacidad de una organización para ser efectiva tanto en la explotación de sus capacidades y recursos actuales como en la exploración de nuevas oportunidades y enfoques. Argumentan que las organizaciones

exitosas deben ser capaces de equilibrar la mejora de los procesos existentes (explotación) con la búsqueda de innovación y el desarrollo de nuevas capacidades (exploración) (Tushman, & O'Reilly, 2004).

En cuanto a la innovación disruptiva, los autores han explorado el papel de la innovación disruptiva en el cambio organizacional, dicha innovación implica la introducción de nuevos productos, servicios o enfoques que interrumpen y transforman los mercados o industrias existentes (Christensen et al., 2006). De ahí que argumenten que las organizaciones deben estar atentas a las amenazas y oportunidades que presenta la innovación disruptiva y deben ser capaces de adaptarse a estos cambios. De igual forma argumentan que las organizaciones exitosas deben ser ágiles y capaces de adaptarse a las nuevas realidades y desafíos. Esto a menudo implica superar la resistencia al cambio y promover una cultura que fomente la experimentación y la innovación (Pabón, Hinestroza & Romero, 2017).

Mediante este enfoque es posible desarrollar estrategias que fomenten la ambidestreza organizacional, promover la innovación disruptiva y gestionar eficazmente el cambio dentro de una organización como lo es Colsubsidio. A la vez que se sugiere el desarrollo de una cultura de aprendizaje y adaptabilidad que permita a la organización prosperar en un entorno empresarial en constante cambio, tomando la innovación organizacional como la capacidad de la organización para adaptarse y cambiar en respuesta a su entorno, destacando la importancia de la gestión estratégica de la innovación y cómo las empresas deben equilibrar la explotación de sus capacidades existentes con la exploración de nuevas oportunidades(Christensen et al., 2006).

Otros autores como Amabile (1998), han destacado la relación entre la innovación organizacional y la creatividad, argumenta que la creatividad es un componente fundamental de la innovación organizacional y que las organizaciones deben fomentar un entorno que promueva la generación de nuevas ideas y soluciones. Su trabajo ha

arrojado luz sobre cómo la creatividad y la innovación organizacional están intrínsecamente relacionadas. A través de su enfoque en la psicología de la creatividad, proporcionando información valiosa sobre cómo las organizaciones pueden fomentar la innovación a través de la creatividad de sus empleados (Fernández et al., 2012).

Amabile define la creatividad como la generación de ideas, productos o soluciones novedosas y útiles. En el contexto organizacional, esto se traduce en la capacidad de los empleados para proponer ideas innovadoras, resolver problemas de manera original y desarrollar nuevos productos o servicios que agreguen valor a la organización. La creatividad consta de tres componentes clave: experiencia, habilidades y motivación. La experiencia se refiere a la base de conocimientos y antecedentes de una persona. Las habilidades se relacionan con la capacidad técnica y cognitiva para generar ideas creativas. La motivación se refiere a la voluntad y el deseo de un individuo para comprometerse en actividades creativas (Amabile & Kramer, 2011).

Para la implementación de ese componente tan importante como lo es la creatividad, el ambiente de trabajo desempeña un papel crucial en la promoción de la creatividad. Un "clima creativo" se caracteriza por el apoyo a la autonomía, la diversidad de perspectivas, la apertura a nuevas ideas y la tolerancia al fracaso, puesto que cuando las organizaciones fomentan un clima creativo, los empleados se sienten más motivados y capacitados para contribuir con ideas innovadoras (Amabile, 1998). En esta medida la relación con la innovación organizacional radica en que las ideas creativas generadas por los empleados pueden convertirse en innovaciones concretas para la organización, y cuando una organización fomenta la creatividad entre su personal, está cultivando un banco de ideas que pueden alimentar procesos de innovación. Estas ideas pueden dar lugar a nuevos productos, servicios, procesos o estrategias que mantienen a la organización competitiva y relevante en su mercado (Fernández et al., 2012).

Finalmente, Richard Daft (2004), la innovación organizacional se refiere a la introducción de nuevas ideas, enfoques, prácticas o procesos en una organización con el propósito de mejorar su desempeño, eficiencia y capacidad para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. La innovación organizacional puede manifestarse en la reestructuración de procesos internos, la adopción de nuevas tecnologías, la creación de productos o servicios novedosos y la promoción de una cultura que fomente la creatividad y la experimentación dentro de la organización (Alvarado et al;2018). Esta innovación no se limita únicamente a aspectos tecnológicos, sino que abarca una amplia gama de áreas dentro de la organización, desde la gestión de recursos humanos hasta la estrategia empresarial.

Por tanto, la innovación organizacional, según Daft (2004), se manifiesta en diversos aspectos cruciales para el éxito de una organización. En primer lugar, implica la reestructuración de procesos internos. Esto significa que las organizaciones buscan formas de optimizar y mejorar sus operaciones internas, desde la gestión de proyectos hasta la entrega de productos o servicios, y esta reestructuración tiene como objetivo principal aumentar la eficiencia y la efectividad de las actividades de la organización (Metcalf & Richards, 1989).

La adopción de nuevas tecnologías es otro componente importante de la innovación organizacional, puesto que las organizaciones que buscan innovar suelen invertir en tecnologías avanzadas que les permiten automatizar tareas, recopilar y analizar datos de manera más efectiva, y mejorar la toma de decisiones, por lo que la tecnología actúa como un habilitador clave para la innovación, permitiendo a las organizaciones adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio (Daft, 2004).

Además, la innovación se refleja en la creación de productos o servicios novedosos. Esto implica el desarrollo de ofertas que sean únicas en el mercado o que aborden de manera innovadora las necesidades y deseos de los clientes. La creación de

productos o servicios novedosos puede ser una fuente importante de ventaja competitiva y puede ayudar a una organización a mantenerse relevante en su industria. De acuerdo con estos autores es posible concluir que, la innovación organizacional no se limita a un solo aspecto, sino que abarca la reestructuración de procesos, la adopción de tecnología avanzada y la creación de ofertas novedosas (Alvarado et al., 2018). Estos elementos trabajan juntos para impulsar el crecimiento, la competitividad y el éxito a largo plazo de una organización en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

6.1.1 Cultura de Innovación en Contexto Organizacionales

La innovación organizacional, como hemos explorado hasta ahora, se erige como un pilar fundamental en el camino hacia la mejora del desempeño y la competitividad de las organizaciones en un mundo empresarial en constante evolución. Sin embargo, la implementación efectiva de la innovación no se limita solo a procesos y tecnologías; está intrínsecamente ligada a la cultura organizacional.

Schein, un renombrado experto en culturas organizacionales nos proporciona una valiosa perspectiva sobre cómo los valores, creencias y normas compartidas dentro de una organización influyen en su capacidad para abrazar y fomentar la innovación (Schein, 2009). En este contexto, la cultura organizacional sólida y alineada con la innovación puede ser un motor poderoso para el éxito en la implementación de prácticas innovadoras de tal forma que estos conceptos se entrelazan para impulsar un cambio efectivo y sostenible.

Schein, sostiene que la cultura de una organización es un fenómeno complejo que abarca los valores compartidos, las creencias fundamentales y las normas sociales que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Según este autor, la cultura se manifiesta a través de tres niveles interrelacionados, el primer nivel corresponde a lo visible o los artefactos, en este nivel, se encuentran las manifestaciones externas de la cultura organizacional, como el lenguaje, los símbolos, los rituales y los

artefactos físicos. Estos elementos son visibles y observables, pero representan solo la superficie de la cultura (Pedraza-Álvarez et al., 2015).

El segundo nivel corresponde a los valores compartidos, es decir que residen los valores y las normas aceptadas por los miembros de la organización. Estos valores son compartidos y guían las acciones y decisiones de las personas dentro de la organización, constituyendo el núcleo de la cultura y son más difíciles de identificar que los artefactos visibles. Finalmente, el nivel de creencias básicas o supuestos es el nivel más profundo en el que se encuentran las creencias fundamentales y los supuestos subyacentes que a menudo son inconscientes. Estas creencias básicas son la base sobre la cual se construye la cultura de la organización y determinan cómo se perciben y se abordan los desafíos y oportunidades (Pedraza-Álvarez et al., 2015).

Así pues, Schein enfatizará que la cultura organizacional influye en la forma en que las personas interpretan su entorno y toman decisiones. Además, argumenta que una cultura sólida y bien arraigada puede ser tanto una ventaja como una limitación para la innovación y el cambio dentro de una organización. Por lo tanto, comprender y gestionar la cultura organizacional es esencial para promover la innovación y la adaptación exitosa en un entorno empresarial en constante transformación.

6.1.2 Beneficios de la Innovación Organizacional

La innovación organizacional es un motor impulsor del éxito empresarial en el mundo actual. Su capacidad para transformar, mejorar y adaptar una organización es una fuerza poderosa que brinda una serie de beneficios clave. En este contexto, exploraremos los beneficios de la innovación organizacional y cómo esta práctica estratégica puede impulsar el desempeño, la competitividad y la capacidad de adaptación de una organización. Desde la mejora del rendimiento operativo hasta la satisfacción del cliente y la creación de nuevas oportunidades de mercado, se examina cómo la innovación puede ofrecer ventajas significativas a las organizaciones modernas. Estos

beneficios no solo están relacionados con el logro de objetivos empresariales, sino que también contribuyen a la creación de una cultura organizacional vibrante que valora la creatividad y la excelencia en todos los niveles.

La innovación organizacional, como práctica estratégica, tiene el poder de impulsar el desempeño, la competitividad y la capacidad de adaptación de una organización de maneras diversas y cruciales (Camargo, 2010). En primer lugar, al adoptar enfoques innovadores en sus procesos internos y operaciones, una organización puede lograr mejoras significativas en la eficiencia y la productividad. Esto se traduce en un desempeño operativo más sólido, costos reducidos y una mayor rentabilidad. En segundo lugar, la innovación en productos y servicios permite a una organización mantenerse relevante en un mercado en constante evolución. Al desarrollar productos o servicios nuevos y mejorados que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes, se puede lograr una ventaja competitiva sostenible, impulsando la capacidad de la organización para destacarse en un entorno competitivo y mantener su participación en el mercado (Camargo, 2010).

Además, la innovación organizacional fomenta la adaptación a los cambios externos e internos, por lo que una organización innovadora está mejor preparada para enfrentar desafíos inesperados y aprovechar nuevas oportunidades, y su capacidad de adaptación se convierte en un activo valioso en un mundo empresarial dinámico y volátil. De ahí que la innovación organizacional no solo agrega valor a través de mejoras operativas y productos/servicios innovadores, sino que también fortalece la competitividad y la capacidad de adaptación de una organización en un mundo empresarial en constante cambio.

Ahora bien, los beneficios de la innovación organizacional son numerosos y pueden tener un impacto significativo en el éxito y el desarrollo de una organización, entre estos beneficios encontramos la ventaja competitiva, la mejora de la eficiencia, la

satisfacción del cliente mediante la creación de productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, o el crecimiento y expansión, una cultura organizacional positiva en la que los empleados se sientan valorados y motivados, de tal forma que la retención de talento y el fomento de la colaboración en toda la organización se conserve (Camargo, 2010).

Considerando estas ventajas, en el caso que nos ocupa, la búsqueda de estos beneficios implica la implementación efectiva de un modelo de innovación que promueva la participación y acción de todos los trabajadores y áreas en proyectos propios, transversales o corporativos. Estos posibles logros incluyen una mayor competitividad, un mejor servicio al cliente, una mayor eficiencia y un mayor compromiso de los empleados, convirtiendo así la innovación en un motor poderoso para el crecimiento y la mejora continua de la organización.

La innovación organizacional es un pilar fundamental en la gestión empresarial actual y desempeña un papel crítico en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Reconociendo la necesidad de adaptarse y evolucionar constantemente, las empresas han comprendido que la innovación va más allá de la mera adopción de nuevas tecnologías (Camargo, 2010). En este contexto, exploraremos en profundidad la importancia de la innovación organizacional, analizando cómo esta práctica estratégica puede impulsar la eficiencia, la competitividad y la capacidad de adaptación de una organización, y cómo está intrínsecamente relacionada con la consecución de objetivos, la satisfacción del cliente y el logro de ventajas sostenibles en el mercado actual.

Como se ha hecho mención en párrafos anteriores, la innovación organizacional se refiere a la creación y aplicación exitosa de nuevas formas de pensar y hacer las cosas dentro de una organización, para lograr un cambio significativo en su desempeño, procesos, productos o servicios, y mejorar su competitividad y adaptación al entorno

(Tushman & O'Reilly, 1996). Enfatizando en la importancia de la implementación efectiva de nuevos enfoques y prácticas dentro de una organización para lograr mejoras tangibles y sostenibles en su funcionamiento y éxito en el mercado.

Así pues, podríamos discutir que uno de los aspectos más importantes de la innovación en el contexto organizacional radica en su capacidad para posicionar a las empresas en la vanguardia de sus respectivas industrias y asegurar su relevancia a largo plazo. En un mundo empresarial en constante evolución, las organizaciones deben ser ágiles y estar dispuestas a adaptarse a los cambios, de ahí que la innovación no solo les permite mantenerse a la par de las tendencias emergentes, sino que también les brinda la oportunidad de liderar y definir esas tendencias. Aquellas organizaciones que adoptan un enfoque proactivo hacia la innovación a menudo experimentan mejoras significativas en su eficiencia operativa, lo que les permite hacer más con menos recursos y, en última instancia, aumentar su rentabilidad (Camargo, 2010).

Sumado a lo anterior, la competitividad es otro aspecto crucial de la innovación organizacional. Aquellas empresas que constantemente desarrollan y ofrecen nuevos productos, servicios o procesos mejorados tienen una ventaja en el mercado, ya que su capacidad de innovar les permite diferenciarse de sus competidores, atraer a nuevos clientes y retener a los existentes. Además, la innovación no se limita solo a productos o servicios; también se refiere a la optimización de procesos internos y la búsqueda de formas más eficientes de operar, lo que puede llevar a reducciones significativas en costos y un uso más efectivo de los recursos (Reilly & Tushman, 2004).

La satisfacción del cliente es una consecuencia directa de la innovación organizacional, los clientes valoran las empresas que se esfuerzan por mejorar y ofrecer soluciones más efectivas. Así, cuando una organización innova y brinda productos o servicios que cumplen con las necesidades cambiantes de los clientes, estos tienden a estar más satisfechos y leales a la empresa. La innovación también permite a las

organizaciones recopilar comentarios de los clientes de manera efectiva y utilizar esa información para impulsar mejoras continuas, lo que crea un ciclo virtuoso de mejora constante, en otras palabras, la innovación es un medio para lograr ventajas sostenibles en el mercado actual. Aquellas organizaciones que hacen de la innovación una parte integral de su cultura y estrategia están mejor preparadas para enfrentar los desafíos y las oportunidades que surgen en un entorno empresarial en constante cambio. La capacidad de adaptarse, mejorar y liderar la innovación permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar en un mundo empresarial competitivo y en constante evolución (Muñoz & Espinosa, 2018).

6.2 Tipos de Innovación Organizacional

Se puede considerar que la innovación organizacional es un proceso clave que facilita la adaptación y el crecimiento de las empresas en un entorno empresarial que cambia constantemente. No obstante, existen diferentes tipos de innovación que una organización puede implementar, y es fundamental entender las características y los beneficios de cada uno de ellos (Castillo et al., 2020). Al examinar estos tipos de innovación, se puede obtener una mejor comprensión de cómo una organización puede optimizar sus procesos, productos o servicios, y cómo puede estimular la creatividad y la cooperación entre sus empleados. En esta sección, profundizaremos en los tipos de innovación organizacional y cómo pueden contribuir al éxito y la sostenibilidad de una organización, dado que la innovación organizacional puede expresarse de diversas formas dentro de una organización. A continuación, mostramos los tipos de innovación organizacional más habituales:

6.2.1 Innovación en Procesos

El modelo de innovación de procesos es una faceta fundamental de la innovación organizacional que se centra en la mejora y optimización de los procedimientos internos de una organización. Su objetivo principal es identificar, analizar y modificar los procesos

existentes para lograr una mayor eficiencia, calidad y agilidad en la entrega de productos o servicios. Este tipo de innovación busca eliminar ineficiencias, reducir costos y tiempos de producción, y mejorar la satisfacción del cliente (Castillo et al., 2020).

La implementación de un modelo de innovación como este implica una revisión exhaustiva de las operaciones internas de la organización, identificando áreas que requieren mejoras. A través de la adopción de nuevas tecnologías, la reingeniería de procesos y la capacitación del personal, una organización puede transformar sus operaciones para adaptarse mejor a las cambiantes demandas del mercado.

Con el enfoque general del proyecto de consultoría en Colsubsidio se proporcionar un marco sólido para mejorar la eficiencia de los procesos internos de la organización. Al optimizar estas operaciones, se liberan recursos que pueden ser redirigidos hacia la innovación en otras áreas, como productos o servicios. Además, al fomentar una cultura de mejora continua, se promueve la creatividad y la colaboración entre los empleados, ya que se les alienta a proponer ideas y soluciones para optimizar los procesos existentes. Es decir, el modelo de innovación de procesos contribuye a la creación de un entorno más innovador y competitivo en Colsubsidio.

6.2.2 *Innovación en Productos/Servicios*

La innovación en productos/servicios es otro tipo esencial de innovación organizacional que se enfoca en la creación y mejora de los productos o servicios que una organización ofrece a sus clientes o usuarios (Castillo et al., 2020). Este enfoque se centra en la generación de ideas, el diseño, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o la optimización de los existentes para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y superar a la competencia, lo cual, puede incluir la introducción de nuevos productos, la adaptación de productos existentes para satisfacer nuevas necesidades del mercado o la mejora de las características y funcionalidades de productos o servicios

existentes, como por ejemplo el lanzamiento de un nuevo modelo de actualización de software para mejorar la usabilidad de una aplicación para los usuarios.

Ahora bien, para poder implementar este tipo de modelo de innovación es necesaria la inversión en investigación y desarrollo, la exploración de nuevas tecnologías y la comprensión profunda de las preferencias y expectativas de los clientes. Las organizaciones que tienen éxito en este tipo de innovación suelen lanzar productos o servicios únicos que capturan la atención de los consumidores y les brindan una ventaja competitiva significativa (Castillo et al., 2020).

6.2.3 *Innovación en Modelos de Negocio*

La innovación en modelos de negocio se refiere a la reinención o transformación de la forma en que una organización crea, entrega y captura valor. En lugar de centrarse exclusivamente en la creación de nuevos productos o servicios, este tipo de innovación se concentra en revisar y adaptar los procesos, estructuras y estrategias de una empresa para encontrar nuevas formas de generar ingresos, reducir costos o mejorar la experiencia del cliente. Este tipo de innovación implica un análisis profundo de la organización y su entorno. Esto puede incluir la identificación de nuevas oportunidades de mercado, la adopción de tecnologías disruptivas, la colaboración con socios estratégicos o la exploración de modelos de suscripción, entre otros enfoques innovadores (Castillo et al., 2020).

6.2.4 *Innovación en Estructura Organizacional*

Cuando hablamos de innovación en cultura y estructura organizacional hacemos referencia a la redefinición y adaptación de los valores, creencias, normas y prácticas de una organización, así como de su diseño estructural, con el propósito de fomentar un entorno propicio para la creatividad, la colaboración y la innovación (Barone, 2009). Este tipo de innovación busca transformar la cultura de la empresa para que sea más abierta al cambio, más receptiva a nuevas ideas y más alineada con los objetivos de innovación,

de este modo las empresas pueden adoptar enfoques como la promoción de la diversidad, la inclusión y la igualdad de género, la creación de equipos multidisciplinarios, la eliminación de jerarquías rígidas o la promoción de la autonomía y la toma de decisiones descentralizada, permitiendo romper con las barreras tradicionales que pueden obstaculizar la creatividad y la adaptación al cambio.

Un ejemplo de ello podría ser la implementación de una cultura de aprendizaje continuo, la creación de equipos multifuncionales y autodirigidos o la implementación de políticas de trabajo flexible. Es decir que mediante este tipo de innovación es posible crear programas de capacitación en creatividad y pensamiento innovador para sus empleados, fomentar la colaboración interdepartamental o la revisión de su estructura jerárquica para permitir una mayor agilidad en la toma de decisiones. Al promover la innovación en cultura y estructura organizacional, es posible cultivar un entorno donde la creatividad florezca y donde todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos de innovación, lo que a su vez puede traducirse en mejores servicios y beneficios para sus afiliados (Barone, 2009).

6.2.5 *Innovación en Alianzas y Colaboraciones*

Este tipo de innovación se refiere a la estrategia de una organización para establecer asociaciones estratégicas y colaborativas con otras entidades, ya sean empresas, instituciones académicas, organizaciones sin fines de lucro u otras partes interesadas. El objetivo principal de esta innovación es aprovechar el conocimiento, los recursos y la experiencia de terceros para impulsar la innovación y el crecimiento de la organización (Perozo, 2004). En este enfoque, las organizaciones pueden buscar activamente oportunidades de colaboración, identificar socios potenciales que puedan complementar sus capacidades y trabajar en conjunto en proyectos de investigación, desarrollo, comercialización o cualquier otra área relevante para la innovación. Estas

alianzas pueden tomar diversas formas, como acuerdos de licencia, empresas conjuntas, colaboraciones de investigación o incluso redes de colaboración más amplias.

La innovación en alianzas y colaboraciones implica buscar y establecer relaciones estratégicas con otras organizaciones, ya sean competidores, proveedores o socios, para impulsar la innovación conjunta y el acceso a nuevos recursos, como generar alianzas con instituciones de salud, universidades o empresas tecnológicas para impulsar la innovación en sus servicios y beneficios para los afiliados (Perozo, 2004). Al colaborar con expertos externos, la organización puede acceder a conocimientos especializados y recursos adicionales que fortalezcan su capacidad para ofrecer soluciones de vanguardia en el ámbito de la salud y el bienestar. Esto puede traducirse en una mayor competitividad y en la capacidad de adaptarse a las cambiantes demandas del mercado de manera más efectiva.

Los diversos modelos de innovación organizacional, ya sea en procesos, productos/servicios, modelos de negocio, cultura y estructura, así como en alianzas y colaboraciones, representan facetas esenciales de la capacidad de una organización para evolucionar, adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. Cada enfoque ofrece oportunidades únicas para mejorar y expandirse, y su implementación puede marcar la diferencia en cuanto a competitividad, eficiencia y capacidad de innovación. Al comprender y aplicar estos modelos de manera estratégica, Colsubsidio puede avanzar en su búsqueda de impulsar una cultura de innovación que involucre a todos los empleados y áreas, promoviendo la creatividad, la colaboración y el éxito a largo plazo en beneficio de sus afiliados y el mercado en general (Galindo Briceño y Noé Quiroz).

6.3 Creatividad en la Organización

La creatividad en la organización es un aspecto fundamental en la búsqueda de soluciones innovadoras y en la generación de ventajas competitivas en un entorno

empresarial en constante evolución. En este contexto, la creatividad se refiere a la capacidad de las personas y equipos de una organización para idear nuevas ideas, enfoques y soluciones originales a problemas y desafíos, así como para fomentar un ambiente que promueva la experimentación y la aceptación de riesgos (de Escalona, 2007). La importancia de la creatividad en la organización radica en su capacidad para impulsar la innovación y la adaptabilidad. Una organización creativa está mejor equipada para enfrentar desafíos inesperados, identificar oportunidades y desarrollar soluciones que la diferencien en el mercado. La creatividad no solo se limita a la generación de ideas, sino que también abarca la implementación de esas ideas de manera efectiva para lograr resultados tangibles.

Autores como Amabile (1998), han profundizado en la relación entre la creatividad y el entorno organizacional. Esta autora sostiene que la creatividad no es un acto aislado, sino que está influenciada por factores contextuales, como la cultura organizacional, el liderazgo y la motivación de los empleados. Además, autores como Csikszentmihalyi, en "Fluir: Una Psicología de la Felicidad" (2010), han explorado cómo la creatividad puede llevar a estados de flujo y mayor satisfacción en el trabajo, es decir que la creatividad y el flujo están intrínsecamente relacionados. El flujo, entendido como un estado mental en el que una persona se encuentra completamente absorta en una actividad desafiante y gratificante, pierde la noción del tiempo y experimenta una profunda satisfacción. Este estado de flujo a menudo se alcanza cuando una persona está comprometida en una tarea creativa que es lo suficientemente desafiante como para requerir habilidades específicas, pero no tan desafiante como para causar ansiedad (Csikszentmihalyi, 2010).

La creatividad en la organización se refiere a la capacidad de los miembros de una empresa o institución para generar ideas originales, innovadoras y útiles que puedan llevar a la resolución de problemas, mejoras en los procesos, desarrollo de nuevos productos o servicios, y en última instancia, al éxito y la competitividad de la organización

en su conjunto (Foster, 1999). Para Csikszentmihalyi (1990), psicólogo de renombre en el campo de la psicología positiva, la creatividad es como un proceso mental que implica la producción de ideas, conceptos o artefactos novedosos que son valiosos o útiles en un contexto particular.

Su enfoque se centra en la experiencia subjetiva de la creatividad y cómo las personas experimentan la fluidez y la satisfacción al estar inmersas en actividades creativas. Por tanto, cuando las personas están comprometidas en una actividad creativa, pueden experimentar un estado de flujo en el que su concentración es máxima, su autoconciencia disminuye y su sentido de control y satisfacción aumenta. La creatividad es, por lo tanto, una experiencia positiva y gratificante que impulsa la motivación intrínseca y el bienestar.

En esta área también encontramos los postulados de Paulus y Nijstad en su libro "Group Creativity: Innovation through Collaboration" (2003), estos autores describen la creatividad en grupos como la generación de ideas o soluciones novedosas y útiles mediante la colaboración y la interacción entre los miembros del grupo. Paulus y Nijstad (2003) son psicólogos reconocidos por su trabajo en el campo de la creatividad y la toma de decisiones grupales y han desarrollado teorías y modelos que exploran cómo las dinámicas grupales afectan la generación y selección de ideas creativas.

Uno de los conceptos clave que estos autores han investigado es la "sinergia creativa", argumentan que cuando las personas trabajan en grupo, pueden generar ideas que son más originales y diversas que si trabajaran individualmente, esto se debe a la combinación de diferentes perspectivas, conocimientos y enfoques que los miembros del grupo aportan al proceso creativo, de este modo, la sinergia creativa impulsa la generación de ideas únicas y novedosas (Rubio, Ruiz & de la Fuente, 2016). Sin embargo, también señalan que trabajar en grupo no siempre garantiza la creatividad. Las dinámicas grupales, como la conformidad social o la presión para llegar a un consenso

rápido, pueden inhibir la generación de ideas creativas. Por lo tanto, han estudiado cómo diseñar entornos de grupo que fomenten la creatividad y eviten los obstáculos potenciales.

Por otra parte, trabajan el "pensamiento divergente", han explorado cómo las técnicas de pensamiento divergente, que promueven la generación de múltiples ideas y soluciones, pueden mejorar la toma de decisiones grupales y la resolución de problemas creativos, logrando contribuir significativamente en el campo de la creatividad y la toma de decisiones grupales, centrándose en la sinergia creativa y el pensamiento divergente, ayudando a comprender cómo los grupos pueden aprovechar la diversidad de perspectivas para impulsar la generación de ideas creativas y superar los obstáculos que puedan surgir en el proceso creativo.

Otro autor representativo que nos expone el concepto de creatividad es Robinson, aunque se enfoca más en la creatividad en la educación, Robinson argumenta que la creatividad organizacional es la aplicación de la imaginación y la originalidad para abordar desafíos y oportunidades en el contexto empresarial.

Algunos de los conceptos clave de Ken Robinson incluyen:

Diversidad de inteligencias: Sostenía que las personas tienen diferentes tipos de inteligencia, no todas se ajustan a un molde académico tradicional. Argumentaba que la educación debería adaptarse para reconocer y fomentar una variedad de habilidades y talentos.

Creatividad como habilidad esencial: Defendía que la creatividad es una habilidad esencial para abordar los desafíos complejos del siglo XXI.

Cambio cultural: Además de su trabajo en educación, Robinson promovía un cambio cultural en la forma en que se valora la creatividad en la sociedad en general. Argumentaba que la creatividad debería ser reconocida y fomentada en todos los aspectos de la vida, no solo en la educación (Martínez, 2020).

Desde sus postulados se puede deducir que la creatividad en la organización implica crear un ambiente que fomente la generación de ideas, la experimentación y la colaboración. También se relaciona con la promoción de una mentalidad abierta al cambio y la aceptación de riesgos calculados. En última instancia, la creatividad sirve como motor para la innovación, el crecimiento y la adaptación de la organización en un mundo empresarial altamente competitivo y cambiante.

6.3.1 Factores que Influyen en la Creatividad

La creatividad desempeña un papel fundamental en el proceso de innovación, y comprender los factores que influyen en ella es esencial para impulsar la generación de nuevas ideas y soluciones en cualquier entorno, ya sea individual u organizacional. Estos factores, que abarcan desde el entorno en el que se trabaja hasta la motivación personal y las habilidades adquiridas, interactúan de maneras complejas para dar forma a la capacidad creativa de las personas. En el contexto de Colsubsidio y su búsqueda de una cultura de innovación, explorar estos factores y su relevancia se convierte en un aspecto crítico para fomentar la creatividad de sus empleados y, por ende, promover la innovación en toda la organización.

Así pues, los factores que influyen en la creatividad son diversos y desempeñan un papel crucial en el desarrollo de ideas innovadoras y soluciones originales. Estos factores pueden variar según el contexto y la persona, pero algunos son universalmente reconocidos como fundamentales (Echeverri, Lozada & Arias, 2018). La importancia de comprender estos factores radica en la capacidad de aprovecharlos para fomentar la creatividad tanto a nivel individual como en entornos organizacionales.

Ahora bien, uno de los factores clave es el entorno. Un ambiente que promueva la confianza, el juego, la experimentación y la aceptación de riesgos tiende a ser más propicio para la creatividad. Además, la diversidad de perspectivas y experiencias en un grupo de trabajo puede inspirar nuevas ideas y enfoques innovadores. La motivación

intrínseca también desempeña un papel significativo, cuando las personas se sienten motivadas por su propio interés y pasión en lugar de simplemente por recompensas externas, están más dispuestas a explorar ideas creativas y asumir desafíos (Echeverri et al., 2018).

De igual manera, la apertura mental y la curiosidad son factores individuales que impulsan la creatividad, esto en la medida que las personas están dispuestas a cuestionar lo establecido, a observar el mundo desde ángulos diferentes y a buscar nuevas experiencias suelen ser más creativas. La capacitación y la adquisición de habilidades también son importantes, ya que proporcionan a las personas las herramientas necesarias para llevar sus ideas creativas a la práctica. La formación en técnicas de resolución de problemas, pensamiento lateral y otras habilidades relacionadas con la creatividad puede potenciar la capacidad creativa de las personas (Echeverri et al., 2018).

En el contexto de Colsubsidio y su búsqueda de una cultura de innovación, comprender estos factores y su aplicabilidad puede ser esencial, ya que la organización puede fomentar un ambiente que apoye la creatividad, promoviendo la diversidad, la confianza y la motivación intrínseca entre sus empleados. Además, proporcionar capacitación en habilidades creativas y fomentar una mentalidad abierta puede ayudar a desbloquear el potencial creativo de su fuerza laboral y llevar a la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras.

6.3.2 *Importancia de la Creatividad en la Innovación*

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la forma en que una empresa fomenta y gestiona la innovación. Edgar H. Schein (2009), sostiene que las creencias, valores y normas compartidos dentro de una organización pueden influir de manera significativa en la forma en que los empleados piensan, interactúan y se

comportan. La cultura puede ser tanto un facilitador como un obstáculo para la creatividad y la innovación.

En este contexto, es crucial comprender cómo la cultura organizacional puede impulsar o limitar la capacidad de una organización, como Colsubsidio, para abrazar la innovación y la creatividad en todos los niveles, por lo que abordaremos el rol de la cultura organizacional en el fomento de la creatividad y la innovación, así como las estrategias para promover una cultura que respalde estos aspectos en la organización.

Varios autores y expertos en gestión y psicología reconocen la importancia de la creatividad en la innovación. Autores como Amabile, Csikszentmihalyi, y Robinson, mencionados con anterioridad, destacan que la creatividad es el motor que impulsa la generación de ideas frescas y la resolución de problemas de manera innovadora, de tal manera que la creatividad permite a las organizaciones abordar desafíos de manera única y encontrar soluciones originales a problemas complejos. Además, fomenta la adaptabilidad y la agilidad en un entorno empresarial en constante cambio (Orta-Rojas y Arroyo-Acosta, 2022).

Cuando la creatividad se integra en la cultura organizacional, se crea un ambiente propicio para la innovación. Los empleados se sienten inspirados y motivados para contribuir con ideas innovadoras, lo que puede resultar en nuevos productos o servicios, mejoras en los procesos internos y una mayor competitividad en el mercado (Orta-Rojas y Arroyo-Acosta, 2022). En el contexto de Colsubsidio, la importancia de la creatividad radica en su capacidad para potenciar la generación de ideas y soluciones entre los empleados, permitiendo que la organización se mantenga relevante, competitiva y capaz de adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. La creatividad se convierte así en un activo estratégico fundamental para el éxito y la evolución de la organización.

Según lo expuesto, la creatividad es fundamental en el proceso de innovación en las organizaciones y es esencial en la generación de nuevas ideas, por ejemplo, la

creatividad es el motor que impulsa la generación de nuevas ideas y conceptos, que, en el contexto de la innovación, las ideas creativas son el punto de partida para el desarrollo de productos, servicios o procesos. La creatividad permite abordar problemas complejos de manera innovadora, llevando a soluciones novedosas que podrían pasar desapercibidas; o en un entorno empresarial en constante evolución, la creatividad permite a las organizaciones adaptarse a los cambios y desafíos mediante la identificación de oportunidades en medio de la incertidumbre.

De ahí que la importancia de la creatividad en la innovación radique en su capacidad para impulsar el proceso de generación de nuevas ideas y soluciones originales en las organizaciones. La creatividad no solo se trata de la creación artística o la inspiración ocasional, sino que es una competencia fundamental que permite abordar problemas complejos, identificar oportunidades de mejora y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio (Cabra, 2015).

En el contexto de la innovación organizacional, la creatividad se convierte en la fuerza motriz detrás de la generación de conceptos novedosos, productos innovadores y procesos más eficientes. Además, fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten inspirados y motivados para contribuir con sus ideas, lo que a su vez promueve la colaboración y la participación en proyectos de innovación. Al reconocer la importancia de la creatividad y su interacción con la cultura organizacional es esencial para promover la participación activa de los empleados en proyectos de innovación.

Al comprender cómo estos elementos se relacionan entre sí, estamos mejor preparados para diseñar estrategias que fomenten la colaboración, la generación de ideas y la adaptabilidad, lo que finalmente contribuirá al éxito de la implementación del modelo de innovación en toda la organización, siendo la creatividad el motor que impulsa la innovación, y su papel en el contexto empresarial actual no puede ser subestimado, por el contrario es un recurso invaluable que puede impulsar la innovación y el éxito a

largo plazo. A través de la comprensión de la creatividad como un proceso multifacético influenciado por factores internos y externos, las organizaciones pueden cultivar un ambiente propicio para la generación de ideas innovadoras.

6.3.3 Rol de la Cultura Organizacional en la Creatividad

La relación entre la cultura organizacional y la creatividad es un aspecto esencial en la gestión de la innovación y el éxito de las organizaciones en la actualidad. La cultura organizacional, como se ha señalado anteriormente, se refiere a los valores compartidos, las creencias, las normas y los comportamientos que caracterizan a una organización (Schein, 2009). Esta cultura puede ser un factor determinante en la forma en que los empleados interactúan, se comunican y abordan los desafíos en su trabajo diario. La creatividad, por otro lado, es la capacidad de generar nuevas ideas, soluciones novedosas y enfoques originales para resolver problemas o aprovechar oportunidades (Amabile, 1996). Cuando una cultura organizacional fomenta y valora la creatividad, se crea un entorno en el que los empleados se sienten alentados a pensar de manera innovadora, a tomar riesgos calculados y a experimentar con nuevas ideas.

Autores como Amabile (1998) han investigado ampliamente la relación entre la cultura organizacional y la creatividad. Amabile sugiere que una cultura que promueve la creatividad debe ser inclusiva, donde se valore la diversidad de perspectivas y se fomente un ambiente de apoyo y confianza. Una cultura abierta a la creatividad puede mejorar la moral de los empleados, aumentar la retención del talento y generar un flujo constante de ideas innovadoras (Naranjo-Valencia et al., 2012). En el contexto de Colsubsidio, comprender cómo la cultura organizacional puede influir en la creatividad de sus empleados es esencial para fomentar una cultura que respalde la innovación y la participación de todos los colaboradores en proyectos innovadores. La cultura organizacional debe ser un habilitador de la creatividad en lugar de un obstáculo, y este

enfoque puede contribuir significativamente al logro de los objetivos de innovación de la organización.

6.4 Herramientas Tecnológicas para la Creatividad y la Innovación

Las herramientas tecnológicas se han convertido en aliados indispensables para impulsar la creatividad en diferentes campos. Desde software de diseño gráfico hasta aplicaciones de realidad virtual y plataformas de colaboración en línea, estas herramientas ofrecen la capacidad de explorar, experimentar y expresar sus ideas de maneras colaborativas con el entorno. Facilitando la visualización de conceptos abstractos, la generación de contenido multimedia y la colaboración global en tiempo real, estas herramientas no solo potencian la creatividad, sino que también derriban barreras geográficas y culturales, democratizando el acceso a la innovación y permitiendo que la creatividad florezca en todas partes.

Los rápidos cambios en el entorno empresarial actual demandan estructuras organizativas más flexibles y receptivas en comparación con las estructuras tradicionales. Sin embargo, lograr esto implica la necesidad de desarrollar nuevas habilidades tanto a nivel individual como empresarial, que capaciten a los empleados para asumir riesgos dentro de la organización. El Desarrollo Organizacional tiene como objetivo principal llevar a cabo una transformación planificada de la empresa, adaptándola en primera instancia a sus propias necesidades, requerimientos y demandas. (Martínez -Mateus, 2020.)

6.4.1 Definición de Herramientas Tecnológicas

Las herramientas tecnológicas hacen referencia a los dispositivos, programas y aplicaciones que empleamos para simplificar y optimizar nuestras rutinas diarias. Según Johnson y Adams (2020), estas herramientas se describen como 'recursos digitales que nos posibilitan acceder a datos, comunicarnos, generar contenido y colaborar de manera más eficaz y eficiente'. Estas herramientas abarcan una amplia variedad de tecnologías,

que incluyen computadoras, teléfonos inteligentes, software de productividad, aplicaciones de redes sociales y plataformas en línea.

El uso de herramientas tecnológicas en diversos campos, como la educación y los negocios, ha demostrado ser beneficioso para fomentar la creatividad y mejorar el rendimiento. Según Schneider y Preckel (2017), "las herramientas tecnológicas proporcionan a los usuarios la capacidad de acceder a información, experimentar con ideas y conceptos, y expresarse de nuevas formas". Estas herramientas ofrecen funcionalidades que van desde la creación de contenido multimedia hasta la colaboración en tiempo real, lo que estimula la creatividad y promueve el pensamiento crítico.

Las herramientas tecnológicas también tienen el potencial de ampliar nuestras capacidades y brindarnos nuevas oportunidades para expresar nuestra creatividad. Según Kress y Pachler (2018), "las tecnologías digitales han democratizado la creación y distribución de contenidos, permitiendo a las personas ser creadoras activas en diversos campos, como el arte, la música y el diseño". Estas herramientas ofrecen una amplia gama de opciones y funciones que permiten a los usuarios explorar nuevas formas de expresión y experimentar con diferentes medios.

6.4.2 *Cómo las Herramientas Tecnológicas Facilitan la Creatividad*

Las TIC se consideran un valor añadido en los procesos empresariales, permitiendo el intercambio de información y una gestión más organizada en el esquema operativo de una empresa. Estas tecnologías son esenciales en todas las áreas de una compañía y desempeñan un papel fundamental en el mapa de procesos de una organización, contribuyendo a la gestión empresarial. (Martínez -Mateus, 2020.)

La influencia de las herramientas tecnológicas en el ámbito de la creatividad e innovación es altamente significativa. Estas herramientas brindan a los usuarios la capacidad de descubrir nuevas ideas, experimentar con diversos medios y manifestarse de maneras innovadoras (Alegre y Chiva, 2007). Según investigaciones, las herramientas

tecnológicas estimulan la generación de ideas creativas y la expresión artística al brindar opciones y funciones que amplían las capacidades creativas de las personas (Bocconi y Kampylis, 2016). Además, las herramientas de colaboración en línea simplifican el intercambio de ideas y la colaboración en proyectos creativos, superando las limitaciones de tiempo y espacio (Järvelä, Kirschner y Hadwin, 2019).

Las herramientas tecnológicas ejercen un efecto positivo en la creatividad e innovación al ofrecer nuevas vías de expresión, expandir las oportunidades creativas y promover la colaboración creativa. La creatividad depende en última instancia de la mente y la imaginación de las personas, y las herramientas tecnológicas son simplemente facilitadoras que pueden potenciar estas cualidades y ayudar a desarrollar estas ideas y convertirlas en innovación.

6.4.3 ¿De qué Manera las Herramientas Tecnológicas Contribuyen al Fomento de la Innovación?

Las herramientas ayudan con la recopilación y análisis de volúmenes significativos de datos, permitiendo la identificación de tendencias y áreas de mejora. La inteligencia artificial puede ser de utilidad para automatizar labores y procesos, liberando recursos y tiempo que pueden ser destinados a la creatividad y la concepción de nuevas ideas. El vínculo de estas herramientas tecnológicas con la creatividad y el pensamiento innovador tiene el potencial de estimular la generación de ideas revolucionarias y la creación de soluciones innovadoras en una variedad de sectores, desde la industria hasta la educación (de la Fe, 2009).

En la era digital, las herramientas tecnológicas juegan un papel fundamental en el apoyo a la innovación. Según un estudio realizado por el Instituto de Innovación Tecnológica, el uso de herramientas como la inteligencia artificial y el análisis de datos ha permitido a las empresas identificar nuevas oportunidades, optimizar procesos y desarrollar productos y servicios innovadores (Instituto de Innovación Tecnológica, 2020).

Las herramientas tecnológicas también han democratizado el proceso de innovación, permitiendo a personas y organizaciones de diversos sectores acceder a recursos y conocimientos que antes estaban limitados a unos pocos. De acuerdo con un informe de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la tecnología ha facilitado la colaboración y el intercambio de ideas, fomentando la creatividad y la generación de soluciones innovadoras a nivel global (ONUDI, 2019).

En el campo de la educación, las herramientas tecnológicas han transformado la forma en que los estudiantes aprenden e interactúan con el conocimiento. Según un artículo publicado en la revista Educación y Tecnología, el uso de herramientas como las plataformas de aprendizaje en línea y los recursos digitales ha permitido personalizar el proceso de enseñanza, estimulando la creatividad y la participación de los estudiantes (Educación y Tecnología, 2021).

Las herramientas permiten recopilar y analizar grandes cantidades de datos, identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora. La inteligencia artificial también puede ayudar a automatizar tareas y procesos, liberando tiempo y recursos para la creatividad y la generación de nuevas ideas. La combinación de estas herramientas tecnológicas con la creatividad y el pensamiento innovador puede impulsar la generación de ideas disruptivas y el desarrollo de soluciones innovadoras en diversos campos, desde la industria hasta la educación y la salud (Educación y Tecnología, 2021).

Las consideraciones éticas desempeñan un papel crucial en la innovación tecnológica, ya que las tecnologías emergentes pueden tener un impacto significativo en la sociedad, la privacidad, la seguridad y otros aspectos de la vida humana.

La Educación en Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación tiene como objetivo plantar la semilla de la responsabilidad social en campos relacionados con el desarrollo científico, tecnológico y la innovación y comprender cómo estos se reflejan en la creación de una sociedad más justa y sostenible para todos. En Colombia se impulsan estrategias

en las áreas de economía, educación y política científica y tecnológica, buscando dar soluciones prácticas al enorme desafío científico y tecnológico que enfrenta el mundo subdesarrollado.

Para que los enfoques de Ciencia, Tecnología y Sociedad sean eficaces, todo esto obviamente exige marcos conceptuales actualizados. Los estudios en Colombia tienen el propósito de contribuir y potenciar las tradiciones de pensamiento teórico y social, así como las estrategias educativas y científico-tecnológicas que la nación ha apoyado durante los últimos diez años. Merece especial atención la cuestión de las interacciones entre ciencia, tecnología, innovación y desarrollo social, que tiene numerosas implicaciones para campos como la educación y la política científico-tecnológica (Sierra y Gómez, 2009).

6.4.4 Casos de Éxito de Organizaciones que Utilizan Herramientas Tecnológicas

Como casos de éxito destacamos estas organizaciones que en Colombia han utilizado herramientas tecnológicas para impulsar su crecimiento, mejorar la eficiencia y brindar servicios innovadores a sus clientes.

Bancolombia: el banco líder en Colombia que ha implementado tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente y ofrecer servicios financieros innovadores (Bancolombia, 2021).

Grupo Éxito: una de las cadenas de supermercados más grandes de Colombia, que ha implementado tecnología para mejorar la cadena de suministro, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa (Revista Dinero, 2018).

Ruta N: Una entidad en Medellín que promueve la innovación y el emprendimiento, utiliza herramientas tecnológicas para impulsar proyectos de alto impacto en diversos sectores de la economía (Ruta N., 2021).

6.4.5 Vinculación entre la Innovación, la Creatividad y la Tecnología

En la actualidad, la confluencia entre la innovación, la creatividad y la tecnología ha demostrado ser fundamental para impulsar el desarrollo y el crecimiento en diversos ámbitos. Según el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la combinación de estos tres elementos ha sido clave para fomentar la competitividad y la productividad en los países de la región (CEPAL, 2018).

Un ejemplo destacado de esta intersección se encuentra en el sector de la publicidad y el marketing. Empresas como Google y Facebook han utilizado la innovación tecnológica y la creatividad para transformar la forma en que las marcas se comunican con los consumidores. Según un artículo de la revista Forbes, estas plataformas han revolucionado la publicidad digital al ofrecer herramientas y soluciones innovadoras que permiten a las marcas llegar a audiencias específicas de manera más efectiva (Forbes, 2020).

En el ámbito de la educación, la intersección entre la innovación, la creatividad y la tecnología ha abierto nuevas posibilidades de aprendizaje. Según un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la integración de la tecnología en el aula ha permitido desarrollar en los estudiantes habilidades creativas e innovadoras, preparándolos para los desafíos del siglo XXI (OCDE, 2019).

6.4.6 Estrategias para Integrar la Creatividad y la Tecnología en la Innovación

Algunas de las estrategias para integrar la creatividad, la tecnología y la innovación dentro de la organización:

Fomentar un entorno de trabajo colaborativo: Promover la colaboración entre los miembros del equipo y fomentar la creatividad a través de la tecnología. Esto puede

incluir el uso de herramientas de colaboración en línea, como plataformas de trabajo en equipo y comunicación.

Estimular la experimentación: Animar a los miembros del equipo a probar nuevas tecnologías y explorar nuevas formas de utilizarlas creativamente. Esto puede incluir la realización de proyectos piloto o la implementación de laboratorios de innovación.

Promover la formación y el desarrollo de habilidades tecnológicas: Proporcionar oportunidades de formación y desarrollo de habilidades en tecnología para que los miembros del equipo puedan utilizarla de manera creativa en sus proyectos e iniciativas de innovación.

Establecer procesos de gestión de la innovación: Implementar procesos estructurados para gestionar y fomentar la innovación en la organización. Esto puede incluir la creación de equipos dedicados a la innovación, la asignación de recursos específicos y la definición de indicadores de éxito.

Fomentar la diversidad y la inclusión: Valorar la diversidad de perspectivas y experiencias en el equipo de trabajo. La diversidad puede estimular la creatividad y la generación de ideas innovadoras.

6.4.7 Herramientas Tecnológicas de Innovación Organizacional Impulsada por la Tecnología y la Creatividad

Estos ejemplos muestran cómo la tecnología y la creatividad pueden impulsar la innovación organizacional en diversas áreas. Cada uno se basa en una combinación de herramientas tecnológicas y enfoques creativos para abordar desafíos y oportunidades específicos en sus respectivas industrias.

Automatización de Procesos con IA: Una organización implementa un sistema de inteligencia artificial (IA) para automatizar la revisión y clasificación de documentos. Según el informe "Artificial Intelligence: The Revolution Hasn't Happened Yet" de Harvard

Business Review (2018), esta tecnología puede mejorar significativamente la eficiencia de los procesos administrativos.

Desarrollo de Productos Colaborativos: Una empresa de diseño de moda utiliza herramientas de diseño asistido por ordenador (CAD) y plataformas en línea para permitir que diseñadores de todo el mundo colaboren en la creación de nuevas prendas. Esto se alinea con el concepto de "co-creación" discutido por Prahalad y Ramaswamy (2004).

Teletrabajo y Colaboración Virtual: Una empresa implementa herramientas de colaboración en línea y sistemas de gestión de proyectos para permitir a sus empleados trabajar de forma remota y colaborar eficazmente en proyectos. Esto refleja el cambio hacia el trabajo remoto y la colaboración virtual discutido en "Remote: Office Not Required" Fried y Heinemeier Hansson (2013).

Atención Médica Digital: Un hospital adopta la telemedicina y el uso de registros médicos electrónicos para brindar atención médica más eficiente y accesible. Esto se alinea con la tendencia de la atención médica digital discutida en "The Creative Destruction of Medicine" de Topol (2012).

Educativo en Línea: Una universidad ofrece cursos en línea masivos y abiertos (MOOC) que permiten a estudiantes de todo el mundo acceder a educación de alta calidad. Esto refleja la innovación en la educación en línea y se relaciona con el concepto de "disrupción educativa" de Christensen, Horn y Johnson en "Disrupting Class" (2008).

La integración de tecnología y creatividad puede ser un proceso enriquecedor, pero también puede enfrentar varios obstáculos que pueden dificultar su implementación. Algunos de los obstáculos comunes incluyen:

Resistencia al cambio: Las personas a menudo tienen resistencia al cambio, especialmente cuando se trata de adoptar nuevas tecnologías o formas de pensar

creativamente. Esta resistencia puede provenir de la falta de familiaridad con la tecnología o el miedo a lo desconocido.

Falta de acceso a tecnología: No todas las personas o comunidades tienen acceso a la tecnología necesaria para integrarla en procesos creativos. La falta de acceso a dispositivos, software o conectividad a Internet puede ser un obstáculo importante.

Falta de habilidades tecnológicas: Para aprovechar al máximo la tecnología en la creatividad, es necesario tener habilidades técnicas. La falta de conocimientos y capacitación en tecnología puede limitar la capacidad de las personas para usar herramientas creativas digitales.

Cultura organizacional: En el ámbito empresarial, la cultura organizacional a menudo favorece la eficiencia y la conformidad sobre la creatividad. Esto puede dificultar la adopción de tecnología que promueva la creatividad, ya que puede percibirse como disruptiva.

Barreras económicas: La inversión en tecnología creativa puede ser costosa, especialmente para pequeñas empresas o individuos. Los costos de software, hardware y capacitación pueden ser prohibitivos para algunas personas.

Privacidad y seguridad: La preocupación por la privacidad y la seguridad de los datos puede frenar la adopción de tecnologías creativas, especialmente en áreas donde la recopilación y el uso de datos son una preocupación importante.

Superar estos obstáculos requiere un enfoque multidisciplinario que incluya la capacitación, el apoyo institucional y la promoción de una cultura que fomente la creatividad y la innovación. Además, es esencial abordar las barreras individuales y organizativas para garantizar una integración efectiva de la tecnología y la creatividad.

El análisis de las barreras u obstáculos es un componente fundamental de estudio. Percepciones empresariales sobre la innovación. La mayoría son cada vez más

frecuentes existen diferentes puntos de vista frente a estos temas las empresas hacen ambas cosas, en general.

La gestión de riesgos es un problema tanto para quienes innovan como para quienes no lo hacen se generan costos asociados a la realización de procesos de innovación y la combinación de factores de riesgo las empresas también tienen que lidiar con la cuestión del costo, además de otras cuestiones estos desafíos y cómo las empresas evalúan la asistencia para promover el crecimiento de la innovación, el público es un elemento crucial en ellos mismos (Corchuelo y Carvalho, 2013).

La interacción con los demás necesaria para cualquiera que quiera crear proyectos innovadores. La Teoría de la Mente rige esto en las empresas, esa idea se refiere a la capacidad de una persona para imputar sus propios pensamientos e intenciones a los demás, otras entidades, según esta teoría, las personas son capaces de hacerlo, la capacidad de comprender y considerar los estados mentales propios y ajenos lo que permite al sujeto anticipar tanto su propia conducta como la de los demás.

De esta manera, estas habilidades en un ser humano se derivan tanto de la naturaleza como de la crianza. Cada una de estas cosas se aprende en la infancia, junto con el entorno que rodea a la persona. A pesar de que esto sucede con frecuencia, una persona usa lo que sugiere su teoría de la mente cargado de prejuicios que el entorno le ha impuesto (Minolli, 2018).

Al abordar los desafíos y mitigar los riesgos de la innovación tecnológica y creativa de manera proactiva, puedes contribuir a un desarrollo más ético y responsable que beneficie a la sociedad en su conjunto.

Las tecnologías pueden ser consideradas medicinas cuando contribuyen para mejorar la educación y la calidad de vida de sus usuarios. No obstante, pueden ser venenos, cuando ponen en riesgo la salud mental, cuando obstruyen la capacidad de pensar y de tomar buenas decisiones en la vida. En una perspectiva kantiana, las

"Potenciando la Creatividad y la Competitividad Empresarial".

tecnologías se convertirían en veneno cuando obstaculizan la transición para la mayoría de edad (mayoridad) (Prioste, 2016).

6.5 Tipo de Investigación

En este trabajo, se establece que Colsubsidio es una organización privada sin fines de lucro, reconocida como una de las primeras cajas de compensación familiar en Colombia. La organización centra su enfoque en la gestión y administración de recursos con el objetivo de proporcionar servicios sociales que mejoren la calidad de vida de las personas dentro de su sistema y afiliados. Al estar vinculada al Sistema de Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social en Colombia, Colsubsidio facilita a sus clientes el acceso a subsidios para servicios como vivienda, educación, salud, alimentación, recreación, turismo y otros.

Resulta de gran importancia prestar atención a las necesidades de los clientes con el fin de ofrecer una atención rápida, precisa y eficaz. La implementación del modelo de innovación implica el uso de herramientas tecnológicas para mejorar las funciones diarias de los colaboradores y comprender de manera más profunda las necesidades de cada cliente. Se vuelve esencial saber cómo comunicarse de manera efectiva con los clientes, brindar respuestas rápidas a sus necesidades y problemas, y proporcionar una atención personalizada. Todo ello contribuye a la fidelización de los usuarios y garantiza su satisfacción con los servicios ofrecidos por la empresa Colsubsidio.

De acuerdo con el objetivo delineado para este proyecto, orientado a proponer estrategias que fomenten el modelo de innovación entre los colaboradores de Colsubsidio, se adopta un enfoque metodológico cualitativo-descriptivo. Este enfoque implica la utilización de métodos y técnicas de recolección y análisis de datos cualitativos, diseñados para llevar a cabo una exploración minuciosa y una comprensión profunda del fenómeno objeto de estudio. Para ello, se han implementado encuestas y entrevistas en profundidad como herramientas de recolección de datos cualitativos, con la intención de obtener información narrativa detallada sobre el tema de interés (Smith, Flowers y Larkin, 2009). Esta elección metodológica se fundamenta en la idea de que los datos cualitativos

son particularmente idóneos para una exploración exhaustiva de la problemática en Colsubsidio.

La justificación del enfoque cualitativo-descriptivo radica en su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y detallada del fenómeno estudiado (Valle, Manrique y Revilla, 2022). Este enfoque permite explorar en profundidad el contexto y las percepciones de los participantes, aspectos esenciales para el propósito de esta investigación en Colsubsidio. Además, la metodología cualitativa descriptiva se alinea con la naturaleza exploratoria de este estudio, permitiendo una descripción minuciosa de las barreras y oportunidades vinculadas a la innovación organizacional en la entidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

Con el propósito de proponer estrategias que impulsen la adopción del modelo de innovación entre los colaboradores de Colsubsidio, se inicia identificando el nivel de aceptación del modelo de cultura de innovación entre los empleados. Para alcanzar este objetivo, se llevan a cabo entrevistas dirigidas a los líderes del área de innovación como método de recolección de información (Drucker, 2002). Estas entrevistas se realizan de manera virtual y son registradas para garantizar la precisión en la recopilación de datos.

Este enfoque descriptivo implica un análisis detallado de la organización, describiendo y analizando características relevantes del fenómeno estudiado, como su distribución, frecuencia y comportamiento. La grabación de las entrevistas proporciona una base sólida para la descripción detallada, permitiendo formular soluciones y alternativas que respalden la mejora continua de la empresa.

Es crucial destacar que, en este contexto, el enfoque descriptivo de la metodología no busca establecer relaciones causales entre los constructos o factores que conforman el fenómeno estudiado. En lugar de eso, se centra en describir la situación actual sin profundizar en por qué sucede o cómo influyen los factores unos en otros (Gómez, Galeano, & Jaramillo, 2015). Este enfoque proporciona una comprensión

rica y detallada del entorno, permitiendo una identificación efectiva de áreas de oportunidad y mejora.

Este enfoque descriptivo se destaca por su valor intrínseco en proporcionar una comprensión sistemática de la situación actual de la empresa. Al centrarse en el análisis del equipo encargado de la innovación de servicios, permite una exploración detallada de las dinámicas internas y las percepciones de los líderes del área de innovación.

La metodología descriptiva se erige como una herramienta estratégica para facilitar la toma de decisiones informadas. Al examinar minuciosamente el entorno organizacional, se busca identificar áreas de oportunidad que contribuyan a alcanzar los objetivos de Colsubsidio relacionados con la ampliación de la gama de servicios ofrecidos. Este enfoque garantiza que los servicios se ajusten de manera más precisa y efectiva a las necesidades actuales de los afiliados, promoviendo así la mejora continua de la empresa en línea con sus metas y propósitos.

7 Diseño Metodológico de la Consultoría

7.1 Análisis Externo

Mediante la técnica de PESTEL se lleva a cabo una revisión de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a Colsubsidio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos y su análisis:

Tabla 1

Análisis externo y Análisis interno

Político	Económico	Social
<p>Colsubsidio está sujeto a las leyes y regulaciones gubernamentales relacionadas con el comercio, los impuestos, la seguridad social y el empleo. Además, los cambios políticos y la inestabilidad pueden afectar a la economía y, por lo tanto, al negocio de Colsubsidio (Ramírez, 2020)</p>	<p>La situación económica general de Colombia puede afectar a Colsubsidio, ya que la empresa opera en el sector de servicios. Los factores económicos como la inflación, la tasa de cambio y el desempleo pueden afectar la capacidad de los clientes para comprar los servicios que ofrece la empresa (Ruiz Barreto, 2019).</p>	<p>Los cambios en las tendencias demográficas y culturales pueden afectar a Colsubsidio. Por ejemplo, el envejecimiento de la población puede aumentar la demanda de servicios de atención médica, mientras que los cambios en los patrones de consumo pueden afectar a los servicios de entretenimiento y turismo que ofrece la empresa (Colsubsidio, 2017).</p>
Tecnológico	Ambiental	Legal
<p>La tecnología juega un papel importante en la prestación de servicios de Colsubsidio. La adopción de tecnología avanzada en la prestación de servicios puede aumentar la eficiencia y reducir los costos. Sin embargo, la falta de inversión en tecnología o la falta de capacitación de los empleados en el uso de nuevas tecnologías puede</p>	<p>Colsubsidio debe cumplir con las regulaciones ambientales en cuanto a la gestión de residuos y el uso de energía. Además, los cambios en el clima y los desastres naturales pueden afectar a la empresa y su capacidad para prestar servicios (Colsubsidio, 2023).</p>	<p>Colsubsidio está sujeto a las leyes y regulaciones relacionadas con el empleo, la seguridad social y la protección del consumidor. La empresa debe asegurarse de cumplir con estas regulaciones para evitar posibles sanciones y demandas (Colsubsidio, 2017).</p>

ser un obstáculo para la empresa (CET, 2021).		
---	--	--

Nota: Nota: Adaptado de página de Colsubsidio, 2021, (<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2021.pdf>).

Para analizar los factores externos que pueden intervenir tanto negativa como positivamente a Colsubsidio en su funcionamiento y organización se optó por el método PESTEL, ya que con este se puede hacer un análisis a profundidad sobre el entorno general de una organización o compañía, en la medida que se centra en los factores políticos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, teniendo como objetivo principal analizar “si existen factores en alguna de estas áreas que supongan oportunidades o amenazas para el proyecto empresarial” (Insight, 2021).

Ahora bien, para el caso de estudio específico, tomamos la caja de compensación Colsubsidio, la cual es una organización colombiana que ofrece servicios de salud, educación, recreación y bienestar social a sus afiliados y usuarios. Como tal, existen varios factores externos que pueden afectar positiva o negativamente a Colsubsidio. Como se indica en la tabla anterior, en términos políticos se encuentran las regulaciones gubernamentales, las cuales pueden tener un impacto significativo en la cultura de innovación de la empresa. Si el gobierno establece barreras regulatorias que dificultan la innovación, esto podría limitar la capacidad de Colsubsidio para desarrollar nuevas ideas o adoptar tecnologías emergentes (Ramírez, 2020). Por otra parte, si el gobierno ofrece incentivos fiscales a las empresas que invierten en investigación y desarrollo, esto podría fomentar la cultura de innovación de Colsubsidio y estimular su capacidad para generar nuevas ideas y soluciones.

7.2 Análisis Interno

En cuanto al ámbito social la cultura de innovación de Colsubsidio puede verse afectada por la demanda del mercado, es decir, por las necesidades y expectativas de los clientes, en la medida que, si los clientes esperan que Colsubsidio ofrezca servicios innovadores, la empresa puede sentirse motivada para innovar y desarrollar nuevas soluciones, a su vez las condiciones sociales pueden afectar la cantidad de usuarios y afiliados. Por ejemplo, un aumento en la tasa de desempleo puede reducir la cantidad de personas que pueden afiliarse y utilizar los servicios de Colsubsidio. Pero también debe afrontar los cambios culturales que pueden tener un impacto en Colsubsidio ya que, si la sociedad valora la innovación y la creatividad, esto podría fomentar una cultura de innovación más fuerte en la empresa (Colsubsidio, 2017).

A su vez, los avances tecnológicos o los cambios en la industria pueden ser una oportunidad para Colsubsidio para mejorar sus productos y servicios. Por ejemplo, si surgen nuevas tecnologías en el mercado que permiten ofrecer servicios más eficientes o personalizados, Colsubsidio podría adoptar estas tecnologías para mejorar su oferta (CET, 2021). Por ejemplo, si un competidor introduce una nueva tecnología disruptiva en el mercado, esto podría motivar a Colsubsidio para innovar y mantenerse al día con los avances de la industria, y puede permitir que Colsubsidio alcance a más usuarios y afiliados, así como ofrecer servicios más eficientes y de mejor calidad.

La economía del país puede afectar directamente los ingresos y los gastos de Colsubsidio, ya que puede afectar la capacidad de las personas para pagar las tarifas y los servicios. Una economía fuerte y estable puede aumentar la capacidad de las personas para afiliarse y utilizar los servicios de Colsubsidio, mientras que una economía débil puede reducir la cantidad de usuarios y afectar negativamente los ingresos de la organización (Ramírez, 2020). Otro factor externo es la competencia en el mercado de servicios de salud, educación y bienestar social, la cual puede afectar la cantidad de

afiliados y usuarios de Colsubsidio. Una competencia fuerte puede atraer a los clientes potenciales y afectar negativamente la cantidad de afiliados y usuarios de Colsubsidio. Así como los cambios en la legislación, debidos a que los cambios en la legislación pueden aumentar o disminuir los costos, así como la cantidad de usuarios y afiliados.

En resumen, Colsubsidio se ve afectado por una variedad de factores que están fuera de su control, como las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales del entorno en el que opera que pueden afectar positiva o negativamente su operación y su capacidad para ofrecer servicios de salud, educación, recreación y bienestar social a sus afiliados y usuarios, por lo que la empresa debe estar atenta a estos factores y ajustar su estrategia y operaciones en consecuencia para garantizar su éxito a largo plazo permitiendo que más empleados operativos participen activamente con ideas, creatividad aportando al modelo de innovación.

7.3 Población, Muestra y Ficha Técnica

En este contexto, se reconoce la importancia de analizar la percepción de los empleados sobre el modelo de innovación implementado en Colsubsidio como un elemento crucial para la formulación de estrategias que amplíen su participación en los procesos de innovación. La intención inicial era realizar un análisis exhaustivo a través de entrevistas y encuestas dirigidas a una muestra representativa de la población de empleados, buscando así articular estrategias desde diversas perspectivas de los actores del proceso.

No obstante, durante la ejecución del plan de investigación, nos enfrentamos a desafíos logísticos que limitaron la participación de los empleados y clientes, lo cual nos llevó a ajustar nuestra estrategia de muestreo. Para ello, se realizó un estudio de la población y muestra seleccionada, que consistió en entrevistar al director y a la coordinadora de innovación, quienes tienen una visión estratégica y una experiencia directa en la gestión de la innovación dentro de la organización. El objetivo fue obtener

información relevante y específica sobre cómo se piensa y se ejecuta el modelo de innovación en Colsubsidio, así como identificar las oportunidades y los desafíos para su mejora. Esta entrevista permitió obtener conclusiones que se pueden extrapolar a un nivel más amplio de la organización y que sirven de insumo para el diseño de estrategias que involucren a todos los actores del proceso.

7.4 Identificación de Constructos

Constructo 1: Madurez de Innovación

La capacidad de innovación es una competencia clave para el éxito de cualquier organización en el entorno actual. Se trata de la habilidad para generar y aplicar ideas nuevas y creativas que aporten valor a los productos, servicios, procesos o modelos de negocio. El constructo evaluado mide el grado en que la organización fomenta, facilita y reconoce la innovación en sus diferentes ámbitos de actuación (Alegre y Chiva, 2007).

Esta variable evalúa el grado de avance o desarrollo de la capacidad innovadora de una organización en distintos aspectos de su funcionamiento. La variable se manifiesta en la entrevista a los líderes del área de innovación, cuando discuten los niveles de madurez de la cultura de innovación, la estructura organizativa y la infraestructura. Según ellos en su presentación, la organización se encuentra en la etapa III de madurez, que se caracteriza por:

- **Cultura:** Se inicia una cultura de innovación, con colaboradores entusiastas que participan activamente generando ideas.
- **Quiénes:** Hay múltiples grupos involucrados en la innovación en toda la organización.
- **Estructura:** Se definen claramente las áreas y los roles relacionados con la innovación.

- Metodología: Se reconoce y aplica el modelo de innovación de la organización, utilizando diversas metodologías.
- Económico: Se dispone de un presupuesto independiente para la innovación, con políticas de ejecución de recursos y un modelo de medición de costo-efectividad.
- Infraestructura: Se implementa un programa de Transformación Digital.

Desde la perspectiva de la cultura de innovación, revela que Colsubsidio ha avanzado en la promoción de una cultura de innovación, donde se valora y fomenta la generación de ideas y soluciones novedosas. Se mencionan programas de formación y capacitación para impulsar esta cultura en toda la organización, además se resalta que la presencia de una cultura de innovación sólida es fundamental, ya que motiva a los empleados a proponer ideas innovadoras y a participar activamente en proyectos de mejora.

En lo que respecta a la estructura organizativa, se observa que Colsubsidio ha establecido equipos y áreas específicas dedicadas a la innovación. Esto refleja un nivel de madurez en la organización, donde se reconoce la importancia de asignar recursos y roles para liderar proyectos innovadores. La existencia de equipos de innovación muestra un enfoque estratégico hacia la innovación y un deseo de sistematizar el proceso.

La infraestructura, es otro componente de la madurez de innovación. La organización ha invertido en herramientas y tecnología que respaldan los proyectos innovadores, lo que indica un nivel de preparación para la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas.

Constructo 2: Cultura Organizacional

La variable de Cultura Organizacional se refiere a las normas, valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización. Esta variable se refleja en la importancia que se le da a la promoción de una cultura de innovación en la empresa.

Colsubsidio ha estado trabajando en la promoción de una cultura de innovación en la organización. Se mencionan programas de formación y capacitación para fomentar la generación de ideas y soluciones novedosas entre los empleados. Se reconoce que una cultura de innovación sólida es esencial para el éxito de los proyectos de innovación, ya que motiva a los empleados a participar activamente y aportar ideas valiosas.

Se menciona que parte del desafío está en cómo involucrar a las personas de niveles operativos en la promoción de la cultura de innovación. Se reconoce que la mayoría de los empleados en Colsubsidio se dedican a roles operativos, como la atención al cliente en tiempo real, lo que puede limitar su tiempo para actividades de innovación. Esto destaca la importancia de encontrar formas efectivas de integrar la cultura de innovación en todas las áreas de la organización, independientemente del cargo.

Constructo 3: Accesibilidad a la Información y Comunicación

Con esta variable se menciona la capacidad de los empleados y equipos en una organización para acceder a la información relevante y las vías de comunicación necesarias para llevar a cabo proyectos de innovación, se refleja en la disponibilidad de esta sobre los proyectos de innovación y cómo se comparte en la organización a sus empleados, se resalta las diferentes publicaciones en sus medios de comunicación con los que cuentan, para mantenerlos informados y actualizados de acuerdo con cada proyecto según su rol.

Constructo 4: Proyectos de Innovación

Esta variable indica las iniciativas específicas que Colsubsidio está desarrollando para fomentar la innovación en la organización, se analizó esta variable la cual refleja los proyectos concretos en los que la organización está trabajando, En la entrevista se menciona que Colsubsidio está enfocada en una amplia gama de proyectos, que abarcan áreas como tecnología, productividad, servicio al cliente, robotización, y experiencia del cliente, entre otros. Estos proyectos están orientados a abordar problemas específicos y generar soluciones innovadoras, contribuyendo a los proyectos de innovación,

También se resalta que los proyectos de innovación pasan por diferentes etapas, desde la etapa de creación, donde se identifican problemas y se proponen soluciones, hasta la etapa de operación, donde se monitorea el funcionamiento y se realizan ajustes necesarios.

Constructo 5: Monitoreo de Impacto

El monitoreo de impacto alude a la capacidad de Colsubsidio para evaluar y seguir de cerca los resultados y efectos de sus iniciativas de innovación. A través del monitoreo de impacto, la organización puede medir cómo las innovaciones están contribuyendo a sus objetivos estratégicos y evaluar si están logrando los resultados deseados. De acuerdo con esto, durante la entrevista, esta variable se refleja en la discusión sobre el seguimiento y la evaluación de los proyectos de innovación, pues se menciona que la organización se encuentra en una etapa de monitoreo de impacto y que están comenzando a evaluar los efectos de las innovaciones implementadas. Colsubsidio se enfoca en tres aspectos clave de monitoreo de impacto: población atendida, posicionamiento e ingresos generados.

De este modo, es correcto afirmar que el monitoreo de impacto es esencial para determinar si las innovaciones están contribuyendo a los objetivos de la organización y si

están generando valor, permitiendo tomar decisiones informadas sobre qué proyectos continuar, ajustar iniciativas o invertir en nuevas áreas de innovación.

7.5 Instrumento de Medición

La capacitación y formación en innovación, así como los incentivos y reconocimientos para los empleados involucrados en proyectos innovadores, se destacan como elementos críticos en la planificación y ejecución del proyecto. La accesibilidad a la información sobre iniciativas innovadoras y su disponibilidad para los empleados que enfrentan desafíos también se reconoce como un aspecto relevante. Por último, la medición del impacto de la innovación en términos de alcance poblacional, posicionamiento y generación de ingresos adicionales emerge como fundamental, proporcionando una base sólida para evaluar el éxito del proyecto.

La entrevista ofrece una visión integral de los desafíos y oportunidades asociados con la innovación en Colsubsidio, lo que se traduce en contribuciones significativas y pertinentes al proyecto en desarrollo. Cada constructo identificado durante la entrevista será analizado para generar soluciones y recomendaciones específicas para Colsubsidio.

En términos de metodología, se eligió la investigación cualitativa-descriptiva para su aplicación de manera práctica, buscando soluciones concretas a problemas del mundo real, específicamente en el contexto de Colsubsidio. A diferencia de la investigación teórica, que se centra en la generación de conocimiento por sí misma, la investigación aplicada se orienta hacia la resolución de problemas prácticos y situaciones específicas (Gutiérrez Lanza, 2005). El enfoque adoptado apunta a obtener soluciones prácticas en lugar de desarrollar teorías abstractas o conceptos. Se valora la investigación aplicada por su contribución a la toma de decisiones informadas y la resolución de problemas en diversos contextos, considerándola como un elemento valioso para el crecimiento económico y el desarrollo social en varios sectores. A

continuación, se presenta el cuestionario de entrevista utilizado con los líderes del área de innovación de Colsubsidio.

Preguntas realizadas:

1) ¿Quién se encarga de realizar el análisis de tendencias y benchmark en Colsubsidio, y cómo se difunden estos análisis en la corporación para dar origen a nuevos retos?

Respuesta # 1

De acuerdo con las respuestas pudimos destacar que el análisis de tendencias y benchmark se realiza por parte del equipo de innovación, su equipo se encarga de investigar y analizar las mejores prácticas, y oportunidades del mercado, los resultados que obtiene son comunicados por diferentes medios, como boletines, informes, presentaciones, talleres y eventos, logrando mantener la comunicación en su área.

2) ¿Cuál es la fuente de los retos identificados y cómo se asignan a los respectivos grupos de trabajo?

Respuestas # 2

Los retos se identifican por medio de la demanda interna, los problemas que logran percibir en el día a día, las diferentes áreas de la organización también surgen de la parte externa de la organización oportunidades y soluciones que se detectan en el entorno.

3) ¿Cuál es el origen de los retos que se presentan en Colsubsidio?

Respuesta # 3

El origen de los retos que se presentan en Colsubsidio son diversos y depende del tipo y la naturaleza del reto. Incorporar nuevas tecnologías o tendencias, resolver problemas sociales o ambientales, entre otros.

4) ¿Podría proporcionar más detalles sobre los desafíos experimentados por el área al validar el progreso de los proyectos y retos?

Respuesta # 4

La resistencia al cambio de los empleados y la falta de participación y de tiempo en los cargos operativos.

5) En la actualidad, ¿en qué nivel de madurez se encuentra la innovación en Colsubsidio para cada uno de los siguientes componentes: foco, cultura, estructura, metodología, aspectos económicos e infraestructura?

Respuesta # 5

Se encuentran en la etapa 3 del nivel de madurez

- Foco: cuentan con desarrollo de capacitaciones.
- Cultura: fue inicio con los colaboradores participativos que generan ideas.
- Estructura: tienen grupos en toda la organización
- Metodología: El modelo es reconocido por la organización y aplicando en ella.
- Económico: Cuentan con presupuesto independiente y con ejecución de recursos para el modelo.
- Infraestructura: Tiene programas de transformación digital.

6) ¿Podría ampliar sobre las barreras que se han presentado y que impiden avanzar al siguiente nivel de madurez?

Respuesta # 6

Algunas de las barreras según los entrevistados son las actividades laborales algunas veces impiden avanzar, la comunicación efectiva, la dificultad para integrar e involucrar a todos los niveles jerárquicos en los procesos.

7) ¿Existen beneficios específicos para las personas involucradas en los procesos de innovación? ¿Estos beneficios se extienden a la mayoría de los empleados, incluidos los operativos, o se aplican solo a proyectos estratégicos de innovación?

Respuesta # 7

De acuerdo con la respuesta de los entrevistados: Sí, existen beneficios específicos para las personas involucradas en los procesos de innovación. Estos beneficios pueden ser de tipo económico, profesional o personal, dependiendo del grado de participación y el impacto de las soluciones propuestas. Estos beneficios se extienden a la mayoría de los empleados, incluidos los operativos, ya que la innovación es una cultura que se fomenta en todos los niveles de la organización.

8) ¿Cuál es el nivel de accesibilidad a la información que puede alcanzarse para enriquecer las propuestas? ¿Se considera viable que estudiantes trabajando en retos puedan acceder a esta información?

Respuestas # 8

El nivel de accesibilidad a la información puede alcanzarse es alto, siempre y cuando se respeten los protocolos de confidencialidad y seguridad establecidos. Se considera viable que estudiantes trabajando en retos puedan acceder a esta información, siempre que cuenten con el aval y la supervisión de un mentor o responsable del proyecto.

9) ¿En qué área de la organización se concentra principalmente la participación en proyectos de innovación?

Respuestas # 9

El área de la organización que se concentra principalmente en la participación en proyectos de innovación es el área de Investigación y Desarrollo, ya que es la encargada de generar y validar las ideas que luego se implementan en los diferentes procesos y productos.

10) ¿Consideran que el modelo de capacitación implementado a través de la intranet o la plataforma Hammer es suficiente para difundir eficazmente el modelo innovador en toda la organización?

Respuesta # 10

No, no consideramos que el modelo de capacitación implementado a través de la intranet o la plataforma Hammer sea suficiente para difundir eficazmente el modelo innovador en toda la organización. Creemos que se requiere una mayor interacción y retroalimentación entre los participantes, así como una mayor flexibilidad y personalización de los contenidos y las actividades. Debido a esto se han abierto canales de comunicación como grupos de WhatsApp, medio de divulgación y formación en innovación.

7.6 Validación de Instrumento de Medición

En términos generales, la evaluación de la madurez de la innovación en Colsubsidio revela la presencia de un activo valioso. La organización ha avanzado considerablemente en la promoción de una cultura innovadora, cuenta con estructuras organizativas dedicadas y ha implementado la infraestructura necesaria. No obstante, se reconoce la existencia de oportunidades para el crecimiento y la mejora continua. El constructo de madurez de innovación destaca como un punto clave a abordar en el proyecto, ya que implica la evaluación de cómo Colsubsidio puede fortalecer aún más su capacidad innovadora y las áreas específicas que requieren atención prioritaria.

Frente a estos aspectos, la participación de los empleados, en particular aquellos en roles operativos, se identifica como un constructo crucial. La inclusión de más personas en la generación de ideas y soluciones innovadoras es esencial para el éxito del proyecto y puede ser un punto de enfoque clave. Sin embargo, es importante señalar que, durante la fase de aplicación de instrumentos, se enfrentaron dificultades que limitaron la obtención de una muestra representativa para evaluar la percepción de los empleados sobre la madurez de la innovación en la organización. A pesar de haber intentado aplicar entrevistas y encuestas dirigidas a los trabajadores y clientes, se

encontró una falta de disponibilidad y acuerdos con los actores clave, lo que condujo a una limitación en la obtención de datos directos de esta población.

Además, el énfasis en la cultura de innovación como un activo valioso resalta la importancia de inculcar esta mentalidad en toda la organización. En la entrevista, se destaca la relevancia de evaluar el tipo de proyectos de innovación realizados, especialmente en las etapas de creación, estructuración y operación. Esto proporciona una guía clara para el proyecto en términos de áreas de enfoque y prioridades. La combinación de la participación de los empleados y la evaluación de proyectos específicos ofrece una perspectiva integral para avanzar en la madurez de la innovación en Colsubsidio.

8 Análisis de los Resultados

Con base al análisis realizado y sus constructos se han identificado varios aspectos clave que arrojan algunas ideas sobre la situación actual de Colsubsidio en trato con el avance de la participación y acción de los trabajadores y áreas en proyectos de innovación, contando con el apoyo del departamento de innovación, con su líder y coordinadora quienes nos dieron un espacio para realizar la entrevista que nos dio a conocer el estado actual del modelo en la organización.

8.1 Resultados de Entrevistas Cualitativas

A continuación, presentamos el análisis de los resultados de cada variable.

Constructo 1. Madurez de Innovación

De acuerdo con la presentación de Colsubsidio, la organización mostro el nivel de madurez que se encuentra en Etapa III. En esta etapa, el foco está puesto en el desarrollo de capacidades competitivas, tales como productos, servicios, infraestructura, procesos, logística y tecnología. Asimismo, se fomenta una cultura de innovación, en la que los colaboradores participan activamente generando ideas. El modelo involucra a múltiples grupos en toda la organización, los cuales cuentan con áreas y roles claramente definidos. Además, se reconocen y aplican diversas metodologías para la gestión de la innovación. Por otro lado, se dispone de un presupuesto independiente con políticas de ejecución de recursos y un modelo de medición de costo-efectividad. Finalmente, se implementa un programa de Transformación Digital que apoya la innovación.

En términos generales, se puede afirmar que la madurez de innovación en Colsubsidio es un activo valioso. La organización ha progresado en la promoción de una cultura de innovación, cuenta con estructuras organizativas dedicadas y está equipada con la infraestructura necesaria. Sin embargo, existe la conciencia de que aún hay espacio para el crecimiento y la mejora. La variable de madurez de innovación se

convierte en un punto clave a abordar en el proyecto, ya que implica evaluar cómo Colsubsidio puede avanzar aún más en su capacidad de innovar y en qué áreas específicas es necesario centrarse para lograrlo. La variable destaca la importancia de mantener un enfoque constante en la mejora continua y el desarrollo de la cultura de innovación en la organización.

Constructo 2. Cultura Organizacional

Con el constructo de cultura organizacional, se puede concluir que Colsubsidio está comprometido con la promoción de una cultura de innovación. Sin embargo, se reconoce que el desafío está en llegar a todos los niveles de la organización, especialmente a aquellos empleados en roles operativos. Esto indica que la cultura organizacional de innovación es un elemento crítico para el éxito de los proyectos de innovación en Colsubsidio y que requiere esfuerzos continuos para su fortalecimiento y expansión. El constructo de cultura organizacional destaca la importancia de involucrar a todos los miembros de la organización en la búsqueda de soluciones innovadoras y en la adopción de una mentalidad orientada hacia la innovación.

Constructo 3. Accesibilidad a la Información y Comunicación

En un análisis general del constructo de accesibilidad a la información y comunicación, se puede concluir que Colsubsidio está dispuesto a proporcionar información relevante a sus equipos de trabajo. Esto es un aspecto positivo, ya que facilita la colaboración y el intercambio de información necesario para abordar los retos de innovación de manera efectiva. El constructo de accesibilidad a la información y comunicación destaca la importancia de tener canales abiertos y efectivos para compartir información y colaborar en proyectos de innovación.

Constructo 4. Proyectos de Innovación

En general, se puede afirmar que Colsubsidio tiene una amplia cartera de proyectos innovadores en curso, que abordan áreas y desafíos dentro de la organización.

Estos proyectos reflejan el compromiso de Colsubsidio con la innovación y su enfoque en buscar soluciones para mejorar diferentes aspectos de su operación. El constructo de proyectos de innovación demuestra que la organización está trabajando activamente en la implementación de soluciones innovadoras para abordar problemas específicos y avanzar en su madurez en innovación.

Constructo 5. Monitoreo de Impacto

Con el constructo de monitoreo de impacto, se puede concluir que Colsubsidio está avanzando en su capacidad para evaluar los efectos de sus iniciativas de innovación. La organización se centra en indicadores como el alcance de la población, el posicionamiento y los ingresos generados para medir el impacto. Esto demuestra una orientación hacia la medición y la evaluación de los resultados de la innovación, lo que es fundamental para el proceso de mejora continua y para asegurarse de que la innovación esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

A pesar de los desafíos identificados, es importante destacar algunas fortalezas existentes en el enfoque actual de Colsubsidio hacia la innovación. La empresa ha demostrado su capacidad para generar ideas novedosas y llevar a cabo proyectos de innovación exitosos, como lo demuestra la participación de un grupo selecto de colaboradores (Foster, 1999). Además, se ha establecido una estructura y un proceso para la gestión de la innovación, lo que refleja el compromiso de la alta dirección hacia la mejora constante.

No obstante, existen claras oportunidades de mejora que pueden ayudar a Colsubsidio a maximizar su potencial de innovación y promover la participación de todos los empleados. En primer lugar, es esencial abordar la desigualdad en la participación, creando un ambiente inclusivo donde todos los trabajadores se sientan valorados y motivados para contribuir con sus ideas. Además, la empresa debe considerar la implementación de programas de capacitación y sensibilización para desarrollar

habilidades de innovación en toda la organización (Manjarrés y Vega, 2012). Esto puede incluir talleres para fomentar la generación constante de ideas y promover la colaboración interdepartamental.

La creación de un sistema de reconocimiento y recompensa para los empleados que aporten de manera significativa a la innovación puede ser otra oportunidad valiosa. Esto no solo estimulará la participación, sino que también fortalecerá el compromiso y la motivación de los trabajadores en el proceso. Además, la empresa podría establecer canales de comunicación más abiertos y accesibles, facilitando el intercambio de ideas y permitiendo que los empleados se involucren activamente en la toma de decisiones relacionadas con la innovación.

En este análisis de resultados se quiere dar a conocer la necesidad de transformar la cultura de innovación en Colsubsidio, asegurando que todos los trabajadores y áreas puedan contribuir significativamente a la generación y ejecución de ideas innovadoras. Mediante la eliminación de las barreras existentes y la implementación de enfoques inclusivos, la empresa puede continuar capitalizando su potencial de innovación, así mismo fomentando la creatividad y la colaboración, y garantizar ventajas competitivas sostenibles en el mercado en ya que es constante su cambio.

8.2 Brechas o Conclusiones del Proceso Diagnóstico

Se reconoce la existencia de desafíos significativos al abordar las brechas en la cultura e innovación de Colsubsidio. No obstante, se propone una serie de acciones como un plan de mejora, con la expectativa de que estas iniciativas contribuirán a maximizar el potencial de innovación de la organización y a fomentar el compromiso de toda la entidad en la búsqueda constante de mejoras.

En cuanto a la mejora de la participación y la cultura de innovación, se destaca la necesidad de enfrentar la desigualdad en la participación de los empleados en los

procesos innovadores. Para abordar este desafío, se propone la creación de un ambiente inclusivo donde todos los trabajadores se sientan valorados y motivados para contribuir con sus ideas. Además, se sugiere la implementación de programas de capacitación y sensibilización que fomenten el desarrollo de habilidades innovadoras en toda la organización.

Otro aspecto clave es la introducción de un sistema de reconocimiento y recompensa para los empleados que contribuyen de manera significativa a la innovación. Se espera que esta medida estimule la participación, fortalezca el compromiso y la motivación de los trabajadores en el proceso innovador. La combinación de estas acciones busca crear un entorno propicio para el florecimiento de la innovación en Colsubsidio.

Comunicación Abierta y Accesibilidad a la Información: Establecer canales de comunicación más abiertos y accesibles permitirá el intercambio de ideas y la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la innovación.

Difusión de la Cultura de Innovación: Siguiendo la sugerencia de uno de los colaboradores, el desarrollo de actividades como eventos, capacitaciones, webinars y contenidos destinados a difundir la cultura de innovación puede ser una estrategia eficaz para promover la conciencia y el compromiso con la innovación en toda la organización.

Monitoreo de Impacto: La empresa está trabajando en el monitoreo de impacto para evaluar el éxito de sus iniciativas de innovación, particularmente en términos de población atendida, posicionamiento en el mercado y generación de ingresos adicionales. Este monitoreo ayudará a medir y optimizar los resultados obtenidos.

Juegos Interactivos se puede implementar torneos de ajedrez, el póker, el domino, Parqués, pueden ser competencias entre departamentos; esto ayudara a ejercitar la mente de los empleados, desarrollando habilidades de solucionar problemas y superando desafíos, al realizar estas actividades también se fomenta el trabajo en

" Potenciando la Creatividad y la Competitividad Empresarial".

equipo, creando vínculos y un ambiente más participativo en las actividades de la empresa.

Actividades físicas como clases de yoga, sesiones manuales como origami, clases de cocina, clases de baile esto ayuda a combatir el estrés que genera la jornada laboral y ayuda activar la productividad, mejorando el clima laboral, se disminuye el estrés, aporta al dinamismo para realizar las tareas corporativas, mejorando la comunicación con el equipo de trabajo.

9 Estrategias para el Posicionamiento y Apropiación del Modelo de Innovación

9.1 Ruta de Acción

Ilustración 3.

Matriz de Brechas y componentes de la Ruta de Acción

Brechas	Componentes de la Ruta
Falta de Mentalidad Innovadora	Sesiones Periódicas de Sensibilización y Capacitación
Desvinculación de Empleados con el Proceso Innovador	Programa de Reconocimiento Trimestral
Falta de Reconocimiento y Recompensas	Sistema de Puntos o Premio
Comunicación cerrada y falta de Transparencia	Canales de Retroalimentación Anónima

Nota: Elaboración propia

Cultura Organizacional:

El enfoque inicial se centra en la transformación de la Cultura Organizacional.

Para ello, se proponen estrategias con el objetivo de inculcar una mentalidad innovadora:

- Sesiones Periódicas de Sensibilización y Capacitación: Implementación de sesiones regulares en todos los niveles de la organización. Estas sesiones buscan fomentar la comprensión y la importancia de la innovación en el entorno laboral.
- Sistema de Valores Centrado en la Innovación: Introducción de un sistema de valores que destaque y promueva la innovación como piedra angular para el éxito organizacional (Acuña, 2016). Esto involucra la integración de la innovación en la misión y visión de la empresa.

Participación de los Empleados:

Se propone aumentar la participación de los empleados en el proceso innovador mediante:

- Programa de Reconocimiento Trimestral: Establecimiento de un programa periódico de reconocimiento para celebrar y premiar las contribuciones innovadoras de los empleados. Esto estimula la creatividad y la participación proactiva.
- Creación de Espacios para Compartir Ideas: Establecimiento de foros regulares donde los empleados puedan compartir directamente sus ideas con los líderes de la empresa. Esto facilita un intercambio de perspectivas y fomenta la colaboración.

Reconocimiento y Recompensas:

Con el propósito de reforzar la cultura de la innovación, se plantean estrategias de reconocimiento y recompensas con enfoque en:

- Sistema de Puntos o Premios: Creación de un sistema de puntos o premios para valorar y reconocer las contribuciones innovadoras de los empleados. Este sistema motiva la participación en la generación de nuevas ideas.
- Evento Anual de Premiación: Institución de un evento anual que destaque y celebre las ideas más impactantes. Esto no solo reconoce el esfuerzo individual, sino que también promueve un ambiente colaborativo.

Comunicación Abierta:

Para fomentar la transparencia y el intercambio de ideas, se proponen estrategias de comunicación abierta, como:

- Canales de Retroalimentación Anónima: Establecimiento de canales anónimos de retroalimentación para promover una comunicación abierta y

sincera. Esto permite a los empleados expresar sus opiniones de manera confidencial.

- Sesiones Regulares de Actualización: Implementación de sesiones periódicas que informen sobre los avances y desarrollos de los proyectos de innovación en curso. Estas sesiones mantienen a los empleados actualizados e involucrados en el progreso.

Ilustración 4.

Esquema grafico Ruta de Acción



Nota: Elaboración propia

9.1.1 Explicación de Componentes de la Ruta

1. Cultura Organizacional:

- ✓ Sensibilización y Capacitación: Sesiones para fomentar la comprensión de la innovación.
- ✓ Sistema de Valores Centrado en la Innovación: Integración de la innovación en la misión y visión.

2. Participación de los Empleados:

- ✓ Programa de Reconocimiento Trimestral: Estímulo a la creatividad y participación proactiva.
 - ✓ Creación de Espacios para Compartir Ideas: Facilita el intercambio de perspectivas y fomenta la colaboración.
3. Reconocimiento y Recompensas:
- ✓ Sistema de Puntos o Premios: Valoración y reconocimiento de contribuciones innovadoras.
 - ✓ Evento Anual de Premiación: Celebración de ideas impactantes.
4. Comunicación Abierta:
- ✓ Canales de Retroalimentación Anónima: Promoción de comunicación abierta y sincera.
 - ✓ Sesiones Regulares de Actualización: Mantenimiento de empleados actualizados e involucrados en el progreso.

9.2 Plan de Capacitación

Promoción de la Innovación a través de Herramientas Tecnológicas y Programas de Capacitación:

Gestión del Conocimiento:

- Plataforma Centralizada de Gestión de Documentos: Implementación de una plataforma centralizada que facilite el acceso y la gestión eficiente de documentos y recursos clave para la innovación.
- Talleres Periódicos de Uso Eficiente de Herramientas: Organización de talleres regulares para enseñar a los empleados el uso eficiente de estas herramientas, fomentando su habilidad para aprovechar al máximo las funcionalidades disponibles (Marín y Alfonso,2023).

Capacitación en Habilidades de Innovación:

- Programa Integral de Desarrollo: Desarrollo de un programa exhaustivo que aborde aspectos clave como el pensamiento creativo, la resolución de problemas y la colaboración interdepartamental, elementos fundamentales para fomentar la innovación.
- Personalización del Programa por Equipos: Adaptación del programa para satisfacer las necesidades específicas de cada equipo dentro de la organización, reconociendo sus distintos enfoques y desafíos particulares.

Integración de Tecnologías Emergentes:

- Equipo de Expertos en Tecnología: Creación de un equipo de expertos dedicados a capacitar a los empleados en el uso efectivo de herramientas tecnológicas emergentes, garantizando así la comprensión y adopción óptima de estas tecnologías.
- "Días de Innovación Tecnológica": Establecimiento de jornadas regulares dedicadas a la exploración y experimentación con nuevas tecnologías, ofreciendo un espacio para familiarizarse con estas innovaciones y fomentar su aplicación en el trabajo diario.

Evaluación Continua de Programas de Capacitación:

- Encuestas Periódicas de Satisfacción: Implementación de encuestas regulares para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con los programas de capacitación, permitiendo ajustes o mejoras basados en sus retroalimentaciones.
- Medición de Habilidades y Ajustes Continuos: Medición constante del incremento de habilidades relacionadas con la innovación y ajuste continuo

de los programas de capacitación en función de los resultados obtenidos, asegurando su efectividad a lo largo del tiempo.

Población Impactada: Empleados de las áreas de innovación, y diversos niveles jerárquicos de la organización

9.2.1 *Indicadores de Control*

Tabla 2

Indicadores de Control de Capacitaciones

Capacitación	Población	Fecha de Implementación	Tiempo
Gestión del Conocimiento			
Plataforma Centralizada de Gestión de Documentos	Todos los empleados	1 de marzo de 2023	Continuo
Talleres Periódicos de Uso Eficiente de Herramientas	Equipos por rotación	Quincenalmente	Duración de 6 meses
Capacitación en Habilidades de Innovación			
Programa Integral de Desarrollo Personalización del Programa por Equipos	Todos los empleados Equipos según necesidades identificadas	1 de abril de 2023 Inicio según finalización del programa principal	Duración de 9 meses Duración variable según equipo
Integración de Tecnologías Emergentes			

Equipo de Expertos en Tecnología	Grupos seleccionados por áreas	1 de mayo de 2023	Permanente
"Días de Innovación Tecnológica"	Todos los empleados	Primera semana de cada mes	Permanente
Evaluación Continua de Programas de Capacitación			
Encuestas Periódicas de Satisfacción	Todos los empleados	Trimestralmente	Continuo
Medición de Habilidades y Ajustes Continuos	Todos los empleados	Inicio simultáneo con los programas de capacitación	Continuo

Nota: Elaboración propia

9.2.2 *Desarrollo de Habilidades en Innovación*

Taller de Pensamiento Creativo

Tabla 3

Organigrama Taller de Pensamiento Creativo

Meta	Mejorar la capacidad de generación de ideas creativas del personal.
Indicador de control	Aumento del 20% en la cantidad de ideas presentadas en las sesiones de lluvia de ideas.
Recursos necesarios	Facilitadores capacitados, materiales para talleres, espacio de capacitación.
Responsables	Departamento de Recursos Humanos, Facilitadores de Innovación.

Nota: Elaboración propia

Curso de Diseño de Prototipos Rápidos

Tabla 4

Curso de Diseño de Prototipos Rápidos

Meta	Capacitar a los empleados en la creación rápida de prototipos para validar conceptos.
Indicador de control	Reducción del 30% en el tiempo de desarrollo de prototipos. Recursos necesarios: Instructores especializados, herramientas de prototipado, software.
Responsables	Departamento de Formación, Líderes de Proyectos.

Nota: Elaboración propia

Mentoría en Innovación

Tabla 5

Mentoría en Innovación

Meta	Fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los empleados. Indicador de control: Aumento del 15% en la participación en programas de mentoría.
Recursos necesarios	Programa de mentoría, plataforma de colaboración
Responsables	Coordinador de Mentoría, Participantes.

Nota: Elaboración propia

9.2.3 Integración de Tecnologías Emergentes

Seminario sobre Tecnologías Disruptivas

Meta	Familiarizar a los empleados con las tecnologías emergentes en la industria.
Indicador de control	Aumento del 25% en el conocimiento sobre tecnologías emergentes.
Recursos necesarios	Oradores expertos, materiales de seminario.
Responsables	Departamento de Tecnología, Coordinador de Eventos.

Nota: Elaboración propia

9.2.4 Cronograma de Despliegue (Diagrama de Gantt)

1. Preparación Inicial (1 Mes)

- Definir objetivos y alcance del plan de capacitación.
- Identificar y asignar responsabilidades para cada estrategia.

2. Desarrollo de Materiales (1-2 Meses)

- Crear materiales de capacitación para cada acción identificada.
- Elección de plataformas de capacitación.
- Capacitar a expositores en las herramientas tecnológicas

3. Taller de Pensamiento Creativo (1-2 Meses)

- Realizar el taller de pensamiento creativo.
- Evaluar y recopilar retroalimentación de los participantes.
- Certificar a participantes.

4. Curso de Diseño de Prototipos Rápidos (1-2 Meses)

- Impartir el curso de diseño de prototipos rápidos.
- Evaluar la adquisición de habilidades mediante evaluaciones.
- Certificar participantes prototipado.

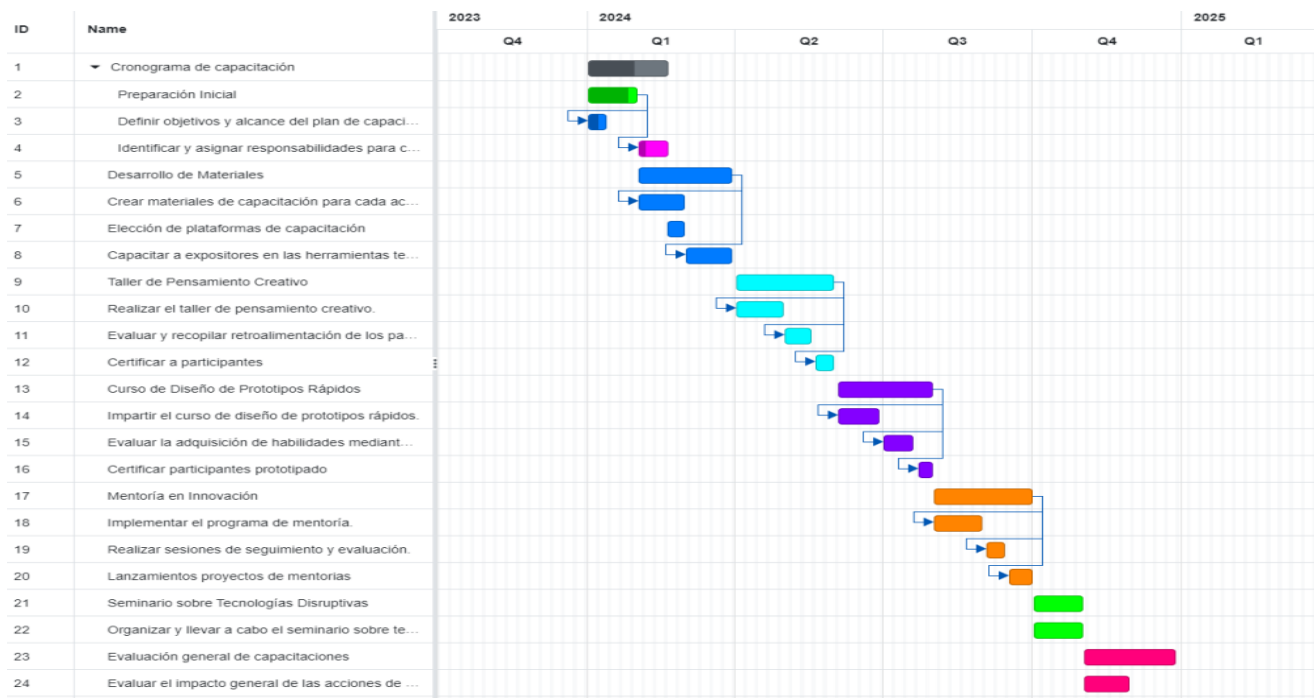
5. Mentoría en Innovación (1-2 Meses)

"Potenciando la Creatividad y la Competitividad Empresarial".

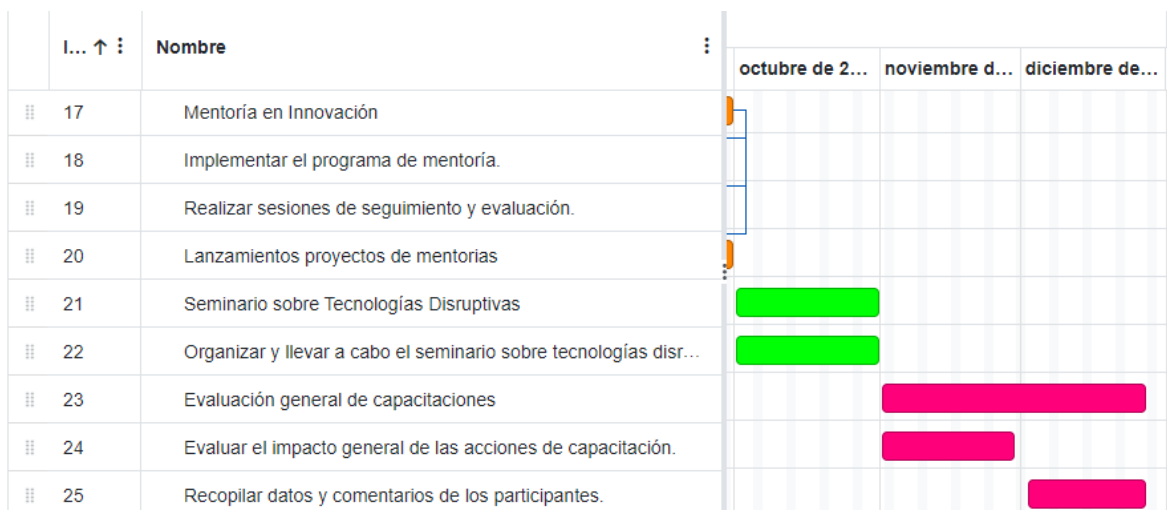
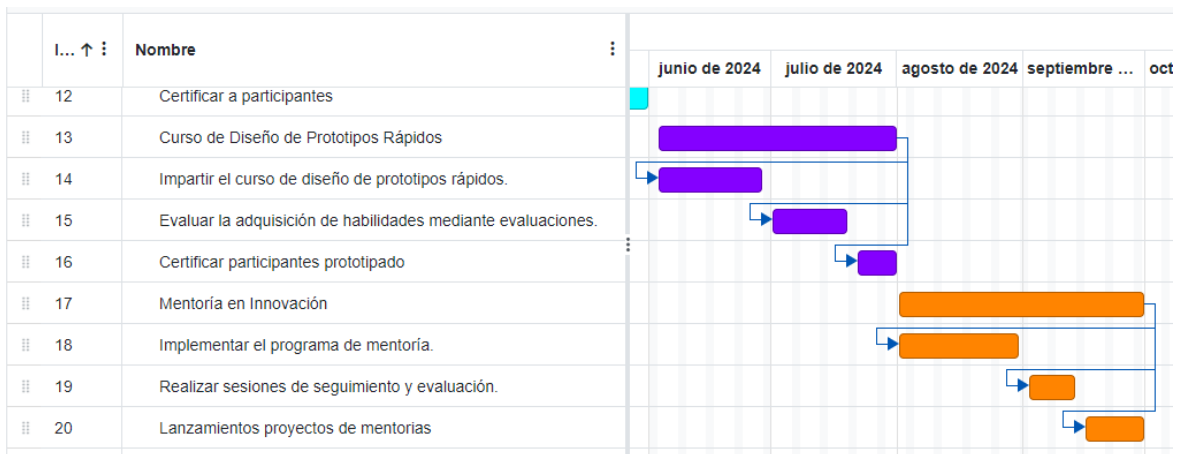
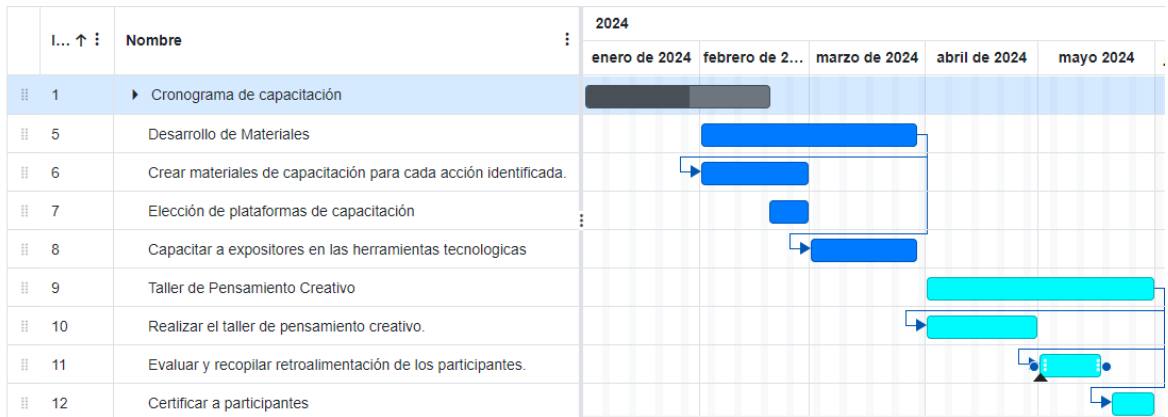
- Implementar el programa de mentoría.
 - Realizar sesiones de seguimiento y evaluación.
 - Lanzamientos proyectos de mentorías.
6. Seminario sobre Tecnologías Disruptivas (1 Mes)
- Organizar y llevar a cabo el seminario sobre tecnologías disruptivas.
7. Evaluación General (1-2 Meses)
- Evaluar el impacto general de las acciones de capacitación.
 - Recopilar datos y comentarios de los participantes.

Ilustración 5.

Cronograma de Despliegue (Diagrama de Gantt)



"Potenciando la Creatividad y la Competitividad Empresarial".



Nota: Elaboración propia

9.3 Acciones para Mejorar la Participación Organizacional a través de Herramientas Tecnológicas

Análisis de la Situación Actual:

- Evaluación del Nivel de Participación Actual: Realizar un análisis exhaustivo para evaluar el nivel actual de participación de los empleados en actividades de la organización, determinando un porcentaje actual como punto de referencia.
- Análisis de Herramientas Tecnológicas Utilizadas: Evaluar la efectividad de las herramientas tecnológicas actuales utilizadas para fomentar la participación, identificando su alcance y su impacto en la interacción y colaboración entre los empleados.
- Identificación de Desafíos y Áreas de Mejora: Identificar los desafíos existentes y las áreas que requieren mejoras en relación con la participación, tanto en términos de herramientas tecnológicas como de cultura organizacional.

Objetivos: Aumentar en un 30% la participación de los empleados en actividades organizacionales en los próximos 12 meses, integrando herramientas tecnológicas innovadoras en cada aspecto definido del proceso.

Estrategias: Integrar el uso de plataformas colaborativas, aplicaciones móviles para encuestas y retroalimentación, foros en línea, entre otras, además de adquirir nuevas herramientas tecnológicas para el reconocimiento y la capacitación de los empleados.

Implementación: Fomentar el uso efectivo de las herramientas tecnológicas actuales y capacitar a los empleados en el uso de las nuevas adquiridas, garantizando una transición suave y una adopción efectiva.

Medición y Evaluación:

- Establecimiento de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs): Definir KPIs relevantes para medir el éxito en el aumento de la participación y la efectividad de las nuevas herramientas tecnológicas implementadas.
- Evaluaciones Regulares de Progreso: Programar evaluaciones periódicas para verificar el progreso hacia los objetivos establecidos, permitiendo ajustes en tiempo real para mejorar el rendimiento.

Comunicación y Capacitación: Planificar y ejecutar sesiones de capacitación para el personal sobre el uso óptimo de las nuevas herramientas tecnológicas, además de comunicar claramente los beneficios y la importancia de una participación mejorada a través de estas plataformas.

Ajustes y Mejoras Continuas: Anticipar la posibilidad de ajustar estrategias basadas en los resultados y el feedback obtenido durante la implementación, asegurando una mejora continua y una adaptación ágil a las necesidades cambiantes de la organización.

9.4 Actividades Propuestas

Basándonos en los resultados obtenidos, se pueden implementar una serie de herramientas tecnológicas que contribuyan a cumplir con actividades, prácticas y acciones para hacer más eficiente el objetivo propuesto de fomentar la innovación en Colsubsidio:

Fomentar la Participación

Fomentar la participación de los empleados es un aspecto fundamental para impulsar la innovación en Colsubsidio (Smith et al., 2019). Para lograrlo, se pueden implementar diversas estrategias efectivas. En primer lugar, se sugiere crear un ambiente de confianza en el que los empleados se sientan seguros al compartir sus ideas y perspectivas (Brown & Brown, 2011). Esto implica una comunicación abierta y receptiva

por parte de la dirección y los líderes de la empresa, donde se valoren todas las contribuciones.

Además, es esencial promover la diversidad y la inclusión en el entorno laboral. Esto significa dar la bienvenida a una variedad de voces, perspectivas y experiencias, ya que la innovación a menudo surge de la combinación de ideas diferentes. La inclusión garantiza que todos los empleados se sientan valorados y motivados para participar en la generación de ideas.

Para alinear las contribuciones con los objetivos de innovación de Colsubsidio, se define una "contribución creativa e innovadora" como aquella que va más allá de ofrecer soluciones útiles y aborda problemas de manera novedosa (Amabile & Pratt, 2016). Se considera creativa a una contribución que demuestra originalidad, imaginación y un enfoque no convencional para resolver desafíos específicos. La innovación, en este contexto, se refiere a la implementación exitosa de estas ideas creativas para generar valor y mejorar procesos, productos o servicios en la organización.

Otra estrategia efectiva es la implementación de programas de capacitación en habilidades de innovación. Estos programas pueden incluir talleres, seminarios y cursos diseñados para estimular la creatividad, el pensamiento innovador y la resolución de problemas. La capacitación permite a los empleados adquirir las herramientas necesarias para contribuir de manera efectiva a los procesos de innovación.

La creación de un sistema tecnológico de reconocimiento y recompensas también puede incentivar la participación. Los empleados pueden aportar ideas significativas por medio de esta herramienta y de esta forma estarán compartiendo sus propuestas a la innovación, podrían ser recompensados de diversas formas, lo que fortalecería su compromiso y motivación. Estas recompensas no necesariamente deben ser económicas, sino que pueden incluir reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional o ascensos.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación y desarrollo de los empleados representan un componente fundamental en el esfuerzo por fomentar la innovación en Colsubsidio. Esta estrategia se centra en empoderar a los colaboradores, dotándolos de las habilidades y mentalidad necesarias para contribuir activamente a la innovación. Algunos enfoques clave que pueden ser adoptados serían los programas de formación en innovación, para que Colsubsidio puede implementar programas de formación específicos en innovación que puedan incluir talleres, seminarios y cursos que enseñen a los empleados los principios fundamentales de la innovación, técnicas de resolución de problemas y creatividad. Además, deben enfocarse en cómo aplicar estas habilidades a situaciones del mundo real dentro de la organización.

También la creatividad es un pilar esencial de la innovación y la empresa puede promover la creatividad a través de actividades como sesiones de lluvia de ideas, juegos y ejercicios de pensamiento lateral, que ayuden a los empleados a pensar fuera de la caja y a generar ideas frescas. Establecer programas de mentoría y acompañamiento, donde empleados con experiencia en innovación guíen a sus colegas, es una forma efectiva de desarrollo. Los mentores pueden proporcionar orientación, compartir conocimientos y brindar apoyo en el proceso de generación de ideas innovadoras.

Dependiendo de las necesidades específicas de Colsubsidio, la empresa puede invertir en el desarrollo de habilidades técnicas, lo cual puede incluir la formación en tecnologías emergentes, metodologías de trabajo innovadoras y técnicas de gestión de proyectos relacionadas con la innovación. Además, resulta pertinente fomentar una cultura de aprendizaje continuo que permita el desarrollo de los empleados. La empresa puede promover la participación en cursos, conferencias y eventos relacionados con la innovación. Esto permite que los empleados estén al tanto de las últimas tendencias y avances en su campo.

Estas capacitaciones se pueden realizar por medio de plataformas colaborativas que capaciten a los empleados sin necesidad de tener un desplazamiento de sus puestos de trabajo, usando herramientas tecnológicas de capacitación, se contribuye a cumplir con este importante logro sin importar el área, se pueden ofrecer diversos cursos de acuerdo con el perfil y rol de empleado en la organización.

Canales de Comunicación Abiertos

La promoción de canales de comunicación abiertos se presenta como una palanca esencial para fomentar la innovación dentro de Colsubsidio. Esta estrategia busca facilitar el flujo constante de ideas, sugerencias y retroalimentación en toda la organización, lo que enriquece los procesos de innovación. Para lograrlo, es fundamental implementar diversas prácticas y herramientas, tales como:

Plataformas de Comunicación: Colsubsidio puede invertir en plataformas tecnológicas que permitan la comunicación abierta. Estas plataformas pueden incluir redes sociales internas, foros en línea y sistemas de gestión de ideas. Estos canales virtuales brindan un espacio donde los empleados pueden compartir ideas de manera efectiva, independientemente de su ubicación geográfica.

Reuniones y Sesiones de Brainstorming: Organizar reuniones regulares de lluvia de ideas y sesiones de brainstorming puede ser un medio efectivo para fomentar la comunicación abierta. Estas reuniones pueden abordar temas específicos de innovación, permitiendo que los empleados aporten sus ideas en un entorno colaborativo.

Buzones de Sugerencias: Mantener buzones de sugerencias físicos o virtuales brinda a los empleados una vía sencilla para compartir sus ideas. Estos buzones deben estar disponibles en áreas accesibles de la empresa y deben ser supervisados de manera regular para garantizar respuestas y seguimiento.

Evaluación Continua y Retroalimentación: Promover una cultura de retroalimentación constante en la que se valoren y respondan las contribuciones de los

empleados. Esto refuerza la importancia de la comunicación abierta y asegura que las ideas no se pierdan en el proceso.

Liderazgo Participativo: Los líderes deben dar el ejemplo al promover una comunicación abierta. Deben estar dispuestos a escuchar y responder a las ideas y preocupaciones de sus equipos. Un liderazgo participativo crea un ambiente propicio para la innovación.

Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas se convierten en un motor clave para fomentar la innovación en Colsubsidio, puesto que estas colaboraciones pueden abarcar desde asociaciones con instituciones académicas hasta acuerdos con otras empresas especializadas en innovación. De este modo la empresa puede establecer alianzas con universidades, instituciones de investigación y centros académicos. Esto permite acceder a conocimientos actualizados y talento fresco, así como involucrarse en proyectos de investigación conjunta y estas colaboraciones también pueden llevar a la creación de programas de pasantías que atraen a estudiantes con perspectivas frescas y creativas.

De igual manera, la colaboración con otras empresas con un historial de innovación exitosa puede resultar en una sinergia beneficiosa. Es decir, Colsubsidio puede buscar alianzas con empresas que tengan experiencia en la implementación de prácticas innovadoras, lo que facilitaría la transferencia de conocimientos y mejores prácticas. También pueden co-desarrollar proyectos y soluciones innovadoras para abordar desafíos específicos. Así como también, puede ser parte de redes de innovación y clusters industriales permite a Colsubsidio estar en contacto constante con otras organizaciones que comparten un enfoque similar en innovación. Esto abre oportunidades para compartir ideas, mejores prácticas y mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado (de la Fe, 2009).

Por otra parte, Colsubsidio puede convertirse en un patrocinador activo de eventos, conferencias y competencias de innovación. Estas asociaciones no solo fortalecen la presencia de la empresa en la comunidad de innovación, sino que también brindan la oportunidad de identificar talento y tecnologías emergentes (Urueña y Moreno, 2020).

Esas alianzas estratégicas ayudarían a ampliar la perspectiva de Colsubsidio y atraer ideas y enfoques novedosos que de otra manera podrían estar fuera de su alcance. Además, estas colaboraciones reflejan un compromiso con la innovación y una apertura para aprender de otros y compartir su experiencia. Esta estrategia se traduce en un acceso más amplio al conocimiento, una mayor diversidad de enfoques y una red sólida que puede apoyar los esfuerzos de innovación en la organización.

Por medio de la tecnología cada vez es más fácil encontrar alianzas estratégicas que contribuyan a cumplir objetivos a diferentes organizaciones.

Fomentar la Cultura de Innovación

Fomentar una cultura de innovación en Colsubsidio es esencial para lograr una transformación sostenible y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial en constante cambio (Unir, 2022). Esto no solo se trata de implementar proyectos innovadores, sino de infundir una mentalidad de innovación en el tejido mismo de la organización. Por ello, un componente fundamental para promover una cultura de innovación es el liderazgo. Los líderes de Colsubsidio desempeñan un papel crítico al moldear y respaldar la mentalidad de innovación. Deben estar dispuestos a asumir riesgos, fomentar la creatividad y permitir que los empleados experimenten y aprendan de los errores. Además, los líderes deben ser defensores activos de la innovación y comunicar constantemente su importancia en toda la organización.

También la capacitación y el desarrollo son instrumentos clave para fomentar una cultura de innovación. Los programas de formación en áreas como la creatividad, el

pensamiento innovador y la resolución de problemas ayudan a fortalecer las habilidades necesarias para la innovación. La capacitación no debe ser un evento único, sino un proceso continuo que capacita a los empleados para ser agentes activos de cambio.

La colaboración interdepartamental es un pilar de la cultura de innovación. Los departamentos no deben operar de manera aislada, sino que deben compartir conocimientos, ideas y recursos. Los equipos multidisciplinarios pueden enriquecer la perspectiva y promover la generación de ideas frescas. La empresa puede promover la colaboración al establecer espacios y plataformas tecnológicas que faciliten la interacción entre los empleados de diferentes áreas. A esto se debe añadir la comunicación interna, Colsubsidio debe comunicar de manera efectiva su compromiso con la innovación y promover ejemplos y casos de éxito que ilustren cómo la innovación ha impactado positivamente en la organización. Además, la empresa debe estar abierta a escuchar y responder a las ideas y preocupaciones de los empleados, lo que crea un sentido de pertenencia y contribución.

Para recibir ideas se debe tener un canal tecnológico que haga recepción y dirija al líder encargado, a su vez clasificando y de respuesta a estas, para generar tareas a los líderes para la evaluación oportuna y obtener retroalimentación de cada iniciativa.

Creación de Ambientes de Confianza

Estos entornos podrían promover la participación de los empleados al eliminar barreras y temores que puedan obstaculizar la generación y compartición de ideas innovadoras. El primer paso en la creación de un ambiente de confianza es la comunicación abierta y transparente. La alta dirección y los líderes deben establecer canales de comunicación efectivos que permitan a los empleados expresar sus pensamientos, ideas y preocupaciones sin temor a represalias. Esto implica que las voces de todos los niveles de la organización son valoradas y escuchadas.

De igual modo, la inclusión y diversidad desempeñan un papel crucial en la construcción de ambientes de confianza, ya que, al fomentar la diversidad en todos los aspectos, incluidos género, raza, edad y perspectivas, la organización se beneficia de una variedad de experiencias y enfoques. Los programas de capacitación en igualdad y diversidad pueden contribuir a sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia de un ambiente inclusivo.

Otro aspecto para considerar será el sistema de reconocimiento es que este sea una herramienta tecnológica, que asigne las recompensas alineado a los resultados obtenidos por cada área, esto se alinea con el objetivo la creación de confianza. Al recompensar a los empleados por sus contribuciones a la innovación, la empresa demuestra que valora sus esfuerzos y apoya la cultura de la innovación. Esto no solo estimula la participación, sino que también fortalece el compromiso y la motivación de los empleados.

10 Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

10.1 Conclusiones

La implementación de estrategias de innovación en la empresa Colsubsidio emerge como una necesidad imperante para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en un entorno empresarial en constante evolución (Unir, 2022). A lo largo del documento, se evidencia que la participación de los empleados en este proceso se erige como un pilar fundamental para el éxito de la transformación y la consecución de diferenciación frente a la competencia. Mediante un enfoque destinado a fomentar y consolidar la cultura de innovación, la empresa puede capitalizar al máximo el potencial creativo y las ideas frescas que emanan de su talento interno. Es importante destacar que, si bien se han identificado desafíos y áreas de mejora, la evidencia presentada respalda la necesidad de impulsar iniciativas de innovación como una prioridad estratégica para Colsubsidio en su búsqueda de mantenerse relevante y competitiva en el mercado actual (Acuña, 2016).

En este sentido, la creación de un ambiente de confianza se revela como esencial para estimular la participación de los empleados. La implementación de canales de comunicación transparentes y abiertos facilita un flujo constante de ideas, sugerencias y preocupaciones, enriqueciendo aún más el proceso de innovación. Además, la búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones académicas y otras empresas especializadas en innovación brinda valiosas oportunidades para ampliar horizontes y enriquecer el proceso con diversas perspectivas.

Continuar con la inversión en capacitación y desarrollo de los empleados, focalizándose en áreas clave como creatividad, pensamiento innovador y resolución de problemas, no solo fortalece sus habilidades, sino que también les otorga un papel

empoderado como impulsores de la innovación. La asignación de recursos y la creación de ambientes que fomenten la gestión de la innovación permiten que las ideas se materialicen en proyectos concretos.

La medición y seguimiento continuo desempeñan un papel esencial para evaluar los resultados de estas actividades. La definición de métricas e indicadores permite evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario. De esta manera, la empresa se adapta rápidamente a los cambios y desafíos, manteniendo la innovación en el centro de su estrategia. En síntesis, el enfoque en la innovación no solo tiene como objetivo elevar la competitividad, sino también crear un impacto positivo en el entorno social y cultural de la empresa. La implementación de estas estrategias no solo transformará la empresa, sino que también consolidará su posición como líder en su industria y como un actor valioso en su comunidad (de la Fe, 2009).

10.2 Recomendaciones

Se recomienda a Colsubsidio fomentar la participación en un ambiente de confianza creando un entorno que motive a todos los empleados, sin importar su área, a implementar herramientas tecnológicas con el fin de contribuir con sus perspectivas y experiencias al proceso de creatividad e innovación. Esto ayudara a promover la comunicación y fomentar que los empleados compartan sus ideas y preocupación de manera constante y libre.

Promover actividades entre las áreas fomentando la colaboración entre ellas. mediante diferentes actividades, estimulando la generación de nuevas ideas, el trabajo en equipo, desarrollando habilidades de solucionar problemas y superando desafíos, creando vínculos y un ambiente más participativo en las actividades de la empresa.

Vincular actividades físicas apoyándose de aplicaciones de entrenamiento físico, que se configuran para cumplir objetivos de acuerdo con cada empleado, esto ayuda a combatir el estrés que genera la jornada laboral y ayuda activar la productividad,

mejorando el clima laboral, se disminuye el estrés, aporta al dinamismo para realizar las tareas corporativas, mejorando la comunicación con el equipo de trabajo.

Es importante establecer métricas e indicadores claros para evaluar el avance en el modelo de innovación, para esto se puede apoyar de herramientas de metodologías ágiles que controlan y evalúan las actividades propuestas también realizar evaluaciones periódicas para ajustar las estrategias.

El liderazgo Inspirador es una herramienta importante ya que es un fuerte el compromiso con la innovación, sirviendo de ejemplo e inspiración para todo el personal, y brindando el apoyo necesario para llevar a cabo cambios significativos.

11 Referencias

- Acuna, C. O., & Castillo, M. V. (2018). Barriers to non-technological innovation: Impact on business performance in an emerging economy. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-22. doi:10.22201/fca.24488410e.2018.1383
- Acuña, P. V. R. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de negocios*, 7(16), 125-140.
- Afiliación a las Cajas de Compensación Familiar. (s/f). Colombianosune.com. Recuperado el 20 de octubre de 2023, de <https://www.colombianosune.com/ejes/planretorno/cajas-compensacion>
- Alegre, J., & Chiva, R. (2007). La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. *Revista de contabilidad y Dirección*, 103 -120. and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies* 38, 45–65.
- Alvarado, A. N., Yañez, R. C., & Moreno, C. D. G. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de la SEECI*, (45), 87-101.
- Amabile, T. (1998). Cómo matar la creatividad. *Creatividad e innovación*, 1-31.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. DOI: 10.1016/j.riob.2016.10.001.
- Arévalo, V. R. (2012). La naturaleza jurídica de las cajas de compensación en Colombia: una visión frente a su control. *Justicia juris*, 8(1), 9-21.
- Argandoña, A. (2009). *El bien común de la empresa y teoría de la organización*. España. IESE Business School.
- Arraut Camargo, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Ean*, (69), 22-41.

- Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre económico*, 15(31), 187-207. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a8>
- Bancolombia. (2021). Caso de Éxito: Transformación Digital en Bancolombia. Recuperado de: <https://www.bancolombia.com/negocios/clientes/universo-pyme/caso-de-exito-transformacion-digital-en-bancolombia>.
- Barone, S. (2009). Las estructuras organizacionales: cultura, principios y modelos para la innovación.
- Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento.
- Bocconi, S. y Kamylylis, P. (2016). Aulas creativas: una revisión de la literatura sobre el uso de la tecnología digital en la educación artística. Comisión Europea.
- Bower, M., Dalgarno, B. y Kennedy-Clark, S. (2017). Preferencias de los estudiantes sobre el uso de aplicaciones móviles en la educación superior. *Revista de Computadoras en Educación*, 4(4), 399-419.
- Cabra, H. H. M. (2015). Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Ediciones de la U.
- Castillo, V. M. A., Morejón, B. A. V., Illescas, M. G., & Fuentes, L. P. C. (2020). Tipos de Innovación como Estrategias de Adaptación al Dinamismo de los Mercados. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 1-21.
- CEPAL. (2018). Innovación, Creatividad y Tecnología para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de: Enlace <https://repositorio.cepal.org/404>.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). *Innovación disruptiva para el cambio social*. *Harvard Business Review*, 84(12), 58-65.
- Clayton, A. (1997). *El dilema del innovador*. Editorial Harper Business.

Código Civil Colombiano, artículo 350.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/C-017-98.htm>

CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO, ÉTICA Y TRANSPARENCIA CORPORATIVA. (2021, octubre). <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/codigo-de-buen-gobierno-etica-y-transparencia-corporativa-colsubsidio.pdf#page=12&zoom=100,90,281>.

Colciencias. (2020). Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación- Sector ciencia Tecnología e innovación. Bogotá: Gobierno de Colombia.

Colombia. Congreso de la República. (1982). Ley 21 de 1982, enero 22. Diario Oficial No. 35939, febrero 5 de 1982.

Colombia. Congreso de la República. (2007). Ley 1151 de 2007, julio 24. Diario Oficial No. 46.700, julio 25 de 2007.

Colsubsidio, la caja más innovadora del país. (2023, junio). www.colsubsidio.com.

Recuperado 1 de septiembre de 2023, de

<https://www.colsubsidio.com/noticias/colsubsidio-la-caja-mas-innovadora-pais>

Colsubsidio. (2021). Informe de gestión y sostenibilidad. Obtenido de

<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2021.pdf>

¿Cómo se efectúa la inscripción de un trabajador a una caja de compensación familiar? -

SuperSubsidio. (s/f). Gov.co. Recuperado el 20 de octubre de 2023, de

<https://ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/>-

[/asset_publisher/Xe1XNhVV41dG/content/12.-%25C2%25BFc%25C3%25B3mo-se-efect%25C3%25BAa-la-inscripci%25C3%25B3n-de-un-trabajador-a-una-caja-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar-](https://asset_publisher/Xe1XNhVV41dG/content/12.-%25C2%25BFc%25C3%25B3mo-se-efect%25C3%25BAa-la-inscripci%25C3%25B3n-de-un-trabajador-a-una-caja-de-compensaci%25C3%25B3n-familiar-)

Colsubsidio. (2023). Colsubsidio. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros>

Colsubsidio. (2023). Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/>

Combita, N. (2023, 25 agosto). Colsubsidio: destacada en innovación según el ranking empresarial de la ANDI. Canal

1. <https://canal1.com.co/noticias/empresas/colsubsidio-destacada-innovacion-ranking-empresarial/>

Conoce el porcentaje de aportes parafiscales como empleador y los aportes a las cajas de compensación. (2022, octubre 3). Comfama.com; Comfama.

<https://www.comfama.com/empresas/afiliaciones-empresas/aportes-a-cajas-de-compensacion/>

Corchuelo, B., & Carvalho, A. (2013). Obstáculos a la innovación y políticas públicas orientadas al fomento de la innovación. In *Anales de Economía Aplicada* (Vol. 27, pp. 231-258).

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. (2019). "Las Cajas de Compensación Familiar en Colombia: Evolución y desafíos".

https://cun.edu.co/descargas/publicaciones/Revista_Logos/Las_Cajas_de_Compensacion_Familiar_en_Colombia.pdf

Csikszentmihalyi, M. (1990). *El dominio de la creatividad*.

Csikszentmihalyi, M. (2010). *Fluir (flow): una psicología de la felicidad*. Editorial Kairós.

Daft, R. L. (2004). *Teoría y diseño de la organización*.

Damanpour, F., Gopalakrishnan, S., 2001. The dynamics of the adoption of product

David, O. G. (2022, 24 enero). Informe Técnico de Implementación del Modelo de Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial en la Caja Colombiana de Subsidio Familiar – Colsubsidio.

<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11459>

Dávila, M., Epstein, M., & Shelton, R. (2006). *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it*. Wharton School Publishing.

De contenido, T. (s/f). TÍTULO III. CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR. Gov.co.

Recuperado el 20 de octubre de 2023, de

<https://www.ssf.gov.co/documents/20127/722739/T%C3%8DTULO+III+-+CAJAS+DE+COMPENSACI%C3%93N.pdf/f0b3043c-296c-2e29-478b-c279ebcd1662>

de Escalona, B. R. (2007). La creatividad e innovación en las Organizaciones. Sapiens:

Revista Universitaria de Investigación, (8), 111-130.

De igualdad, E. de C. de B. P. en dos T. D. U. P. (s/f). Servicios prestados por las cajas

de compensación familiar en Colombia. Cepal.org. Recuperado el 20 de octubre de 2023, de [https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dd47fef2-3526-4d79-a48c-](https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dd47fef2-3526-4d79-a48c-adbf20251aec/content#:~:text=creaci%C3%B3n%20de%20fondos%20de%20vivien%20da,servicios%20de%20salud%20y%20educaci%C3%B3n.&text=creaci%C3%B3n%20de%20fondos%20de%20empleo,la%20ni%C3%B1ez%20y%20jornadas%20complementarias)

[adbf20251aec/content#:~:text=creaci%C3%B3n%20de%20fondos%20de%20vivien%20da,servicios%20de%20salud%20y%20educaci%C3%B3n.&text=creaci%C3%B3n%20de%20fondos%20de%20empleo,la%20ni%C3%B1ez%20y%20jornadas%20complementarias](https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/dd47fef2-3526-4d79-a48c-adbf20251aec/content#:~:text=creaci%C3%B3n%20de%20fondos%20de%20vivien%20da,servicios%20de%20salud%20y%20educaci%C3%B3n.&text=creaci%C3%B3n%20de%20fondos%20de%20empleo,la%20ni%C3%B1ez%20y%20jornadas%20complementarias)

de la Fe, T. G. (2009). El modelo de triple hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. Arbor, 185(738), 739-755.

de Miranda Simãozinho, S., Oyadomari, J. C. T., Barros, H. M., Akamine, C., & Antunes,

M. T. P. (2015). Modelo SECI e “BA” de Nonaka e Takeuchi aplicado à area de controladoria. Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT, 6(3), 557-576.

Decreto 118 de 1957, por el cual se crea el sistema de subsidio familiar en Colombia.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/C-017-98.htm>

Dilara, D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive.

Procedia Social and Behavioral Sciences, 195, 1365 – 1370.

- Drucker, P. F. (2002). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-102.
- Echavarría Escobar, J. (2014). *Comfama: 60 años construyendo equidad* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Lasallista).
- Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. E. (2018). Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional. *Información tecnológica*, 29(1), 71-82.
- Educación y Tecnología. (2021). El impacto de las herramientas tecnológicas en la educación. Recuperado de: Enlace <https://www.educacionytec.com/el-impacto-de-las-herramientas-tecnologicas-en-la-educacion/>.
- El Tiempo. (2019). Rappi, la empresa unicornio de Colombia. Recuperado: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/rappi-la-empresa-unicornio-de-colombia-379894>.
- Fernández, I. B. F., Sagardía, A. E., Loroño, M. A., de Gauna Bahillo, P. R., & Ramos, A. E. (2012). Creatividad e innovación: claves para intervenir en contextos de aprendizaje. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 23-40.
- Forbes. (2020). Cómo Google y Facebook se han apoderado de la industria de la publicidad digital. Recuperado de: Enlace <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/01/24/how-google-and-facebook-have-taken-over-the-digital-advertising-industry/?sh=2027d7c034b2>.
- Foster, J. (1999). *Cómo generar ideas*. Grupo Editorial NORMA. <https://books.google.com.co/books?id=7WSqiT6cnzMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Fuentes, N. A. (2021). *Práctica empresarial*. Informe final. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Función pública. (21d. C., junio). Decreto 118 de 1957. Recuperado 1 de octubre de 2023, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65462#:~:text=El%20subsidio%20familiar%20es%20inembargable,en%20mora%20en%20sus%20obligaciones.>

Galindo Briceño, J. L., & Noé Quiroz, E. R. Modelos de innovación empresarial y su relación con la excelencia.

García, J., Tumbajulca, I., & Cruz, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comunicación*, 99-110.

García, L. G. (2016). La innovación como estrategia de competitividad empresarial. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de ciencias económicas, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14508/GarciaGelvezLauraxiomara.2016.pdf>

Gil, Montoya; Colorado, Gustavo y Acevedo, Álvaro (2007). *Comfamiliar: 50 años*.

Guerrero, V. (2011). Análisis de la evolución de la figura de las cajas de compensación familiar en Colombia como entes gestores de la seguridad social para el periodo comprendido entre 1954 y 2009, estudio de caso Cafam. *Universidad Colegio Mayor de nuestra señora del Rosario*.

Guía de autogestión trabajador. (2022, enero). <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/cet/cet-guia-autogestion-trabajador.pdf>. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/cet/cet-guia-autogestion-trabajador.pdf>

Gutiérrez, C., & Baumert, T. (2018). Smith, Schumpeter y el estudio de los sistemas de innovación. *Economía y Política*, 5(1), 93-111.

- Hernández, C., & Pinzón, N. S. (2017). Desarrollo de un modelo de innovación para la línea de gomas de gelatina nutracéuticas. Maestría en producción y operaciones, Universidad Sergio Arboleda, Escuela de postgrados, Bogotá D.C.
- Hinojosa, A. (2006). Innovación de proceso. Cuadernos de Gestión Tecnológica, Premio Nacional de Tecnología, PNT México.
- Historia de una empresa al servicio de la gente. Bogotá: Comfamiliar-El Arca Perdida
- Hobbs, R. (2017). Crear para aprender: Introducción. En *The Routledge Companion to Media Education, Copyright y Fair Use* (págs. 1-7). Rutledge.
- <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1552>
- Informe de gestión y sostenibilidad Colsubsidio 2022. (2022, enero).
<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf>.
- Instituto de Innovación Tecnológica. (2020). El papel de las herramientas tecnológicas en la innovación empresarial. Recuperado de: Enlace
<https://www.institutoinnovaciontecnologica.com/el-papel-de-las-herramientas-tecnologicas-en-la-innovacion-empresarial/>.
- Järvelä, S., Kirschner, PA y Hadwin, AF (2019). Introducción al número especial: colaboración en el aprendizaje mejorado por la tecnología. *Psicólogo educativo*, 54(1), 1-9.
- Jiménez, R.M. (2016). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, (9), 115-125.
- Johnson, L. y Adams, S. (2020). Herramientas tecnológicas. En *The New Media Consortium Horizon Report: Edición de educación superior 2019* (págs. 34-37). EDUCAUSA.

- Kreps, D. (1990). Corporate Culture and Economic Theory in J. E. Alt and K. A. Shepsle, eds. *Perspectives on Positive Political Economy*.
- Kress, G. y Pachler, N. (2018). *Lenguaje y creatividad: el arte de la conversación común*. Rutledge.
- Kuhn, T. S. (2019). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de cultura económica.
- Ley 1286 de 2009. (2009). por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. Bogotá: Congreso de Colombia. Obtenido de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1676840>
- Ley 21 de 1982, por la cual se crea la Superintendencia de Subsidio Familiar. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/C-017-98.htm>
- Lillo, B. (2018). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Journal of Portfolio Management*, 44(5), 68-77.
doi:10.3905/jpm.2018.44.5.068
- López, S. M. (2019). Importancia del liderazgo en la gestión de la innovación. II Jornadas Doctorales de la Universidad de Murcia CE-CO-02 [Ponencia].
doi:<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/911>
- Lucio, J. (2013). Observando el sistema colombiano de ciencia y tecnología e innovación: sus actores y sus productos. *Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología*.
- Manjarrés, L., & Vega, J. (2012). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. *Dimensión empresarial*, 10(1), 18 - 29.
- Marín, G. N., & Alfonso, I. M. (2023). Modelos de Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior: una revisión de literatura. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 11(1), 1-16.

- Martín Rubio, I., Lozano Ruiz, J. A., & Andina de la Fuente, D. (2016). Sinergia de los modelos de creatividad en 'Design Thinking' en Ingeniería'.
- Martínez-González, J. S. (2020). Ken Robinson. Una mirada al interior del modelo educativo fomentando la creatividad. *Con-Ciencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 2(3), 16-17.
- Medina, K. R. (19 de marzo de 2020). Branch. Obtenido de Todo lo que necesitas saber sobre el análisis del entorno de una empresa: <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>
- Menchén, B. F. (2012). Atrévete a ser creativo: pasos para ser creativo. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 10(2), 248-263. <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/3067>
- Mercado, C. A. (2017). Propuesta de modelo de gestión de la innovación para fortalecer la competitividad de las PYMES del sector minero de calizas del municipio de Tolúviejo- Sucre. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Mesa, P. (2015). "Historia de las cajas de compensación familiar en Colombia: el caso de Comfenalco Antioquia, 1957-2013". Tesis de maestría. Universidad de Antioquia.
- Metcalf, L., & Richards, S. (1989). La modernización de la gestión pública. INAP.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Superintendencia del Subsidio Familiar. (1998). *El Subsidio Familiar en Colombia: Compilación normativa*. Bogotá: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Minolli, C. B. (2018). Obstáculos a la innovación y la creatividad en las organizaciones: Segunda parte: Ser diferente (No. 685). Serie Documentos de Trabajo.
- Molina, J. L., & Serra, M. M. (2002). La gestión del conocimiento en las organizaciones. LibrosEnRed.
- Monsalve, G. A. (2003). El sistema de subsidio familiar en la seguridad social colombiana. *Vniversitas*, (106), 455-504.

- Muñoz, G. A. D., & Espinosa, D. R. G. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 212-229.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- Negocios , R. E. Y. (2022, 19 agosto). Así es el modelo de productividad de Colsubsidio para apoyar a las empresas. *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/asi-es-el-modelo-de-productividad-de-colsubsidio-para-apoyar-a-las-empresas-695783>
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). La organización ambidiestra. *Revista de negocios de Harvard*, 82(4), 74-83.
- OCDE. (2005). Tercera Edición del Manual de Oslo. OCDE.
- OCDE. (2019). El futuro de la educación y las competencias: Educación 2030.
Recuperado de: Enlace <https://www.oecd.org/education/2030-project/about/>.
- Ochoa Urrego, R. L., & Peña Reyes, J. I. (2012). Teoría de la Difusión de Innovaciones: Evolución y uso en los Sistemas de Información. Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial.
- ONUDI. (2019). Innovación y tecnología para el desarrollo sostenible. Recuperado de:
Enlace <https://www.unido.org/sites/default/files/2019-03/Innovacion-y-tecnologia-para-el-desarrollo-sostenible.pdf>.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos – OCDE- (2006), Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación. Oficina de Estadística de la Comunidad Europea (EUROSTAT). Disponible en www.tragsa.es y en <http://www.micit.go.cr/index.php>

- Orta-Rojas, M., & Arroyo-Acosta, G. E. (2022). La importancia de la creatividad y la innovación, como fomentarlas desde el aula para aplicarla en la vida y las empresas. *Logos Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 2*, 9(18), 1-3.
- Ortiz Ocaña, A. (2016). Neuro-innovación y creatividad en las organizaciones ¿cómo innova el cerebro humano? Klasse Editorial. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10122>.
- Pabón, R. M., Hinestroza, M. P. G., & Romero, C. A. R. (2017). Conceptualización de la organización ambidiestra: desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. *Espacios*, 38(34), 2-12.
- Pachler, N. y Bachmair, B. (2019). Multimodalidad y aprendizaje móvil. En *Handbuch Mobile Learning* (págs. 1-14). Saltador.
- Palacio Sierra, M., & Gómez, S. J. (2009). Responsabilidad social de la Ciencia y la Tecnología. Consideraciones éticas y políticas en la formación de ingenieros y tecnólogos. *Textos Académicos*. Panamericana.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press.
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Pérez, C. M. Meneses Otero, J. F. y Barrera Botello, Y. L. (2021). Manual del modelo de gestión de la cultura y capacidad de innovación empresarial – CCIE: una oportunidad para innovar y mejorar el valor diferenciador en las microempresas. 1. Bogotá, Corporación Universitaria Minuto de Dios. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaeaan/219260?page=7>

- Perozo, M. (2004). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. *Revista venezolana de análisis de coyuntura*, 10(2), 117-129.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Prado, J. C. A. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. Comité Editorial.
- Preston Álvarez, J. D., & Rodríguez Castro, W. M. El recurso humano en el éxito empresarial de la empresa Sodexo en el contrato argos planta Toluviejo periodo 2016-2017.
- Prioste, C. (2016). Tecnología, educación e innovación: riesgos y oportunidades. *Journal of Engineering and Technology*, 5(2), 72-81.
- Proyecto de Ley 197 de 2020. (2020). Por medio del cual se promueve la innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C.: Congreso de Colombia.
- Rangel, R. O. *Administración del Futuro y la Innovación Empresarial*.
- Revista Dinero. (2018). Grupo Éxito: el éxito de la transformación digital en el retail. Recuperado de: Enlace <https://www.semana.com/empresas/articulo/grupo-exito-el-exito-de-la-transformacion-digital-en-el-retail/252298/>
- Rivera Chaves, L. (2022). Servicios prestados por las cajas de compensación familiar en Colombia: estudio de caso de buenas prácticas en dos territorios desde una perspectiva de igualdad.
- Robalino Urvina, H. G. (2020). Fortalecimiento del modelo de gestión integral para la microempresa Uniformes Helen ubicada en el Centro Histórico de la Ciudad de Quito (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Rojas, M. d. (2017). La empresa y el entorno. *Economía de la empresa*, 1-121.

- Ruiz, L. (2019). Análisis de caso: Colsubsidio y su programa estratégico alineado en el Desarrollo de los ODS retos y oportunidades. Bogotá.
- Ruta N. (sf2021). Casos de éxito. Recuperado de: Enlace
<https://www.rutanmedellin.org/noticias/3864>
- Salazar Ramírez, M. (2021). Lado a lado: modelo de comunicación para empresas colombianas de moda autoral sostenible.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schein, E. H. (2009). Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas.
- Schneider, M. y Preckel, F. (2017). Variables que influyen en la relación entre creatividad y rendimiento académico: un metanálisis. Revista de investigación de creatividad, 29 (4), 403-419.
- Semana. (2017). Especiales Semana. Obtenido de Colsubsidio: Más allá del lucro:
<https://especiales.semana.com/empresas-que-mas-aportan/2017-2018/colsubsidio.html>
- Social, D. (s/f). Compendio de Estadísticas Asociadas al Desarrollo Sostenible CEADS. Gov.co. Recuperado el 20 de octubre de 2023, de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/ceads/ds/equidad/ficha_DS22_apo_sob_nom.pdf?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11&phpMyAdmin=3om27vamm65hhkhrngc8rrn2g4
- Superintendencia del Subsidio Familiar. (2024, enero 12). Atención al ciudadano - SuperSubsidio. Recuperado el 26 de enero de 2024, de
https://ssf.gov.co/atencion-al-ciudadano/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/xe1xnhvv41dg/content/12.-%25c2%25bfc%25c3%25b3mo-se-efect%25c3%25baa-la-inscripci%25c3%25b3n-de-un-trabajador-a-una-caja-de-compensaci%25c3%25b3n-familiar-

- Tarazona, Á. A., & Montoya, R. G. (2010). Las cajas de compensación familiar en Colombia Marcos normativo, organizacional y socio-económico en su consolidación. *Prospectiva. Revista de Trabajo Social e intervención social*, (15).
- Turbay-Posada, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), 7-9.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Organizaciones ambidiestras: Gestionando el cambio evolutivo y revolucionario. *Revisión de la administración de California*, 38(4), 8-29.
- Unir La universidad en internet. (2022). Obtenido de El análisis del entorno de una empresa y su importancia: <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/>
- Urueña, A. M. M., & Moreno, M. A. M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126.
- Vélez, J. A. (2006). "Las cajas de compensación familiar: Una evaluación a sus programas de vivienda y sus efectos en el bienestar de las familias afiliadas". Documento de trabajo. Banco de la República, Bogotá, Colombia.