



**Plan para fomentar una cultura de innovación en proyectos propios, transversales
y corporativos de Colsubsidio.**

Paola Andrea Osorio Moros

Cesar Álvarez Parra

Karen Alejandra Quintero Quintero

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa en Maestría en Gerencia de Proyectos, Maestría en Administración de

Empresas y Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá D.C., Colombia

Abril, 2024

**Plan para fomentar una cultura de innovación en proyectos propios, transversales
y corporativos en Colsubsidio.**

Cesar Álvarez Parra

Paola Andrea Osorio Moros

Karen Alejandra Quintero Quintero

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Magister en Administración de Empresas - MBA

Magister en Mercadeo Digital

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programa en maestría en Gerencia de Proyectos, maestría en Administración de
Empresas y Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá D.C., Colombia

Abril 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 24 de abril de 2024

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	1
2.	ABSTRACT.....	2
3.	INTRODUCCIÓN	3
4.	OBJETIVOS	7
4.1	OBJETIVO GENERAL	7
4.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
5.	JUSTIFICACIÓN	8
6.	MARCO INSTITUCIONAL	11
6.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	11
6.2	AUTORIDADES DE REGULACIÓN COLSUBSIDIO	15
6.3	FILIALES COLSUBSIDIO	15
6.4	SOSTENIBILIDAD COLSUBSIDIO	16
7.	MARCO CONCEPTUAL	17
7.1	INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	17
7.1.1	<i>Modelo de la triple hélice</i>	<i>19</i>
7.1.2	<i>Modelo de innovación abierta.....</i>	<i>20</i>
7.2	ADMINISTRACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA.....	21
7.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	25
7.4	CULTURA DE INNOVACIÓN.....	27
7.5	NIVELES DE MADUREZ DE LA INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	33
8.	MARCO CONTEXTUAL	35
8.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN COLSUBSIDIO.....	36
8.1.1	<i>Entorno Macro.....</i>	<i>36</i>
8.1.2	<i>Entorno Micro.....</i>	<i>37</i>

9.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA.....	44
9.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
9.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	48
9.2.1	<i>Herramienta de Análisis Externo: DOFA</i>	50
9.3	ANÁLISIS INTERNO	54
9.3.1	<i>Entrevista a Líderes de Primer Nivel del Área de Innovación en Colsubsidio:</i>	54
9.3.2	<i>Encuestas a Líderes de Segundo Nivel del Área de Innovación en Colsubsidio.</i>	57
9.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	59
9.4.1	<i>Población</i>	59
9.4.2	<i>Muestra</i>	60
9.5	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	61
9.5.1.1	<i>Resultados de validación de instrumento de medición:</i>	64
10.	RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO.....	66
10.1	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	66
10.1.1	<i>Origen de los retos y asignación y composición de los equipos de trabajo</i>	66
10.1.2	<i>Dolores que como área tienen al momento de validar el avance de los retos</i>	67
10.1.3	<i>Causas principales de la baja participación de los colaboradores en las iniciativas de innovación</i>	68
10.1.4	<i>Etapa de madurez se encuentra la innovación en Colsubsidio</i>	68
10.1.5	<i>Principales obstáculos que dificultan el avance del modelo de innovación en Colsubsidio</i> ...	69
10.1.6	<i>Beneficios que obtienen las personas que se involucran en los procesos de innovación.</i>	69
10.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	70
10.3	BRECHAS DE LOS RESULTADOS	74
11.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	77
11.1	ESQUEMATIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	77
11.2	REGLAMENTO DE PARTICIPACIÓN INNOVA 1.0.....	79

11.3	REGLAMENTO INNOVA 1.0	79
11.4	ETAPAS DE PARTICIPACIÓN INNOVA 1.0	81
11.5	PLAN DE INCENTIVOS ATRACTIVOS Y RECOMPENSAS PARA PARTICIPANTES	82
11.6	PLAN DE COMUNICACIONES	84
11.7	PRESUPUESTO	86
11.8	MÉTRICAS DE CONTROL	87
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
12.1	CONCLUSIONES	90
12.2	RECOMENDACIONES	90
13.	REFERENCIAS	91
14.	ANEXOS	94
		95
		95

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama general Colsubsidio y sus diferentes áreas	12
Figura 2. Productos o servicios Colsubsidio	14
Figura 4. Composición de las personas afiliadas al sistema del subsidio familiar por región de la (ccf. septiembre de 2021).....	35
Figura 5. Comportamiento del crédito social por modalidad. Total, acumulado enero a septiembre de 2021	37
Figura 6. Pregunta: ¿En qué medida cree que la cultura organizacional de Colsubsidio fomenta la innovación?.....	70
Figura 7. Pregunta: ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para promover la innovación en su área? (seleccionar una o varias)	71
Figura 8. Pregunta: ¿Qué herramientas o recursos considera que son más necesarios para impulsar la innovación en Colsubsidio? (Seleccionar una o varias).....	72
Figura 9. Pregunta: ¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación interna en Colsubsidio en relación con la innovación?.....	72
Figura 10. Pregunta: ¿En qué medida cree que la alta gerencia de Colsubsidio está comprometida con la innovación?	73

1. RESUMEN

Este trabajo de consultoría se centra en el diseño de un plan de mejora para promover la participación activa de los trabajadores y áreas, fomentando una cultura de innovación en proyectos propios, transversales y corporativos en Colsubsidio. La temática central se centra en abordar la necesidad de asegurar la participación y la acción de los trabajadores y áreas en proyectos innovadores, ya sean de carácter propio, transversal o corporativo.

En un contexto empresarial altamente competitivo y dinámico, la innovación se ha convertido en un pilar fundamental para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo, únicamente el desarrollo de estrategias que fomenten la cultura de innovación no es suficiente ya que es esencial que toda la organización esté permeada y esté comprometida en su implementación para poder sobresalir entre otras empresas del sector ya sea ofreciendo mejores servicios a sus clientes o haciendo más eficientes los procesos internos de la organización.

El propósito fundamental de este trabajo de consultoría es proporcionar a Colsubsidio una plan claro y específico para desplegar su modelo de innovación, promoviendo la participación en todos los niveles. El objetivo es lograr una cultura de innovación sólida que contribuya al éxito estratégico y siga posicionando a Colsubsidio dentro de un entorno empresarial en competitivo y en constante evolución.

Palabras clave: Innovación organizacional, cultura de innovación, estrategias de innovación, cultura organizacional, participación, plan de mejora.

2. ABSTRACT

This work focuses on the design of an improvement plan to promote the active participation of workers and areas, fomenting a culture of innovation in Colsubsidio's own, transversal and corporate projects. The central theme focuses on addressing the need to ensure the active participation and action of workers and areas in innovative projects, whether of their own, transversal or corporate nature.

In a highly competitive and dynamic business context, innovation has become a fundamental pillar for the growth and survival of organizations. However, only developing strategies that promote a culture of innovation is not enough, since it is essential that the entire organization is permeated and committed to its implementation in order to stand out among other companies in the sector, either by offering better services to its customers or by making the organization's internal processes more efficient.

The main purpose of this consulting work is to provide Colsubsidio with a clear and specific plan to deploy its innovation model, promoting active participation at all levels. The objective is to achieve a solid innovation culture that contributes to strategic success and continues to position Colsubsidio within a competitive and constantly evolving business environment.

Keywords: Organizational innovation, innovation culture, innovation strategies, organizational culture, participation, improvement plan.

3. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial actual, la innovación se ha convertido en uno de los factores más determinantes para el éxito y la competitividad de las organizaciones a nivel mundial.

La capacidad de innovación no solo impulsa el crecimiento y la eficiencia interna de una organización, sino que también fortalece su posición competitiva en un entorno empresarial en constante evolución. La innovación no solo es fundamental para mantenerse al día con los cambios del mercado, sino que también permite a las empresas destacarse y diferenciarse de sus competidores en el mismo sector.

Hoy en día, la innovación ya no es tarea exclusiva de un departamento o grupo de expertos al interior de una empresa, por el contrario, se ha transformado en una responsabilidad compartida que involucra a cada colaborador y área de una empresa. Para ello, es esencial establecer un modelo de innovación sólido y efectivo que fomente la participación activa de todos los actores internos en todos los niveles de la organización, desde directivos estratégicos, líderes operacionales y funcionarios a lo largo de toda la organización para que de esta manera se promueva la implementación exitosa de proyectos, iniciativas o ideas innovadoras.

Históricamente, Colsubsidio como caja de compensación familiar, desde el año 2015 ha estado trabajando y desarrollando un modelo de innovación soportado a través de un programa de direccionamiento estratégico que le ha permitido evolucionar y fortalecer el modelo pasando por diferentes etapas o ciclos, cada uno de ellos con cuatro años de duración. El primer ciclo de ellos fue entre 2015 y 2018 en donde se estructuró el sistema de innovación para la organización, se empieza a desarrollar la cultura de innovación y se

genera un modelo de gestión del conocimiento. Más adelante en el segundo ciclo, entre 2019 y 2022, de acuerdo con los resultados y desempeño obtenidos se plantean dos objetivos, el primero es contar y potenciar el programa de innovación convirtiéndolo en uno de talla mundial y el segundo tiene que ver con irrigar y dispersar la cultura de innovación en toda la organización.

Finalmente, en el último ciclo que va desde 2023 hasta 2026 se plantean tres objetivos:

1. Desplegar ese modelo de innovación a toda la organización 2. Impulsar la estrategia de innovación abierta 3. De manera sistemática y detallada gestionar la propiedad intelectual y patentes que se generen dentro de la organización. De esta manera se observa que, en los últimos 8 años dentro de Colsubsidio, se ha trabajado fuertemente un aspecto clave que es la cultura de la innovación, en donde todos los colaboradores de la organización participen de manera activa dentro del programa.

Adicionalmente, en Colsubsidio se trabaja actualmente en 5 frentes diferentes para fomentar la cultura y el ambiente de innovación, estos frentes o ejes se resumen así: 1. *Relacionamiento con el ecosistema de innovación*, es decir, relacionamiento con actores pares que estén contribuyendo al mismo. 2. Participar y solucionar Retos Horizonte 3. Disponibilizar una comunidad de aprendizaje y conocimiento no solo para la comunidad interna en Colsubsidio sino también para personas externas a la organización. 4. Promover la cultura de innovación a través de la proposición retos para que sean resueltos por funcionarios de Colsubsidio y de esta manera poder expandir la cultura. 5. Fortalecimiento del modelo realizando periódicamente investigaciones, ajustando e incluyendo de nuevas metodologías de innovación con el objetivo de estar a la vanguardia en este tema (Bottia Calderon & Ávila Hernandez, 2023).

De acuerdo con los antecedentes de Colsubsidio frente a los puntos relacionados con la cultura e innovación, llevó a que en el año 2022 se catalogara dentro de las 30 empresas más innovadoras del país, ubicándose en la posición 26 del ranking entre 347 compañías evaluadas por (ANDI, 2022), consiguiendo así ser la única caja de compensación y una de las dos dentro del sector de la seguridad social como la más innovadora. Este reconocimiento es el resultado de una estrategia acertada y apuesta en la innovación social, que como se ha mencionado y lo reconoce revista Semana, consiste en conformar equipos interdisciplinarios dedicados a investigar y entender las brechas sociales para estructurar e implementar proyectos que respondan a las necesidades actuales y a las que están surgiendo entre los colombianos para de esta forma contribuir a la construcción de un mejor país. (Revista Semana, 2022)

Si bien este reconocimiento es importante y se han alcanzado los objetivos planteados en los últimos años; a nivel estratégico se quiere seguir potenciando y desplegando este programa de innovación pues en Colsubsidio son conscientes que la innovación debe surgir no solo desde los niveles directivos, sino que debe permear a todos los trabajadores ya que se ha identificado que los rasgos que mayormente promueven la innovación y su cultura son entre otros la orientación a la innovación en todos los niveles, asumir riesgos, comunicación oportuna y efectiva entre los trabajadores, vigilancia tecnológica y del estado del arte del sector de la organización, inteligencia y actitud competitiva, trabajo en equipo y tener una estructura organizacional flexible (Cifuentes Sánchez & Londoño Londoño, 2018).

Aunque en la organización se cuenta con programas y plataformas que tienen como objetivo fortalecer la cultura de innovación a través de eventos, publicaciones en redes

internas de trabajo, comunidades de aprendizaje, entre otros; se ha observado que la participación de los trabajadores en el proceso de innovación no es tan activa como se espera, lo que limita el potencial de la organización para generar soluciones innovadoras que mejoren su desempeño y su posición en el mercado. Lo anterior se sustenta en que, por ejemplo, en el año 2022 se realizaron webinars con contenidos de innovación en cuanto a tendencias, metodologías y casos de éxito, pero únicamente entre el 1% y 9% de los participantes a estos eventos fueron colaboradores de Colsubsidio. Así mismo, en la comunidad interna de trabajo Yammer, existe un grupo en el cual se ofrece información acerca de los eventos que se realizan en torno al programa de cultura de innovación y se brindan capsulas que ayudan a mejorar los conocimientos en estos temas, sin embargo, solo hacen parte 32 de las 2.500 personas registradas, y esta poca participación se hace más evidente si se tiene en cuenta que la organización cuenta con más de 19.000 trabajadores (Colsubsidio, 2023).

Además, la participación en el espacio de la comunidad intranet, donde se pueden conocer diferentes temáticas sobre innovación, es muy baja, ya que en un periodo de 30 días se registraron sólo 23 visitas a la página con un tiempo promedio de permanencia de 25 segundos (Colsubsidio, 2023).

De acuerdo con los antecedentes que se tienen para generar un plan de trabajo que apoye a Colsubsidio en su cultura de innovación, se plantea la siguiente pregunta – reto presentado por la organización Colsubsidio, para el proceso de consultoría:

¿Cómo fomentar la cultura de innovación en las áreas de proyectos propios, transversales y corporativos en el programa de cultura e innovación en Colsubsidio?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan para fomentar una cultura de innovación en proyectos propios, transversales y corporativos en Colsubsidio.

4.1 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico y análisis que permita identificar las brechas existentes en cultura de innovación en Colsubsidio.
- Formular soluciones y mejoras en Colsubsidio, para fomentar una cultura de innovación en la organización.
- Proponer un plan estratégico que aporte a la apropiación de la cultura de innovación en Colsubsidio, propiciando un cambio hacía la participación en los proyectos propios, transversales y corporativos internos de la organización.

5. JUSTIFICACIÓN

Para el éxito de una empresa en el entorno actual de los negocios es fundamental la innovación, pues a través de esta se genera una cultura, la cual es aquella que fomenta la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo, que valora el cambio y la adaptabilidad.

La innovación es el medio con el cual se quiere lograr cultura de innovación en la empresa Colsubsidio, por lo cual se deben validar las estructuras actuales que permitan analizar la causa raíz de los motivos y/o razones del por qué esta cultura no se adopta en los colaboradores de la organización.

La generación de una cultura de innovación en Colsubsidio permitirá que se tenga capacidad de adaptarse ya que hay un fomento de la competitividad, pues la innovación se convierte en el motor que permite a las organizaciones destacarse, ofreciendo productos o servicios únicos y atractivos a sus usuarios. Adicionalmente, se tendrá una resolución efectiva de problemas, pues una cultura de innovación promueve un ambiente en el que se fomenta el pensamiento creativo y la resolución eficaz de desafíos complejos, permitiendo a la organización superar obstáculos de manera más efectiva. De igual forma, permite que haya una mejora continua de la experiencia del cliente.

Para gestionar, promover la cultura y los programas de innovación en toda la organización, es necesario diseñar y generar un plan de acción que permita identificar la población objetiva y las metas específicas que se quieren cumplir, para que así los líderes de los equipos sean quienes promuevan la innovación dentro de la organización, lo cual debe estar dentro de las tareas y funciones que tienen en cada uno de sus roles.

Desarrollar una cultura de innovación en la empresa Colsubsidio permitirá que esta tenga una ventaja competitiva, pues se diferenciara de sus competidores, ya que se aprobará la creación de productos y servicios innovadores que satisfarán necesidades, gustos y deseos de sus clientes de una manera única, estando a la vanguardia en la industria. Adicionalmente, la empresa tendrá adaptabilidad, es decir será más flexible a los cambios en el mercado, lo que le permitirá ajustarse rápidamente a las nuevas condiciones y aprovechar nuevas oportunidades.

Con una cultura de innovación en la empresa Colsubsidio, esta será continua, pues la innovación constante ayudará a que la empresa mejore continuamente sus productos, servicio y procesos, lo que puede llevar a una efectividad positiva en su operación.

Por otro lado, apropiar una cultura de innovación en la empresa Colsubsidio permitirá que se genere una fidelización del personal, pues ayudará a atraer y retener a sus colaboradores más talentosos y creativos, dando así la oportunidad de trabajar en proyectos desafiantes y emocionantes al hacer una contribución significativa a la empresa.

Con la fomentación de una cultura de innovación en la empresa Colsubsidio, se tendrá un impacto positivo a la sociedad, a través de desarrollo de soluciones innovadoras para problemas sociales y ambientales.

Acceso a la información	x
Interés de la alta dirección	x
Tamaño de la empresa para desarrollar el plan de mejora	x
Disponibilidad de recursos requeridos	x

La factibilidad de esta consultoría cuenta con los cuatro anteriores elementos por lo cual este proyecto es viable.

6. MARCO INSTITUCIONAL

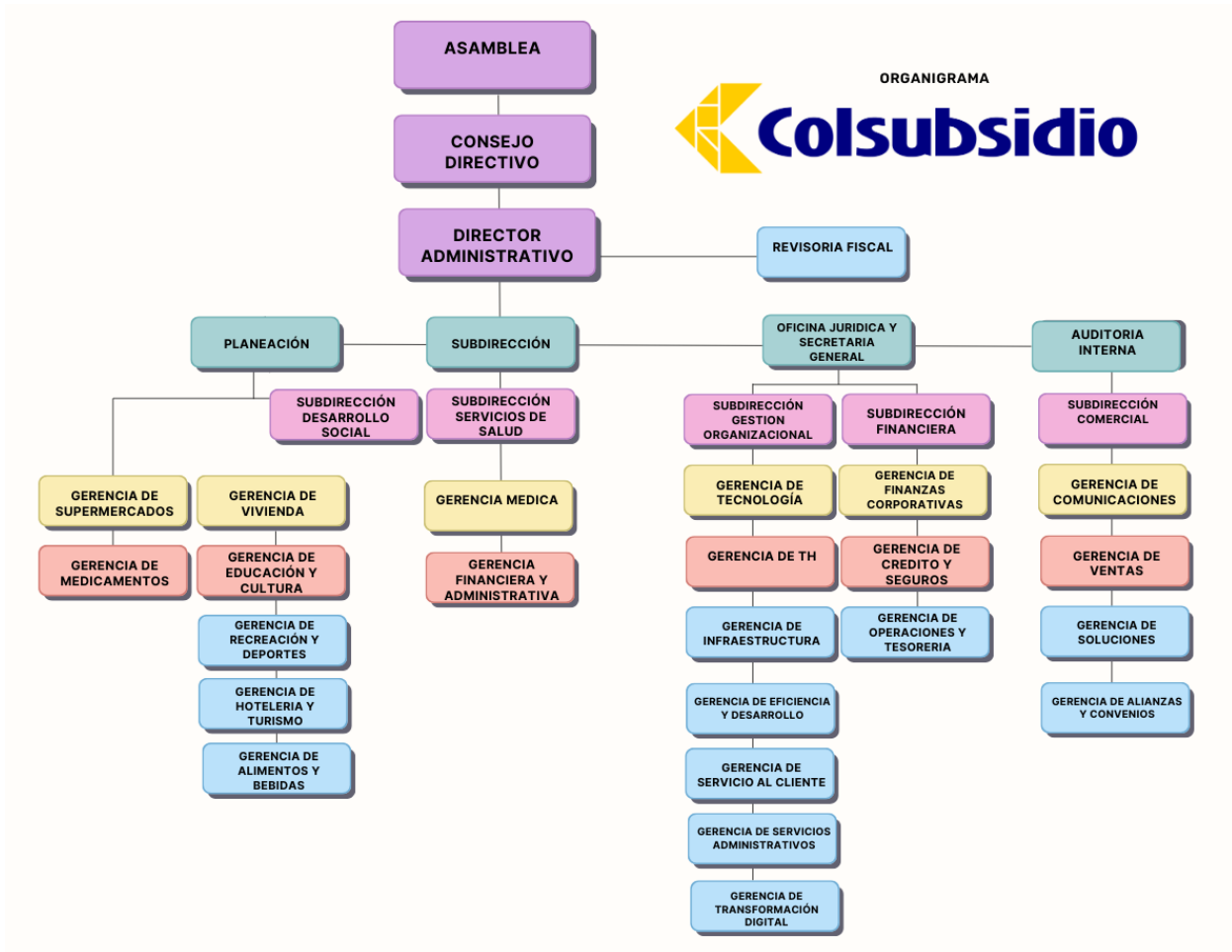
6.1 Presentación de la Empresa

En 1957 nació la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, fundada como entidad privada sin ánimo de lucro y que tiene como objeto principal brindar servicios sociales, recreativos y culturales a sus socios o afiliados de tal manera que contribuyen al bienestar a la a la calidad de vida de los usuarios adscritos en Colombia (Colsubsidio, 2023)

El marco institucional de Colsubsidio se compone de normas, políticas y procedimientos que rigen su funcionamiento y operación. Entre las normas más importantes se encuentran la Ley 21 de 1982, que establece el régimen de las cajas de compensación familiar en Colombia, y los estatutos de la entidad, que establecen su estructura organizativa y funciones (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).

La estructura organizativa de Colsubsidio está compuesta por la Asamblea General, el Consejo Directivo, la Gerencia General y diferentes comités y áreas de gestión según los estatutos de 2022. La Asamblea General es la máxima autoridad de la entidad y está integrada por los representantes de las empresas afiliadas y los trabajadores beneficiarios de la caja de compensación. El Consejo Directivo es el encargado de definir las políticas y estrategias de la entidad, mientras que la Gerencia General es responsable de la gestión y operación diaria de la organización (Colsubsidio, 2022).

Figura 1. Organigrama general Colsubsidio y sus diferentes áreas



Fuente: (Colsubsidio, 2023)

Además, Colsubsidio cuenta con diferentes áreas de servicio, entre las que se incluyen la atención en salud, educación, vivienda, recreación, cultura y turismo. La entidad también tiene una importante presencia en el sector empresarial, a través de su participación en diferentes empresas y negocios en áreas como la construcción, el hotelería y la alimentación.

Finalmente, el marco institucional de Colsubsidio está conformado por una serie de normas, políticas y procedimientos que regulan su funcionamiento y operación como caja de compensación familiar en Colombia. La entidad cuenta con una amplia estructura organizativa y diferentes áreas de servicio, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus afiliados y sus familias.

Su fundamento institucional está enmarcado en las siguientes premisas, teniendo como objeto la promoción del bienestar social, la gestión de compensación familiar, la responsabilidad social empresarial, la calidad de los servicios y este último sobre el cual viene trabajando de manera mejorada, la innovación y la tecnología. (Colsubsidio, 2023)

Institucionalmente su misión y visión son:

Misión

Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.

Visión

Ser la empresa social de los colombianos (Colsubsidio, 2023).

La caja de compensación familiar Colsubsidio, lidera el primer lugar de las 43 que existen en el país; contando hoy con 19.000 colaborador directos, generando empleo y con líneas de productos y servicios para los asociados, que van desde los subsidios familiares, farmacias, supermercados, hasta centros de vacacionales propios y aliados.

En la oferta para los asociados como beneficio al plan de afiliación de la caja de compensación, ofrecen los siguientes:

Figura 2. Productos o servicios Colsubsidio



Fuente: (Colsubsidio, 2023)

Figura 3. Grupos de interés Colsubsidio



Fuente: (Colsubsidio, 2017)

6.2 Autoridades de regulación Colsubsidio

Tabla 1. Autoridades que rigen a Colsubsidio

Autoridades transversales al sector	<ul style="list-style-type: none">○ Autoridades de formulación y regulación○ Ministerio del Trabajo Ministerios de Salud y de la Protección Social○ Ministerio de Vivienda○ Ministerio de Educación Nacional○ Ministerio de Hacienda y Crédito Público○ Autoridades de inspección, vigilancia y control○ Superintendencia del Subsidio Familiar○ Contraloría General de la República○ Procuraduría General de la Nación
Autoridades propias de las unidades de servicio	<ul style="list-style-type: none">○ Superintendencia de Industria y Comercio○ Superintendencia de Salud

Fuente: Elaboración propia


6.3 Filiales Colsubsidio

Dentro de su objeto como compañía, se tienen actualmente inversiones en entidades que hacen parte de la protección y seguridad social como lo son Protección S.A., Famisanar Ltda., Simple S.A., la Nueva EPS S.A., y la Corporación de Educación Tecnológica COLSUBSIDIO (Informe de gestión y sostenibilidad 2022 Colsubsidio, 2022).

6.4 Sostenibilidad Colsubsidio

Las ODS encierran 17 metas globales establecidas por la (ONU), de los cuales

Colsubsidio contribuye notablemente con los que se relacionan a continuación:

Objetivos ODS (ONU)	Objetivos ODS Colsubsidio
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fin de la pobreza 2. Hambre cero 3. Salud y bienestar 4. Educación de calidad 5. Igualdad de género 6. Agua limpia y saneamiento 7. Energía asequible y no contaminante 8. Trabajo decente y crecimiento económico 9. Industria, innovación e infraestructura 10. Reducción de las desigualdades 11. Ciudades y comunidades sostenibles 12. Producción y consumo responsables 13. Acción por el clima 14. Vida submarina 15. Vida de ecosistemas terrestres 16. Paz, justicia e instituciones sólidas 17. Alianzas para lograr los objetivos 	 <p>Los iconos representados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. FIN DE LA POBREZA (Icono de una familia) 2. HAMBRE CERO (Icono de un plato con vapor) 3. SALUD Y BIENESTAR (Icono de un corazón con una línea de vida) 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD (Icono de un libro y un lápiz) 5. IGUALDAD DE GÉNERO (Icono de los símbolos de género masculino y femenino) 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO (Icono de un gráfico de barras con una flecha ascendente) 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES (Icono de tres flechas horizontales)

El informe de sostenibilidad de Colsubsidio es presentado en datos numéricos para cada uno de los ODS mencionados anteriormente. Destaca como Colsubsidio contribuye desde su objeto social hasta su crecimiento anual como resultado de esta participación activa.

Ver informe de sostenibilidad Colsubsidio (Informe de gestión y sostenibilidad 2022 Colsubsidio, 2022).

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1 Innovación y Gestión de la Innovación

El término innovación de manera general se puede definir como la introducción o la mejora de un producto, servicio o proceso, o la combinación de dos o incluso los tres elementos que difiere significativamente del producto, servicio o proceso anterior con el que contaba la empresa y que, para el caso de un producto o servicio, se ofrece para los clientes, y para el caso de los procesos se empieza a aplicar al interior de la organización (OECD & EUROSTAT, 2018).

La gestión de la innovación es el proceso que se debe dar dentro de la organización para poder gestionar y coordinar las actividades que abarcan desde la fase inicial de ideación y generación de ideas hasta la etapa de implementación final de las mismas. Involucra la creación e implementación estrategias que se usan desde la alta dirección de las organizaciones para permear de esta manera todos las áreas y procesos de la compañía, así mismo involucra las metodologías y herramientas que se utilizan en este proceso (Eveleens, 2010).

La gestión de la innovación también se enfoca en desarrollar la cultura de innovación dentro de una organización. Esta gestión implica que se debe fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y generación de ideas nuevas, la colaboración entre los colaboradores en todos los niveles, y promover una cultura en la que se permita cometer errores y aprender de los mismos.

En la actualidad, la gran mayoría de las organizaciones han establecido y están estableciendo la gestión de la innovación como una prioridad estratégica, esto debido a que

la capacidad de innovar se ha vuelto esencial para mantener la competitividad en un mercado globalizado y en constante cambio. Por lo tanto, la gestión de la innovación se ha convertido en un aspecto fundamental para lograr el éxito empresarial en la actualidad.

De esta manera, las principales etapas de la gestión de la innovación son:

Idea: Se dedica a la aplicación de las técnicas que fomentan la creatividad, así como las herramientas para detectar y desarrollar las oportunidades de innovación dentro de la compañía.

Estrategia: Se centra en el diseño de los planes estratégicos que permiten determinar las implicaciones de gestión que implicará el desarrollo y puesta en marcha de la idea innovadora.

Financiación: Es de vital importancia identificar las fuentes de financiación que aporten a aumentar los recursos y el alcance de la idea innovadora.

Desarrollo: Se centra en el diseño del producto, servicio o proceso de valor que materializa la idea inicial.

Explotación: Finalmente son las actividades necesarias para el lanzamiento y la implementación de la idea, así como la creación de indicadores para la medición del desempeño que permitirán realizar la evaluación de resultados. (Observatorio Tecnológico UA, 2023).

Teniendo en cuenta la importancia de la gestión de la innovación en el éxito organizacional se mencionarán dos de los modelos y metodologías de innovación más utilizados actualmente.

Estas son:

- i. Modelo de la triple hélice.

ii. Modelo de innovación abierta.

7.1.1 Modelo de la triple hélice

El modelo de la triple hélice de innovación también es conocido como el modelo de colaboración universidad-industria-gobierno para la generación de un ecosistema de innovación. Este modelo se centra en que los procesos de innovación se producen cuando hay una relación colaborativa entre tres instituciones, entre las cuales se comprenden las universidades, la industria y el gobierno, el resultado de esta interacción es la innovación.

La primera hélice del modelo es la universidad o el sector académico, el cual tiene el papel de la generación de conocimiento, creación de tecnología y en la formación de personas dispuestas a generar ideas de innovación. De esta manera la esfera de la universidad aporta en temas de investigación y desarrollo de nuevas y mejores tecnologías.

La segunda hélice es el sector empresarial o industrial, que, en este modelo, es el responsable final de la comercialización de los avances tecnológicos y la capitalización de ingresos económicos. Este sector cuenta con una visión mucho más práctica y orientada a los resultados, lo que le permite incorporar soluciones prácticas e innovadoras al mercado.

Por último, la tercera hélice es el gobierno quien es el encargado de apoyar los procesos de innovación incorporando políticas, planes, programas, incentivos económicos, apoyo financiero y controles que guiarán la relación entre las otras dos instituciones para la generación de innovación (Cai & Amaral, 2022).

Este modelo inicial propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff en 1995 ha evolucionado y actualmente se concibe como una red que fomenta el movimiento hacia una relación colaborativa estableciendo vínculos entre las tres esferas institucionales y otras organizaciones y disciplinas en las cuales las políticas necesarias para estimular la

innovación es un resultado de las interacciones que existen entre los diferentes participantes enés de un conjunto de instrucciones provenientes del gobierno. Bajo esta nueva perspectiva cada una de las tres esferas sigue manteniendo sus características y roles propios, sin embargo, pueden asumir las responsabilidades de los otros con el objetivo de capitalizar rápidamente el conocimiento y avances tecnológicos sin depender estrictamente de los aportes de otros (Sarpong et al., 2017).

7.1.2 Modelo de innovación abierta.

El modelo de innovación abierta se puede describir como el uso intencional de flujos de conocimiento que se generan de manera interna o externa a una organización y que terminan acelerando los procesos de innovación, adicionalmente se expande el alcance y el uso de los resultados de la innovación al mercado más rápidamente. Es decir, el modelo se basa en la colaboración entre empresas y otras organizaciones para intercambiar conocimientos, experiencias y recursos para acelerar los procesos de innovación. Lo más importante de este modelo radica en que el intercambio de estos conocimientos y recursos ocurren de manera bidireccional, es decir que tanto la empresa principal como las organizaciones alrededor como proveedores, clientes, universidades, entre otros se benefician de este proceso (Huizingh, 2011).

La innovación abierta generalmente se contrasta con la innovación cerrada, su predecesor, en donde las compañías generan sus propias ideas innovadoras, las desarrollan, construyen el mercado, distribuyen, ofrecen servicios, se encargan de la financiación y el soporte final, todo lo anterior bajo su propia responsabilidad. A pesar de esto, no muchas organizaciones seguían este modelo, ya que muchos de los desarrollos que se debían llevar

a cabo tanto fuera como dentro de las áreas de innovación hacían necesario que dichos procesos se realizaran de manera más abierta.

Existen cuatro elementos que hacen que el modelo de innovación abierta propuesto por Chesbrough sea tan atractivo tanto para académicos como para las organizaciones generadoras de innovación. Estos son:

a. La innovación abierta se convirtió en una agrupación de conceptos y herramientas ya existentes que se conectan y se integran entre sí. Esto conllevó a que se repensaran las estrategias de innovación como una red interconectada.

b. El surgimiento de este nuevo modelo coincidió con el interés generalizado de la tercerización de procesos, redes de colaboración y el avance rápido del internet.

c. Ofrece amplias oportunidades para desarrollar teorías que abarcan este y otros modelos de gestión de la innovación con otros tipos de conceptos de gestión y gerencia en todo tipo de organizaciones. Adicionalmente, se pueden abarcar instrumentos de medición de innovación y diferentes metodologías y herramientas que terminarán fortaleciendo y promoviendo el surgimiento de nuevos resultados innovadores.

d. Se conectan las ideas de incorporar conocimiento externo y exponer el conocimiento interno a otras organizaciones bajo los conceptos de innovación entrante y saliente respectivamente (Chesbrough, 2012).

7.2 Administración de Estrategias para Implementación de Planes de Mejora

Dentro del contexto empresarial actual, la mejora continua es indispensable para mantener a las organizaciones en el largo plazo competitivas y sostenibles. Para lograrlo es importante diseñar e implementar estrategias claras que permitan ejecutar dichos planes de

mejora, alcanzar los objetivos y lograr así las metas establecidas. La administración de estrategias se puede enfocar en tres elementos principales. El primero de ellos se enfoca en el diseño de las mismas. Esto conlleva a la definición de las metas y objetivos a alcanzar, la identificación de las áreas en donde se deben implementar y la elección de metodologías y herramientas que permitan y faciliten la ejecución. En este aspecto, uno de los modelos más utilizados es el PDCA, que por sus siglas en inglés significa: Plan – Do – Check – Act.

En la formulación de estrategias, se lleva a cabo la definición de una visión y misión para la empresa, se identifican oportunidades y amenazas en el entorno externo, se determinan las fortalezas y debilidades internas, se establecen objetivos a largo plazo, se generan alternativas estratégicas y se seleccionan las estrategias específicas a seguir para lograr esos objetivos.

Las estrategias empresariales son clave para establecer ventajas competitivas en el largo plazo. Las decisiones tomadas en la formulación de la estrategia tienen implicaciones significativas en varias funciones y producen efectos duraderos en la organización. Los gerentes de alto nivel son los que tienen la mejor perspectiva para comprender los aspectos de estas decisiones y pueden comprometer los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

Los objetivos a largo plazo son los resultados esperados al aplicar ciertas estrategias, mientras que las estrategias son las acciones que se llevarán a cabo para lograr dichos objetivos. Es importante que el periodo considerado sea coherente tanto para los objetivos como para las estrategias. Los objetivos de una empresa deben cumplir ciertos criterios para ser efectivos, como ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes,

jerárquicos y coherentes entre las diferentes unidades de la empresa. Además, cada objetivo debe estar vinculado a un plazo determinado para su cumplimiento (David, 2003).

El segundo elemento se enfoca en la implementación y ejecución de la estrategia diseñada. Esto implica la asignación de recursos y responsabilidades, la creación de un cronograma de trabajo y establecer mecanismos para realizar seguimiento al progreso de la implementación de la estrategia. La manera de lograr una implementación efectiva es involucrando a todos los miembros de la organización ya que de esta manera se fomenta la colaboración y el compromiso entre diferentes equipos y niveles de la organización.

La implementación de la estrategia es un proceso que requiere que una empresa establezca metas y objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los colaboradores y distribuya los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias formuladas. Además, implica desarrollar una cultura que apoye las estrategias, crear una estructura organizacional eficaz, orientar las actividades de marketing, preparar presupuestos, crear y utilizar sistemas de información, y vincular la compensación de los colaboradores con el rendimiento de la empresa.

La implementación de la estrategia implica movilizar a los colaborador y gerentes para poner en marcha las estrategias formuladas. A menudo considerada como la etapa más desafiante de la dirección estratégica, la implementación de la estrategia requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. El éxito en la implementación de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los colaboradores, que es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que no se implementan no tienen valor.

Para lograr el éxito en la implementación de la estrategia, las habilidades interpersonales son importantes. Las actividades de implementación de la estrategia

afectan a todos los colaborador y gerentes de una empresa. Es esencial que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas y distribuya los recursos de manera efectiva para ejecutar las estrategias formuladas. Esto incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, la orientación de las actividades de marketing, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información, y la vinculación de la compensación de los colaboradores con el rendimiento de la empresa (David, 2003).

El último elemento apunta hacia la evaluación y control de las estrategias implementadas a través de la medición del progreso y la evaluación de los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos y metas planteadas inicialmente. Generalmente este proceso se realiza a través de la definición y diseño de KPIs que faciliten la toma de decisiones tanto durante la ejecución como al finalizar el plan de implementación (Aldrin Velázquez, 2023).

Esta fase final también implica que los gerentes identifiquen cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, siendo la evaluación el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras debido a los cambios constantes en los factores externos e internos. La evaluación de la estrategia implica tres actividades fundamentales: 1) revisión de los factores externos e internos en los que se basan las estrategias actuales, 2) medición del rendimiento y 3) toma de medidas correctivas.

Es necesario llevar a cabo la evaluación de la estrategia porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes corren el riesgo de desaparecer. Por lo tanto, la evaluación de la

estrategia es un proceso constante y no una tarea aislada. Debe realizarse con regularidad para que la empresa ajuste y modifique sus estrategias según los cambios internos y externos que afectan su rendimiento.

La evaluación de la estrategia también puede identificar oportunidades para la mejora continua y el aprendizaje organizacional. La medición del rendimiento permite a la empresa comparar su desempeño real con el desempeño esperado y tomar medidas para corregir cualquier brecha. La toma de medidas correctivas implica tomar medidas para mejorar la estrategia actual o desarrollar una nueva estrategia que sea más efectiva (David, 2003)

7.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un concepto estudiado desde diferentes áreas de estudio, hablando desde la administración como ciencia y desde la psicología del razonamiento humano en las organizaciones.

Para los autores del libro *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional* (Quiroz Gonzalez et al., 2020) abordan la cultura organizacional desde una perspectiva psicológica, dado que explican que es un fenómeno complejo que incide en la vida de una organización en los procesos de cambios; se explica ampliamente en este libro como una invitación a la reflexión crítica sobre las culturas de las organizaciones y el cambio desde toda perspectiva psicológica.

La esencia del libro, abordada la cultura organizacional como contexto, se enfoca en el cambio identificando las barreras de una organización para el cambio según la cultura como lo son la identidad organizacional, los procesos de cambio, la resistencia al cambio y las estrategias para esa gestión de cambio; de como la importancia del liderazgo y la

comunicación como eje principal, como un requerimiento para cualquier cambio desde una organización entendiendo al individuo.

Desde el punto de vista de la administración, uno de los autores que ha hablado sobre la teoría de la cultura organizacional desde la perspectiva de la administración es Charles Handy. En su libro "Understanding organizations" (Handy, 2007) se presenta una teoría sobre la cultura organizacional centrada en cuatro tipos de culturas: el poder, la papelera, la tarea y la persona. En relación con la cultura del poder, el autor plantea que esta se basa en la toma de decisiones centralizada y jerárquica, mientras que la cultura de la papelera se caracteriza por la burocracia y la reglamentación excesiva. En cuanto a la cultura de la tarea se enfoca en la eficiencia y el logro de objetivos, mientras que la cultura de la persona se centra en el desarrollo de los colaboradores y en la creación de un ambiente de trabajo positivo.

Handy en su libro argumenta que cada organización tiene una cultura dominante que se refleja en la forma en que los colaboradores interactúan y trabajan juntos. La comprensión de la cultura organizacional es esencial para la gestión y el liderazgo efectivos, ya que permite a los líderes adaptarse a la cultura existente o cambiarla en caso necesario.

Viendo desde dos ópticas cada escenario planteado para la cultura de la organización, data que es necesario romper esquemas de culturas dominante pero que desde el punto de vista empresa frente a la burocracia como revela (Handy Charles, 2007) y desde el punto de vista del cambio de (Quiroz Gonzalez et al., 2020) se aduce que las compañías están en permanente cambio dado los cambios generados por factores comúnmente externos, que para ser competentes frente a un mercado se organiza desde dentro hacia fuera, desde el equipo de líderes que forman otros líderes en las organizaciones, pero desde los cambios

de visión disruptiva frente a los esquemas anteriormente definidos como jerarquía, para estar en evolución donde esté involucrado cada miembro en una organización.

7.4 Cultura de Innovación

La cultura de innovación se refiere al conjunto de actitudes, valores y prácticas en una organización, que fomentan la ejecución de nuevas ideas y soluciones. Esta cultura de innovación motiva a los colaboradores a pensar fuera de lo tradicional, a asumir riesgos, a colaborar y experimentar para mejorar la eficiencia y eficacia de la organización. (Lozano, 2014).

Uno de los aspectos más importantes en la cultura de innovación es la creatividad, pues es capacidad de crear nuevas ideas y soluciones a problemas. Las empresas que fomentan la creatividad en sus colaboradores tienen más probabilidad de innovar y ser líderes en su mercado, pues la creatividad es un factor clave en el desarrollo personal y profesional, así como en el progreso de la sociedad. Algunas de las razones por las cuales la creatividad es importante son las siguientes:

- a. Estimula la curiosidad: La creatividad lleva a explorar nuevas posibilidades, a cuestionar lo establecido y a buscar diferentes perspectivas, lo que mantiene en constante aprendizaje a las personas.
- b. Mejora la toma de decisiones: La creatividad proporciona herramientas para la toma de decisiones de manera más efectiva, fomentando la identificación de alternativas, la evaluación de opciones y la búsqueda de soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada situación.

- c. Fomenta la autoexpresión: La creatividad es una vía para que las personas puedan expresarse de manera auténtica y desarrollar su identidad y singularidad, lo que brinda mayores oportunidades construir relaciones significativas con los demás.
- d. Promueve la resiliencia y la adaptabilidad: La creatividad ayuda a encontrar soluciones innovadoras a los desafíos que se presentan, lo que permite adaptarse a los cambios y superar obstáculos con mayor facilidad. (Lozano, 2014).

La creatividad se puede fomentar de muchas maneras, como a través de programas de capacitación, la creación de equipos especializados y la competencia por la introducción de nuevas ideas (Martínez, 2023).

Otro aspecto importante de la cultura de innovación es el aprendizaje constante, lo cual se refiere a la actitud y compromiso de estar en constante crecimiento y mejora personal y profesional. Implica estar dispuestos a nuevos conocimientos, habilidades y competencias y buscar oportunidades de desarrollo y evolución en cualquier área de la vida (Martínez, 2023).

El aprendizaje constante requiere de una mente abierta, curiosidad y humildad para reconocer que siempre hay cosas nuevas por aprender y formas de mejorar. También implica ser proactivo en la búsqueda de conocimiento y oportunidades, ya sea a través de la educación formal, la experiencia laboral, la interacción con personas expertas en diferentes temas, la lectura de libros o el uso de tecnologías (Martínez, 2023).

Las empresas que se enfocan en el aprendizaje constante y la mejora continua sobresalen en el mercado, ya que actualizan constantemente sus prácticas y procesos para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado. Las empresas que no están dispuestas

a aprender y mejorar a menudo quedan estancadas y eventualmente se quedan atrás, siendo una organización sin ventaja competitiva (Martínez, 2023).

La cultura de innovación en Colsubsidio debe ser más que una filosofía empresarial, debe ser una fuerza matriz que impulse la excelencia y la relevancia en un mundo empresarial en constante evolución. Esa cultura no solo promueve la creatividad, sino que también fomenta una mentalidad abierta hacia el cambio y progreso constante (Naranjo, 2015).

La cultura de innovación también impulsa la eficiencia operativa. A través de la implementación de tecnologías y procesos vanguardistas, Colsubsidio es capaz de optimizar sus operaciones y ofrecer servicios más eficientes y eficientes a sus miembros y clientes. Esto no solo reduce costos y aumenta la rentabilidad, sino que también libera recursos para invertir en áreas de alto impacto. (Naranjo, 2015).

Además, la cultura de innovación es esencial para la diferenciación en el mercado. En un entorno empresarial competitivo, la capacidad de ofrecer soluciones únicas y vanguardistas distingue a Colsubsidio, reforzando su posición como líder en su sector (Naranjo, 2015).

La ausencia de una cultura de innovación en una empresa puede tener consecuencias significativas y a menudo desfavorables para su crecimiento y éxito a largo plazo. Sin una cultura de innovación, una empresa puede quedar rezagada en un mercado cada vez más competitivo y dinámico. La falta de adaptabilidad y la incapacidad para responder a las cambiantes necesidades y preferencias de los clientes pueden llevar a una pérdida de relevancia y a una disminución de la participación en el mercado (Bosch, 2019).

La falta de innovación también puede llevar al estancamiento en términos de productos y servicios. Las empresas no buscan constantemente mejorar y desarrollar nuevas ofertas pueden encontrarse atascadas en modelos de negocio obsoletos y productos que no resuenan con los clientes modernos (Bosch, 2019).

Otro riesgo inherente a la falta de la cultura de innovación es la pérdida de oportunidades para el crecimiento y la expansión. Además, sin un enfoque en la innovación, una empresa puede volverse complaciente y resistente al cambio. Esta mentalidad puede llevar a la resistencia hacia nuevas tecnologías y métodos, lo que a su vez puede resultar en la pérdida de eficiencia y productividad en comparación con competidores (Bosch, 2019).

La falta de cultura de innovación también puede tener un impacto en la retención y satisfacción de los colaboradores. Los profesionales creativos y motivados a menudo buscan entornos que fomenten la innovación y el crecimiento personal (Bosch, 2019).

Por otro lado, la falta de cultura de innovación puede limitar la capacidad de una empresa para responder a crisis o desafíos inesperados. La capacidad de adaptarse y encontrar soluciones creativas puede ser crucial en momentos de adversidad, y las empresas que carecen de una mentalidad innovadora pueden verse limitadas en su capacidad para superar obstáculos (Bosch, 2019).

La falta de una cultura de innovación puede tener una serie de consecuencias negativas para una empresa, desde la pérdida de la competitividad hasta la limitación del crecimiento y la retención del talento (Bosh, 2019).

La cultura de innovación se enfoca en la colaboración, está no solo se da intermitentemente en la empresa sino también con otros actores del mercado. Las

empresas innovadoras por lo general colaboran con otras empresas, universidades y organizaciones de investigación para desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y tecnologías, incentivando a sus trabajadores a compartir ideas e información entre ellos.

Además, la cultura de innovación también se enfoca en la toma de riesgos calculados. La innovación a menudo implica tomar riesgos, sin embargo, esto no significa tomar riesgos imprudentes. Las empresas deben trabajar para mitigar los riesgos involucrados en la innovación, pero las empresas deben estar dispuestas a asumir riesgos si se espera tener alguna recompensa en el futuro. Las empresas que no estén dispuestas a tomar riesgos podrían quedarse atrás en un mundo que avanza rápidamente. (Lozano, 2014).

Un factor clave que contribuye a una cultura de innovación exitosa es el liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben estar dispuestos a fomentar la creatividad, el aprendizaje constante, la colaboración y la toma de riesgos calculados. Los líderes también deben facilitar un ambiente que promueva la innovación, donde las ideas sean valoradas y recompensadas. Si el liderazgo no está comprometido con la cultura de innovación, entonces toda la empresa podría quedarse estancada sin oportunidad de crecimiento. (Lozano, 2014).

Algunas de las principales ventajas de promover una cultura de innovación en una empresa, son las siguientes:

- a. Fomenta la creatividad: La cultura de innovación promueve la creatividad y curiosidad, permitiendo experimentar y proponer nuevas ideas.
- b. Mejora la eficiencia: La innovación ayuda a mejorar los procesos de producción y reduce costos de manera mucho más eficiente, generando una mayor rentabilidad.

- c. Aumenta la competitividad: La innovación impulsa la evolución y mejora en los productos y servicios de la empresa, logrando que sea mucho más competitiva en el mercado.
- d. Satisface las necesidades de los clientes: Una cultura de innovación permite que la empresa se adapte a las necesidades cambiantes del cliente y ofrezca soluciones personalizadas y mejoradas.
- e. Promueve el liderazgo y trabajo en equipo: La innovación requiere liderazgo y motivación para el cambio, y la colaboración interdisciplinaria para el éxito (Naranjo, 2015).

Una cultura de innovación exitosa requiere que la misma organización fomente la creatividad y el pensamiento crítico, brindar a los funcionarios herramientas y recursos que les permita experimentar y fracasar sin sanción alguna, y se celebren las ideas y los resultados innovadores. Además, una cultura de innovación sólida debe promover la diversidad y la inclusión, ya que se ha demostrado que estos factores son claves para generar nuevas ideas y soluciones (Naranjo, 2015).

La cultura de innovación es esencial para el éxito de las organizaciones en un mundo en constante cambio. La innovación es un motor clave para el crecimiento económico y la competitividad empresarial, y la cultura de innovación es el motor que lo hace posible.

En última instancia, la cultura de innovación prepara un Colsubsidio para el futuro. En un mundo en constante cambio, la capacidad de adaptarse y prosperar es esencial para el éxito a largo plazo. La cultura de innovación en Colsubsidio no solo permite a la organización mantenerse a la vanguardia de las tendencias y tecnologías, sino que también

la coloca en una posición óptima para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar desafíos con confianza y agilidad.

7.5 Niveles de madurez de la innovación en la organización

Colsubsidio ha tomado y adoptado un sistema de niveles de innovación que les permite identificar que tan maduros están en este frente para poder trazar las estrategias y planes de acciones que les permitirá evolucionar el modelo y así mismo sobresalir entre otras empresas tanto del sector en el que opera como a nivel nacional o internacional comparándose con otro tipo de empresas.

Este modelo cuenta con cinco niveles que se describen a continuación.

- **Básico:** En este nivel, la empresa no tiene un proceso formal de innovación y no invierte de manera significativa en esta área. No se cuenta con un sistema estructurado para identificar, evaluar, desarrollar e implementar ideas innovadoras. La innovación suele ser el resultado del trabajo individual de algunos empleados diferenciadores, pero no está integrada en la estrategia general de la empresa. La innovación se concentra principalmente en pequeñas mejoras a productos o servicios existentes, en lugar de buscar ideas nuevas que puedan transformar la organización o marcar una diferencia competitiva.
- **Principiante:** La empresa comienza a reconocer la importancia de la innovación y desarrolla un proceso formal para gestionarla. Se asigna un presupuesto específico para la innovación y se crean equipos dedicados a esta actividad. Se implementa un sistema estructurado para identificar, evaluar, desarrollar e implementar ideas innovadoras. Sin embargo, la innovación aún no está plenamente integrada en la cultura de la empresa ya que se integra en algunos aspectos de la cultura de la empresa, pero aún no está plenamente integrada en todas las áreas.
- **Competente:** La empresa ha desarrollado un sistema efectivo para gestionar la innovación y la ha integrado en su cultura. La empresa cuenta con un sistema de gestión de la innovación bien definido y probado, que abarca desde la identificación

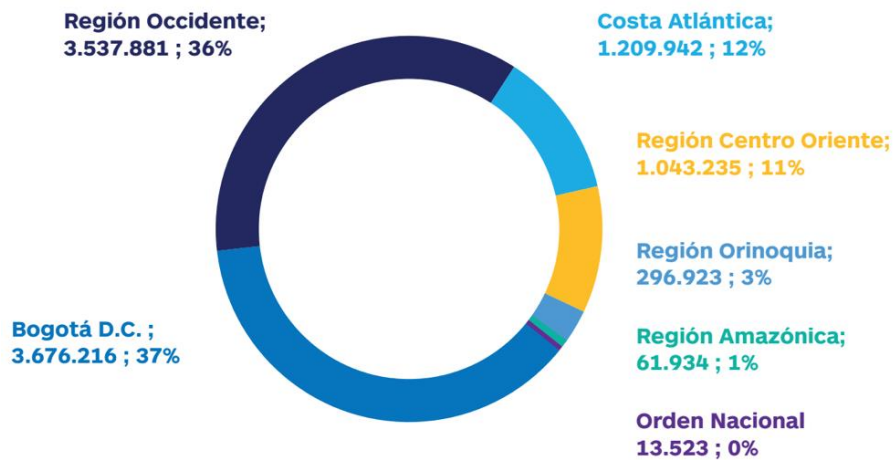
de ideas hasta su implementación y comercialización. Se busca constantemente mejorar sus productos y servicios existentes, al mismo tiempo que explora nuevas ideas y tecnologías disruptivas. La innovación se considera una parte esencial del éxito empresarial y se recompensa a los empleados por sus ideas innovadoras. Adicionalmente se ha desarrollado fuertes capacidades internas para generar ideas innovadoras y convertirlas en productos o servicios exitosos.

- **Avanzada:** La empresa es líder en innovación en su industria y constantemente está buscando nuevas oportunidades para crear valor para sus clientes. La innovación es una parte integral de la estrategia de la empresa y se invierten recursos significativos en esta área. La organización está constantemente buscando nuevas oportunidades para crear valor para sus clientes a través de la innovación. La innovación está profundamente arraigada en la cultura de la empresa y es un valor fundamental para todos los empleados. Se ha establecido una red global de innovación que le permite aprovechar ideas y talentos de todo el mundo.
- **Líder:** La empresa es un referente en innovación a nivel mundial y marca la pauta para otras empresas en su industria. La innovación es su principal ventaja competitiva y la impulsa a un crecimiento constante y sostenible. La empresa no solo compete en mercados existentes, sino que también tiene la capacidad de crear nuevos mercados a través de la innovación disruptiva. Se enfoca en la creación de valor a largo plazo para sus clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. La empresa integra la ética y la responsabilidad social en su cultura de innovación y utiliza la innovación para abordar desafíos sociales y ambientales. (Christensen, 1997)

8. MARCO CONTEXTUAL

El SSF (Sistema de Subsidio Familiar Colombiano) en su informe anual (último gestionado a 2021) entrega cifras importantes frente la población actual afiliada al sistema de subsidio familiar y este lo clasifica en regiones; estos datos son relevantes para Colsubsidio ya permite concentrar esfuerzos y dirigir su operación determinado por el público objetivo:

Figura 4. Composición de las personas afiliadas al sistema del subsidio familiar por región de la (ccf. septiembre de 2021)



Fuente: (SSF, 2021)

8.1 Análisis del Entorno de la Organización Colsubsidio

El entorno organizacional de Colsubsidio se refiere a los factores externos e internos que influyen en la operación y el desempeño de la organización. Teniendo en cuenta que Colsubsidio hace parte del gremio de Caja de Compensación familiar, es complejo su análisis ya que su entorno es dinámico, esencialmente podemos listar algunos de los factores externos que pueden influir dos grandes categorías:

8.1.1 Entorno Macro

- El contexto socioeconómico y político de Colombia, incluyendo el clima de inversión y las políticas gubernamentales en áreas como la seguridad social y el bienestar social (Fuentes, 2021).
- La competencia en el mercado de servicios sociales, incluyendo otras organizaciones que ofrecen servicios similares o complementarios.
- Los avances tecnológicos y las tendencias de consumo, que influyen en las expectativas de los afiliados y la comunidad en cuanto a la calidad y la accesibilidad de los servicios (Fuentes, 2021).

Por otro lado, algunos de los factores internos que influyen en Colsubsidio incluyen:

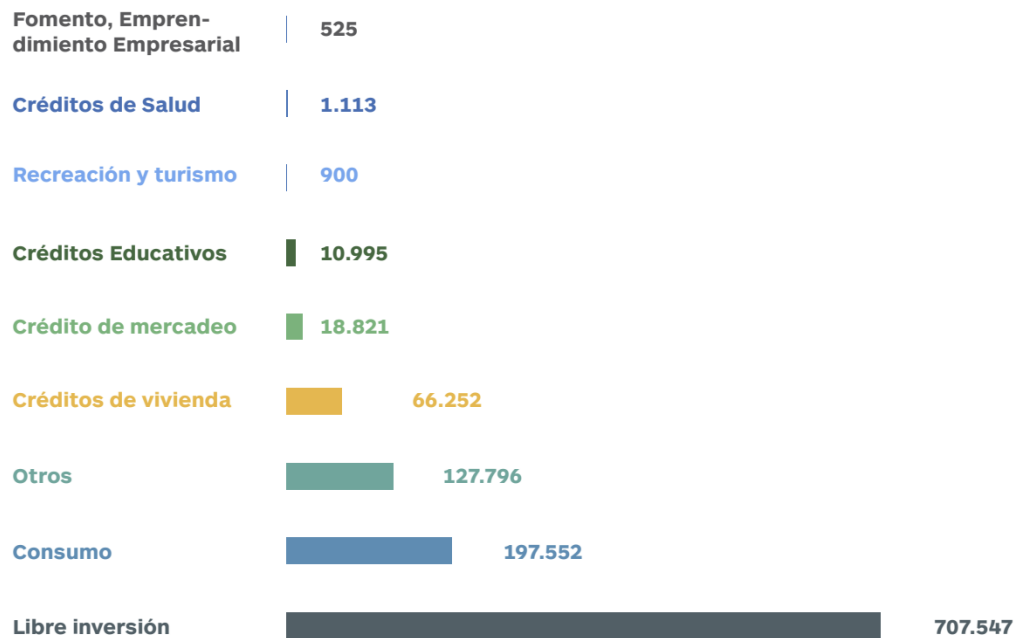
- La cultura y los valores de la organización, que guían la toma de decisiones y la gestión de los recursos.
- La estructura organizacional y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a las necesidades de los afiliados y la comunidad.

- La calidad de los procesos y la eficiencia operativa de la organización, que mantienen la capacidad de Colsubsidio para ofrecer servicios de alta calidad y ventaja una competitiva (Fuentes, 2021).

8.1.2 Entorno Micro

Algunos de las cifras representativas presentadas por la SSF (Sistema de Subsidio Familiar Colombiano) muestran el tipo de población afiliada al año 2021 al sistema de compensación familia; es importante mencionar que la recolección de estos datos permite estar alineados a las expectativas de mercado según sus necesidades.

Figura 5. Comportamiento del crédito social por modalidad. Total, acumulado enero a septiembre de 2021



Fuente:(SSF (Sistema de Subsidio Familiar Colombiano), 2021)

- **Clientes:** Comprender las cambiantes necesidades y expectativas de los usuarios es importante escucharlas en los diferentes canales de comunicación físicos y no físicos cobran importante relevancia para el sostenimiento y crecimiento de la Caja de Compensación.
- **Proveedores:** Sostenimiento de la disponibilidad de los servicios especialmente de los tercerizados, como médicos, educadores.
- **Competidores:** Si bien Colsubsidio es reconocida por ser la #1 en Colombia, existen fuerzas externas como la competencia y los beneficios que estas otorgan donde los afiliados son libres de elección del tipo de caja de compensación donde realizará sus aportes.
- **Intermediarios:** La tercerización de operaciones, como puede ser la flota para el abastecimiento de productos en sitios físicos, como droguerías, supermercados o insumos como papelería propia de las oficinas.
- **Grupos de interés (Stakeholders)** Este punto es esencialmente movible teniendo en cuenta los actores involucrados, especialmente el cliente interno, ejemplo de ello los sindicatos a nivel local de Colsubsidio.

Colsubsidio es una entidad privada sin ánimo de lucro, fundada en 1957 en Colombia, cuyo objetivo principal es brindar a sus afiliados y comunidad en general, servicios de bienestar social, recreación, deporte y turismo (Colsubsidio, 2023).

En su historia Colsubsidio se ha consolidado como una de las organizaciones más grandes y sólidas del país, que cuenta con más de tres millones de afiliados y trabaja en pro del desarrollo y bienestar de la sociedad (Colsubsidio, 2023).

Colsubsidio es una de las empresas más grandes y reconocidas en el sector de servicios sociales en Colombia. Como tal, su desempeño económico está estrictamente ligado al desempeño general de la economía del país (Fuentes, 2021).

En los últimos años, Colombia ha experimentado un crecimiento económico moderado pero sostenido, impulsado principalmente por la inversión extranjera y el consumo interno. Este contexto ha permitido a Colsubsidio continuar con su expansión y consolidación en el mercado, ofreciendo servicios de alta calidad y ampliando su oferta de servicios en áreas como la salud, la seguridad social, el turismo, la cultura, la vivienda y la recreación (Fuentes, 2021).

Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía colombiana y en el sector de servicios sociales en particular. Las restricciones a la movilidad y el distanciamiento social han afectado la demanda de algunos servicios de Colsubsidio, como los relacionados con el turismo y la cultura. Por otro lado, la pandemia ha afectado la demanda de servicios de salud y seguridad social, lo que ha llevado a Colsubsidio a adaptar su oferta de servicios a las necesidades cambiantes de sus afiliados (Fuentes, 2021).

En general, el contexto económico actual para Colsubsidio es desafiante pero también presenta oportunidades para innovar y adaptarse a las nuevas realidades del mercado.

Como empresa líder en el sector de servicios sociales, Colsubsidio está bien posicionada para enfrentar estos desafíos y seguir siendo una referencia en la prestación de servicios de alta calidad en Colombia (Fuentes, 2021).

Colsubsidio es una empresa multisectorial con presencia en Colombia, que ofrece una amplia variedad de servicios en áreas como salud, educación, vivienda, bienestar y

entretenimiento. La empresa tiene más de 70 años de experiencia en el mercado, y destaca por ofrecer soluciones innovadoras y de calidad para mejorar la calidad de vida de sus clientes y de la comunidad. Entre los servicios más destacados de Colsubsidio se incluyen planes de atención médica, programas de formación técnica y profesional, actividades deportivas y culturales, y proyectos de vivienda social y sostenible. La empresa también tiene un enfoque en la responsabilidad social el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de las comunidades a través de alianzas y proyectos de colaboración (Colsubsidio, 2023).

En la actualidad, Colsubsidio se ha adaptado a los cambios tecnológicos y sociales, y continúa ofreciendo una amplia gama de servicios y productos, tales como seguros, servicios funerarios, servicios de salud, entre otros (Colsubsidio, 2023).

Además, Colsubsidio se ha destacado por su compromiso con la protección del medio ambiente y la responsabilidad social empresarial, trabajando en proyectos de conservación y sostenibilidad, así como apoyando iniciativas sociales y culturales en diversas comunidades del país (Colsubsidio, 2023).

La caja de compensación Colombiana Colsubsidio, se mueve en el gremio de los servicios sin ánimo de lucro y que aporta un significativo ingreso como entidad, pero también como un modelo productivo de cara a al apoyo a las empresas colombianas, dado esto se relaciona datos importantes en su marco contextual:

- **Caja de compensación familiar:** Al ser Colsubsidio perteneciente el gremio de caja de compensación tiene como su objetivo principal brindar servicios y mejorados beneficios a los trabajadores y familias, buscando mejorar la calidad de vida de sus usuarios, colocando de esta manera en su oferta, programas que

se relacionan con la salud, la vivienda, el empleo, entre otros relacionados durante el contexto de este documento.

- **Responsabilidad social empresarial:** Al ser entidad sin ánimo de lucro que se financia mediante aportes de los colaboradores y los trabajadores afiliados, se considera como un ejemplo de RSE dado que genera desarrollo en la sociedad, aportando en la economía colombiana.
- **Cobertura geográfica:** Al tener diferentes puntos de atención a nivel de sedes, pero también de supermercados, farmacias, centros culturales y recreativos, les permite estar cerca de los trabajadores y familias de sus afiliados, lo que denota un importante desarrollo y trabajo en la expansión como prestadores de servicio entregando las diferentes ofertas de programas.
- **Competitividad:** Hoy en Colombia hay 43 cajas de compensación familiar, donde Colsubsidio ocupa el número uno, en un contexto competitivo como entidad referente, da la calidad de sus programas y servicios ofertados (SuperSubsidio, 2023).
- **Impacto social:** En un marco conceptual, Colsubsidio logra medir sus resultados desde su oferta en programas y servicios de una manera cuantitativa; y en términos cualitativos su impacto en la cohesión social y el desarrollo sostenible generando país.
- Los grupos de interés de Colsubsidio son aquellos actores que tienen un interés legítimo en la actividad de la empresa y que pueden verse afectados por sus decisiones y acciones. Algunos de los grupos de interés de Colsubsidio son:

- **Afiliados:** Los afiliados de Colsubsidio son uno de los principales grupos de interés, ya que son los destinatarios directos de los servicios y programas que ofrece la organización. Colsubsidio busca satisfacer sus necesidades y expectativas, garantizando una atención de calidad y eficiente (Patiño, 2017).
- **Colaborador:** Los colaboradores de Colsubsidio también son un grupo de interés importante, ya que son quienes llevan a cabo las actividades y ofrecen los servicios de la organización. Colsubsidio busca ofrecer un ambiente laboral agradable, justo y equitativo para sus colaboradores, ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (Colsubsidio, 2023).
- **Proveedores y contratistas:** Los proveedores y contratistas que trabajan con Colsubsidio son otro grupo de interés importante, ya que su trabajo es fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la organización. Colsubsidio busca establecer relaciones comerciales éticas y sostenibles con sus proveedores y contratistas (Patiño, 2017).
- **Comunidad:** La comunidad donde Colsubsidio tiene presencia es otro grupo de interés, ya que la organización puede tener un impacto en la vida de las personas y en el desarrollo de la región. Colsubsidio busca contribuir al bienestar de la comunidad, ofreciendo programas y servicios que beneficien a sus habitantes (Colsubsidio, 2023).
- **Gobierno y reguladores:** Las normas y regulaciones que surgen de su actividad. Como organización que ofrece servicios de seguridad social, salud, turismo, vivienda y cultura, Colsubsidio está sujeto a normas y normas específicas que deben ser cumplidas. El incumplimiento de estas normas puede

tener consecuencias legales y financieras negativas para la organización (Patiño, 2017).

Colsubsidio es reconocida como una organización líder en el sector de servicios sociales en Colombia. El posicionamiento de Colsubsidio se basa en su compromiso con el bienestar social y la calidad de vida de sus afiliados y la comunidad en general, lo que se refleja en su amplia oferta de servicios en áreas como la salud, la seguridad social, el turismo, la cultura, la vivienda y la recreación (Patiño, 2017)

Además, Colsubsidio es reconocido por su enfoque en la innovación y la tecnología, lo que le ha permitido mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios, y ofrece soluciones adaptadas a las necesidades de sus afiliados y la comunidad. También ha desarrollado programas de responsabilidad social y ambiental que buscan contribuir al desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de las comunidades donde tiene presencia (Patiño, 2017).

En resumen, el posicionamiento de Colsubsidio se basa en su compromiso con el bienestar social, su enfoque en la innovación y la tecnología, y su responsabilidad social y ambiental, lo que le ha permitido consolidarse como una organización líder en el sector de servicios sociales en Colombia.

9. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA

9.1 Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación que se utilizan en varios campos y disciplinas.

A continuación, se presentan los que se aplicarán en el desarrollo de esta consultoría.

Tabla 2. Tipos de investigación presentes en la consultoría

Según su propósito: Aplicada	Se enfoca en la aplicación de conocimientos y técnicas existentes, para resolver problemas prácticos reales. Su objetivo principal es mejorar la calidad vida de las personas, las organizaciones y la sociedad en general, mediante la solución de problemas concretos. El énfasis está en la aplicación de la teoría y conocimiento existente para abordar problemas prácticos en la vida cotidiana.
Según su grado de profundidad: Exploratoria	Se utiliza para explorar un tema o problema de investigación poco conocido o desconocido. El objetivo principal es identificar ideas y conceptos nuevos y establecer una base sólida para investigaciones posteriores y más específicas. El énfasis está en la explicación y recopilación de información, en vez de probar hipótesis específicas. Se utilizan diferentes técnicas de recolección de datos, como la revisión bibliográfica, la observación, las entrevistas y los

	grupos focales, para recopilar información sobre el tema o problema e investigación.
Según las fuentes de datos: Cualitativa	Se utiliza para explorar y comprender experiencias, percepciones y perspectivas de las personas y grupos e interés, así como para analizar la complejidad y resultado y significado de los fenómenos sociales. Se basa en la recolección y análisis de datos no numéricos como entrevistas, observaciones y análisis de documentos. Busca comprender el significado y la complejidad de un fenómeno o situación desde la perspectiva de los involucrados. Los investigadores que utilizan la investigación cualitativa suelen buscar patrones y temas recurrentes en los datos, para desarrollar teorías y conceptos nuevos.
Según su inferencia: Deductiva	Se basa en la lógica deductiva para llegar a conclusiones generales a partir de premisas específicas. En este tipo de investigación, el investigador parte de una teoría o modelo general y fórmula hipótesis específicas que pueden ser comprobadas mediante la observación empírica. Se parte de una teoría o modelo general que establece relaciones entre variables y se utilizan hipótesis para probar estas relaciones. Una vez formulada la hipótesis se lleva a cabo una

	investigación empírica para recopilar datos y comprobar la hipótesis. (Herrera, 2023)
<p>Según su temporalidad:</p> <p>Transversal</p>	<p>Tipo de estudio que se realiza en un momento específico en el tiempo, con el fin de recopilar información sobre un muestra o población determinada. En este tipo de investigación los datos se recopilan de manera simultánea, es decir, en un solo momento. Se utiliza para describir las características de una población o grupo en un momento determinado. Este tipo de investigación es más fácil y rápida de llevar pues los datos se recopilan en su solo momento, en comparación con la investigación longitudinal.</p>

Fuente: (Herrera, 2023)

El sustento investigativo del desarrollo de la consultoría organizacional de Colsubsidio para el reto de cultura de innovación involucra los siguientes tipos de investigación: Según su propósito de tipo aplicado, debido a que este se soporta sobre la teoría y permite la aplicación práctica de la teoría existente para abordar problemas específicos. Según su grado de profundidad es exploratoria, pues se está explorando un problema de investigación poco conocido, con el objetivo de identificar ideas y conceptos nuevos, y poder establecer una base sólida para investigaciones posteriores más específicas.

Según las fuentes de datos es cualitativa, pues se hará uso de herramientas como entrevistas y encuestas para la recolección de datos cualitativos que permitan tener una

mirada más amplia de la información recolectada para el abordaje del problema de investigación. La investigación cualitativa es un método fundamental para comprender la complejidad de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes. Su enfoque profundo y contextualizado permite obtener una visión más completa y rica de la realidad subjetiva de los individuos y grupos, brindando información importante para la toma de decisiones, el desarrollo de políticas y la comprensión más completa del entorno (Hernández-Sampieri, 2018).

La investigación cualitativa ofrece una serie de ventajas que la convierten en una herramienta invaluable para comprender la complejidad de los fenómenos sociales ya que cuenta con las siguientes características:

- **Profundidad:** Permite explorar en detalle las experiencias y perspectivas de los participantes, revelando aspectos que podrían pasar desapercibidos con otros métodos.
- **Contexto:** Se toma en cuenta el contexto social y cultural en el que se desarrolla el fenómeno, brindando una comprensión más completa del mismo.
- **Flexibilidad:** Los métodos cualitativos son flexibles y adaptables a diferentes situaciones y tipos de investigación.
- **Riqueza:** Los datos cualitativos son ricos en detalles y matices, lo que permite una comprensión más profunda del fenómeno.
- **Longitudinal:** Se recopila datos de una misma muestra o población determinada, a lo largo del tiempo, en lugar de hacerse en un periodo específico, para comprender como cambian las experiencias y/o comportamientos en el periodo de tiempo.

9.2 Análisis Externo

Colsubsidio es una organización colombiana que ofrece servicios de seguridad social, salud, vivienda, recreación y turismo. Para entender mejor el entorno en el que opera Colsubsidio, es importante realizar un análisis externo de los factores que afectan su desempeño y su capacidad para alcanzar sus objetivos (Colsubsidio, 2023d).

Colsubsidio es una organización de origen privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema Integral de Protección y Seguridad Social colombiano. En cumplimiento de su misión de generar oportunidades para cerrar brechas sociales, la organización desarrolla su gestión mediante otorgamiento de subsidios y la prestación de servicios sociales.

El otorgamiento de subsidios lo desarrolla con los recursos aportados por las empresas para la atención de las poblaciones, beneficiarios del subsidio y de los fondos de protección social nacidos del 4 % frente al salario básico de los trabajadores, como el subsidio de vivienda de interés social, el régimen subsidiado de salud, la atención integral a la niñez y el fondo para la solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante. Así mismo, administra vía convenios y contratos recursos destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social aportados por entes territoriales y empresas tanto nacionales e internacionales.

La prestación de servicios sociales contempla los programas que desarrolla a través de sus unidades: afiliaciones y subsidios, educación, cultura y productividad, recreación y deportes, turismo, vivienda, crédito y seguros, alimentos y bebidas, salud, supermercados y droguerías. Además de lo anterior, Colsubsidio mantiene inversiones en Protección S.A., Famisanar S.A.S, Simple S.A., la Nueva EPS S.A. y la Corporación de Educación

Tecnológica COLSUBSIDIO, organizaciones pertenecientes a la protección y la seguridad social en Colombia, que responden directamente por su gestión bajo la vigilancia del Estado y de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.

Según el informe "Colombia: Perspectivas Económicas" del Banco Mundial (2020), la economía colombiana ha experimentado un crecimiento moderado en los últimos años, con una tasa de crecimiento promedio del PIB de 3.5% entre 2010 y 2019. Sin embargo, la economía colombiana ha sido afectada por la pandemia del COVID-19, que ha tenido un impacto significativo en la actividad económica y en el empleo en el país. Esto puede afectar el desempeño financiero de Colsubsidio, especialmente en lo que se refiere a su capacidad para ofrecer servicios de seguridad social y salud a sus afiliados.

Por otra parte, según el informe "Análisis del Sector Salud en Colombia" de la Fundación Salud por Colombia (2021), el sistema de salud colombiano enfrenta importantes desafíos en términos de acceso, calidad y sostenibilidad financiera. El informe destaca la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión del sector salud, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y promover la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Estos desafíos pueden afectar la capacidad de Colsubsidio para ofrecer servicios de salud de calidad a sus afiliados y para mantener la sostenibilidad financiera de su programa de salud.

En cuanto al sector de la vivienda en Colombia, según el informe "Análisis de la dinámica del mercado inmobiliario en Colombia" de la Cámara Colombiana de la Construcción (2021), el mercado de la vivienda ha sido afectado por la pandemia del COVID-19 y por la desaceleración de la economía en general. A pesar de esto, el informe destaca que el mercado de la vivienda ha mostrado cierta recuperación en los últimos

meses, especialmente en el segmento de vivienda de interés social. Esto puede afectar la capacidad de Colsubsidio para ofrecer servicios de vivienda a sus afiliados, especialmente en lo que se refiere a la capacidad de construir y ofrecer viviendas a precios accesibles.

9.2.1 Herramienta de Análisis Externo: DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que permite comprender mejor la situación actual de una organización con el fin de desarrollar estrategias efectivas que mitiguen los riesgos de la organización y generen una ventaja competitiva para el mercado. A continuación, se presenta un análisis DOFA de la empresa Colsubsidio.

a. Debilidades:

- Colsubsidio opera en un entorno económico que ha sido afectado por la pandemia del COVID-19 y por la desaceleración de la economía colombiana en general (Banco Mundial, 2020).
- El sistema de salud colombiano enfrenta importantes desafíos en términos de acceso, calidad y sostenibilidad financiera, lo que puede afectar la capacidad de Colsubsidio para ofrecer servicios de salud de alta calidad y mantener la sostenibilidad financiera de su programa de salud (Fundación Salud por Colombia, 2021).
- Colsubsidio opera en un mercado altamente competitivo, donde otras organizaciones ofrecen servicios similares y compiten por la atención de los clientes.
- Debido al tamaño de la organización, la burocracia y esquemas de gobernanza pueden generar lentitud en algunos procesos internos lo que puede afectar la eficiencia y respuesta a los usuarios y clientes.

b. Oportunidades:

- A pesar de la desaceleración de la economía colombiana, el mercado de la vivienda de interés social ha mostrado cierta recuperación en los últimos meses, lo que representa una oportunidad para Colsubsidio, que ofrece servicios de vivienda a sus afiliados (Cámara Colombiana de la Construcción, 2021).
- A medida que la población colombiana envejece, la demanda de servicios de salud está aumentando, lo que representa una oportunidad para Colsubsidio, que ofrece servicios de salud a sus afiliados.
- Colsubsidio tiene una marca sólida y reconocida en Colombia, lo que le da una ventaja competitiva en el mercado de servicios de seguridad social y salud.
- Mayor aceptación de la telemedicina y servicios digitales de salud. (Aguirre, 2020).
- Expansión de la cobertura de seguros de salud y bienestar, ofreciendo oportunidades para ampliar la base de clientes y diversificar los servicios.
- Incremento de la inversión en investigación y desarrollo en el campo de la salud y el bienestar, facilitando la introducción de nuevos productos y servicios en el mercado.
- Tendencias de estilo de vida, como el aumento del interés en la nutrición, el fitness y el bienestar holístico, que pueden impulsar la demanda de servicios relacionados.
- Avances tecnológicos en el campo de la medicina y la salud, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, que permiten mejorar la eficiencia y precisión en el diagnóstico y tratamiento.

c. Fortalezas:

- Colsubsidio realiza la prestación de servicios sociales a través de una amplia variedad de unidades: afiliaciones y subsidios, educación, cultura y productividad, recreación y deportes, turismo, vivienda, crédito y seguros, alimentos y bebidas, salud, supermercados y droguerías (Colsubsidio, 2023).
- Colsubsidio tiene presencia en varias regiones de Colombia, lo que le permite llegar a un gran número de clientes y ofrecer servicios adaptados a las necesidades locales (Colsubsidio, 2023).
- Colsubsidio tiene un fuerte compromiso con la responsabilidad social, lo que le permite generar impacto positivo en las comunidades donde opera y fortalecer su relación con sus afiliados (Colsubsidio, 2023).
- La organización tiene definido un modelo de sostenibilidad con cinco componentes que le permiten materializar y reportar su gestión:
 - Transparencia y gobierno corporativo: Cuenta con un sistema de gobierno corporativo responsable de la gestión y un reporte transparente de resultados a los grupos de interés.
 - Contar con el mejor talento humano: La empresa está comprometida con atraer y mantener un equipo humano con compromiso social y vocación de servicio.
 - Contribuir a la conservación del medio ambiente: Está comprometida con el enriquecimiento, protección y preservación del medioambiente.
 - Generar desarrollo humano integral: La organización está comprometida con la generación de oportunidades para el cierre de brechas sociales y con

la gestión de programas que contribuyan al mejoramiento perdurable de las condiciones de vida de la población.

- Asegurar la solidez financiera para la equidad: Colsubsidio asegura el uso eficiente de los recursos, con el fin de garantizar la perdurabilidad de la organización y la sostenida redistribución de los aportes empresariales en los programas y servicios sociales.
- Alianzas estratégicas: Colaborar con otras empresas, universidades y estado para fortalecer la presencia en el mercado y acceder a nuevas oportunidades.

d. Amenazas:

- El sector de la salud en Colombia está en constante evolución y puede ser afectado por cambios regulatorios, lo que puede afectar la capacidad de Colsubsidio para ofrecer servicios de alta calidad a sus afiliados.
- La economía colombiana enfrenta una desaceleración económica a través de una disminución en el crecimiento del producto interno bruto (PIB), así como el crecimiento en el desempleo y la disminución en la inversión extranjera.
- Impacto económico de crisis globales, como pandemias o recesiones, que afecten la demanda de servicios de salud y bienestar.
- Vulnerabilidad a la brecha digital, especialmente entre poblaciones de bajos ingresos o áreas rurales, que pueden limitar el acceso a servicios digitales de salud.
- Riesgo reputacional debido a posibles escándalos de salud pública, problemas de calidad de servicio o violaciones de datos, que podrían socavar la confianza del público y afectar la imagen de la marca.

- Presión competitiva de actores internacionales y multinacionales que ingresan al mercado nacional, ofreciendo servicios similares a precios competitivos y con mayores recursos financieros y de marketing.

9.3 Análisis Interno

Según el problema de investigación de cultura de innovación de la empresa Colsubsidio, se harán entrevistas semiestructuradas, es decir, se preparará una lista de temas o preguntas que se abordarán durante la entrevista; pero se quiere tener la libertad y flexibilidad de profundizar en ciertos temas o hacer preguntas de seguimiento si el entrevistado da respuestas interesantes.

Las encuestas cualitativas se utilizarán como un instrumento de investigación, ofreciendo la oportunidad de contar con una comprensión profunda de las experiencias, perspectivas y expectativas de los participantes. Su importancia reside en su flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para generar datos ricos y contextualizados que servirán para obtener una visión completa de la realidad social.

Este proceso de recopilación de información cualitativa se realizará a través de encuestas y entrevistas con líderes del área de innovación de la organización Colsubsidio.

9.3.1 Entrevista a Líderes de Primer Nivel del Área de Innovación en Colsubsidio:

Con el fin de conocer e indagar sobre la cultura e innovación en Colsubsidio, se realizó una entrevista dirigida a líderes en este caso Laura Nathalia Avila Hernández, Juan Manuel Botía Calderón como representantes del área de innovación encargada de desplegar los diferentes métodos y acciones que permiten centrar la innovación desde todas las verticales de negocio en Colsubsidio. Se busca comprender y analizar desde las preguntas

realizadas a los responsables del área de innovación y conocer a hoy cuales han sido las experiencias, capacidades, perspectivas y aspiraciones frente al programa de cultura en innovación.

Por esto su participación en la siguiente encuesta es fundamental para conocer de voz propia, quienes moldean con el tejido humano estos retos. La información que se espera recibir va más allá de las cifras, estadísticas consultadas, se busca explorar con la siguiente herramienta de encuesta, la percepción y capacidades disponibles para diseñar un plan de mejora, que fomente la participación de las áreas de Colsubsidio en los proyectos de innovación, así potenciar las fortalezas y diseñar estrategias concretas.

Es así como el plan de entrevista se desarrollará a los líderes que llevan el reto de generar cultura e innovación interna para Colsubsidio y así mismo sus colaboradores que participan año a año en la generación de las diferentes propuestas.

Cada voz cuenta y cada perspectiva es esencial en la formulación de la estrategia, ya que esto moldea el futuro de la innovación en Colsubsidio inspirando a contribuir en un éxito colectivo.

A continuación, se muestran las preguntas realizadas a este grupo de interés junto con el objetivo de que esta quiere indagar y profundizar para el desarrollo de la consultoría.

Tabla 3. Preguntas de la entrevista a líderes de primer nivel del área de innovación Colsubsidio.

Pregunta	Objetivo
----------	----------

¿De dónde salen los retos que se exponen en el programa de innovación de Colsubsidio?	Identificar las fuentes de los retos que enfrenta el programa de innovación.
¿Cuáles son los proyectos estratégicos clave que han evidenciado en el área de innovación de Colsubsidio?	Conocer los proyectos de innovación más exitosos y su impacto.
¿Por qué cree que hay una baja participación de los colaboradores en el programa de innovación?	Diagnosticar las causas de la baja participación en el programa de innovación.
¿Qué nivel de madurez tienen hoy Colsubsidio en la etapa de innovación en infraestructura, cultura, economía y metodología?	Evaluar el estado actual de la innovación en diferentes áreas.
¿Qué tipos de proyectos son estratégicos y/o consideran son relevantes como nuevos retos en el programa de cultura e innovación?	Definir proyectos estratégicos para el programa de cultura e innovación.
¿Qué impacto en beneficio emocional y económico tienen quienes participan en el modelo de innovación?	Evaluar el impacto del modelo de innovación en el bienestar de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a estas preguntas brindarán información valiosa para mejorar el programa de innovación de Colsubsidio, incrementar la participación de los colaboradores,

desarrollar una cultura de innovación más fuerte, y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

9.3.2 Encuestas a Líderes de Segundo Nivel del Área de Innovación en Colsubsidio.

El siguiente cuestionario nos permite conocer expectativas y dirigir los esfuerzos del proyecto entorno a los principales actores y quienes son susceptibles a generar participación, donde se busca lograr aumentar la misma y la relevancia de los proyectos de innovación en pro de la organización Colsubsidio.

Estas preguntas se diseñaron considerando las variables principales en el instrumento V–Aiken y se dirige a los líderes de segundo nivel del área de innovación dentro de la organización Colsubsidio.

Tabla 4. Preguntas de las encuestas a líderes de segundo nivel del área del área de innovación de Colsubsidio.

#	Pregunta	Opciones de respuesta
1	¿Qué tan satisfecho está con el nivel actual de innovación en Colsubsidio?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy satisfecho • Satisfecho • Neutral • Insatisfecho • Muy insatisfecho
2	¿En qué medida cree que la cultura organizacional de Colsubsidio fomenta la innovación?	<ul style="list-style-type: none"> • En gran medida • En cierta medida • Ni en gran medida ni en poca medida • En poca medida • En ninguna medida

3	<p>¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para promover la innovación en su área? (seleccionar una o varias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos • Falta de apoyo de la gerencia • Cultura de aversión al riesgo • Procesos burocráticos • Falta de comunicación • Otros: (especifique)
4	<p>¿Qué herramientas o recursos considera que son más necesarios para impulsar la innovación en Colsubsidio? (Seleccionar una o varias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en técnicas de innovación • Espacios de colaboración y trabajo en equipo • Acceso a financiamiento • Mentoría y coaching • Plataformas digitales para la gestión de ideas • Otros: (especifique)
5	<p>¿En qué medida se siente capacitado para liderar procesos de innovación en su área?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muy capacitado • Capacitado • Neutral • Poco capacitado • Muy poco capacitado
6	<p>¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir para fortalecer sus habilidades como líder de innovación? (Seleccionar una o varias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en técnicas de liderazgo • Mentoría por parte de líderes experimentados • Acceso a redes de innovación • Oportunidades de intercambio con otras empresas • Otros: (especifique)

7	¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación interna en Colsubsidio en relación con la innovación?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy efectiva • Efectiva • Neutral • Poco efectiva • Muy poco efectiva
8	¿Qué canales de comunicación considera que son más adecuados para promover la innovación en Colsubsidio? (Seleccionar una o varias)	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones y talleres • Correo electrónico • Plataformas digitales • Redes sociales • Otros: (especifique)
9	¿En qué medida cree que la alta gerencia de Colsubsidio está comprometida con la innovación?	<ul style="list-style-type: none"> • Muy comprometida • Comprometida • Neutral • Poco comprometida • Muy poco comprometida
10	¿Qué recomendaciones le daría a la alta gerencia para fortalecer la cultura de innovación en Colsubsidio?	Respuesta abierta

Fuente: Elaboración propia

9.4 Población y muestra

9.4.1 Población

La población se refiere al conjunto de elementos que cumplen ciertas características y criterios de inclusión a investigar, estos criterios deben definirse de manera concreta y clara e incluir características de contenido, lugar, tiempo y accesibilidad.

Así mismo, es importante definir los criterios de inclusión y exclusión. Esta definición de la población es clave ya que los datos obtenidos y los posteriores resultados no serán mejores por tener una población más grande, la calidad de la investigación dependerá, entre otros factores de la clara delimitación de la población en base al planteamiento del problema (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

En este caso la población o universo de estudio son los dos líderes del área de cultura e innovación de Colsubsidio susceptibles a poder participar desde las diferentes áreas de la organización en el año 2023.

9.4.2 Muestra

Una muestra es un subgrupo de la población o del universo que es objeto de la investigación. Sobre este subgrupo se recolectarán los datos que se analizarán posteriormente.

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la investigación cualitativa es profundidad.

Existen dos tipos de estrategias de muestreo: Probabilístico y no probabilístico.

- i. **Probabilística:** Todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos ser considerados en la muestra
- ii. **No probabilística:** La elección de los elementos depende de las características y el contexto de la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

En esta investigación la estrategia de muestreo será de tipo no probabilística ya que su finalidad no es la generalización en términos de probabilidad sino profundización y recolección de datos dentro de un contexto específico. También se les conoce como guiadas por uno o varios propósitos, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación (Hernández-Sampieri, 2018). En este sentido las encuestas y entrevistas se aplicarán sobre un grupo de expertos pues a

través de ellos se puede obtener información más especializada y menos generalizada sobre la pregunta de investigación.

Se determina que, por conveniencia, el instrumento de medición se aplicará sobre 10 líderes del área de cultura e innovación y la entrevista será aplicada sobre 2 líderes directivos del área de innovación.

9.5 Instrumento de medición

Entendiendo los tipos de instrumentos de medición que pueden usarse con la población muestra, se determina en el siguiente proyecto realizarlo elaborando entrevistas y encuestas a líderes de primer y segundo nivel del área de innovación.

Los líderes de primer nivel, para este caso, se identifican como supervisores o jefes inmediatos dentro de la organización que son responsables de una unidad de trabajo pequeña o mediana. Estos líderes supervisan tareas, brindan retroalimentación, guían en las tareas y actividades cotidianas y resuelven problemas del día a día. Por otro lado, los líderes de segundo nivel son gerentes o directores que encabezan unidades de negocio mas grandes estableciendo la dirección y la estrategia de su departamento o unidad alineándola con los objetivos estratégicos generales de la organización, de esta manera, los líderes de segundo nivel deben contar con habilidades de gestión estratégica, comunicación y toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que la encuesta es un instrumento de medición para recopilar datos de una población específica de Colsubsidio, se aplicará sobre una muestra de 10 líderes de primer nivel en el área de innovación para la presente investigación. La encuesta busca validar las opiniones y experiencias de los líderes en relación con variables previamente

definidas. Esta información será de gran utilidad para el desarrollo de la propuesta de plan de mejora y su posterior aplicación para mejorar la cultura de innovación en la organización.

En la siguiente tabla se muestran las características mas importantes de cada uno de estos líderes.

Tabla 5. Características líderes de primer y segundo nivel sobre los que se aplicaron entrevistas y encuestas en Colsubsidio

Característica	Líderes de primer nivel	Líderes de segundo nivel
Alcance de responsabilidades	Equipo o grupo pequeño	Departamento o unidad de negocio
Enfoque	Gestión diaria y tareas	Visión estratégica y dirección
Habilidades clave	Técnicas de gestión básica	Liderazgo, gestión estratégica, comunicación y toma de decisiones
Impacto	Limitado al equipo inmediato	Se extiende a toda la organización
Área o unidad a la que pertenece	Cultura e innovación	Cultura e innovación
Cantidad de líderes entrevistados / encuestados	10	2

Estos líderes fueron escogidos dentro del área de innovación ya que ellos pueden dar información profunda y completa acerca de sus experiencias, opiniones y expectativas lo que permite recopilar datos con alto nivel de detalle, los cuales serán usados para plantear de una manera completa e integral la propuesta que resolverá la pregunta de investigación.

Todo esto visto desde la perspectiva del área que lidera el diseño y puesta en marcha de la estrategia de innovación en la organización.

Hay que considerar que las encuestas se realizan a través de distintos medios, como teléfono, correo electrónico o en persona, y pueden contener varias preguntas, desde preguntas múltiples hasta preguntas abiertas. La precisión y fiabilidad de los resultados de una encuesta depende de factores como la representatividad de la muestra, la claridad de las preguntas, la metodología utilizada y la tasa de respuesta (Dillman, 2014).

9.5.1 Validación instrumento de medición

Para el uso de la validación del instrumento de medición en el presente documento, será desarrollado con el instrumento de V de Aiken.

La Validación de V de Aiken es una técnica utilizada en estadística y en el análisis de datos para evaluar la consistencia y precisión de un modelo o de una herramienta de medición. El nombre se debe a que la técnica utiliza una matriz en forma de "V" para visualizar la relación entre los resultados teóricos y los datos observados.

La técnica de Validación de V de Aiken se utiliza comúnmente en la validación de encuestas, pruebas psicológicas y otros instrumentos de medición, buscando comparar los resultados teóricos esperados con los resultados reales obtenidos de una muestra de datos para determinar si el modelo es válido y preciso.

Para realizar la Validación de V de Aiken, se comienza por dividir los datos en dos grupos: uno de entrenamiento y otro de prueba. Se utiliza el grupo de entrenamiento para ajustar el modelo y el grupo de prueba para evaluar su rendimiento. Luego, se construye la

matriz en forma de "V" comparando los resultados teóricos con los resultados observados en ambos grupos

La Validación de V de Aiken proporciona información valiosa sobre la capacidad predictiva de un modelo y puede ayudar a identificar cualquier problema con la consistencia o precisión del modelo. Si los resultados de la Validación de V de Aiken son positivos, es probable que el modelo sea confiable y preciso. Si los resultados son negativos, puede ser necesario ajustar el modelo o revisar los datos de entrada (Aiken, 1980).

Es así, para dar continuidad al desarrollo de las preguntas en el siguiente proyecto, se construirá con un cuestionario de validación que buscará ser avalado por un grupo poblacional experta en el desarrollo de cuestionarios, empresarios de alto impacto y personal del medio frente a las diferentes variables anteriormente seleccionadas:

- Validación de V De Aiken.
 - Envío del cuestionario a 5 evaluadores expertos con cargos C-Level en la empresa ESET, los cargos son los siguientes:
 - CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), COO (Chief operation officer), CTO (Chief Technology Officer y CMO (Chief Marketing Officer)
 - Recopilación de respuestas que podrían ajustar una nueva propuesta de preguntas.
- El formato de validación estará presenta en archivo Excel (Adjunto)

9.5.1.1 Resultados de validación de instrumento de medición:

Se remitió el formato de validación V de Aiken a 5 evaluadores que nos permitan hallar resultados de las preguntas que se espera transferir a la población muestra de Colsubsidio,

encontrando de las mismas como positivas y modificadas para el posterior envío frente a los diferentes mecanismos que puede ofertar Colsubsidio como mail, llamadas o mensajes para generar resultados que nos permitan encontrar la ruta a la solución que se pretende proponer a lo largo de este proyecto para Colsubsidio, encontrando soluciones para promover las ideas innovadoras entre las diferentes áreas de la organización.

10. RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

A partir de los instrumentos usados en Colsubsidio, entre las encuestas y entrevistas se presentan los resultados de estas, para diseñar una propuesta que ayude a fomentar una cultura de innovación en proyectos propios, transversales y corporativos en Colsubsidio.

10.1 Resultados de las entrevistas

Al realizarlas entrevistas a los líderes de segundo nivel de la organización se obtuvieron los siguientes resultados que se agrupan en las siguientes categorías:

10.1.1 Origen de los retos y asignación y composición de los equipos de trabajo

- **Origen de los retos:**

- ✓ Reuniones gerenciales de cada dependencia: identifican los "dolores" específicos de cada área.
- ✓ Estrategia de Colsubsidio: define los lineamientos generales para la innovación.
- ✓ Detección de "dolores" en procesos, experiencia o portafolio.
- ✓ Reuniones gerenciales entre operaciones, gerentes y financieros: identifican oportunidades para innovar.

- **Equipos que participan en los procesos de innovación**

- ✓ Innovación en portafolio de servicios: responsabilidad de las áreas de servicio.
- ✓ Innovación en procesos de operación: equipo de agilidad y robótica apoya en el desarrollo de las ideas.
- ✓ Innovación en experiencia de usuario: se basa en investigaciones y KPIs para determinar prioridades.

- ✓ Innovación en proyectos estratégicos
 - Se actualiza el modelo cada 4 años.
 - Se identifican proyectos estratégicos.
 - Se asignan equipos de trabajo dedicados.

- **Composición de los equipos**
- ✓ Experto en innovación: selecciona la mejor metodología para el proyecto.
- ✓ Experto de negocio: canal de comunicación y punto de contacto con la unidad de negocio.
- ✓ Explorador: analiza la información y asegura que la propuesta tenga sentido para el cliente final.

10.1.2 Dolores que como área tienen al momento de validar el avance de los retos

- Tamaño y diversidad de la organización: La gran cantidad de unidades de negocio dificulta la evaluación uniforme del avance.
- Falta de tiempo: Las áreas están sobrecargadas con sus tareas y no disponen de tiempo para dedicarlo a la innovación, investigación o capacitación.
- Dificultad para asignar recursos: Se requiere convencer a los jefes para que liberen a los colaboradores para que participen en proyectos de innovación, lo que puede afectar la operación regular.

10.1.3 Causas principales de la baja participación de los colaboradores en las iniciativas de innovación

- Falta de tiempo: La alta demanda de trabajo en las operaciones regulares limita el tiempo disponible para dedicar a la generación de nuevos proyectos.
- Recursos limitados: Las personas con mayor potencial creativo e innovador están enfocadas en ejecutar los proyectos de sus áreas, lo que limita su participación en otras iniciativas.

10.1.4 Etapa de madurez se encuentra la innovación en Colsubsidio

El nivel general actual de la organización es en etapa III. Se ha logrado un crecimiento y madurez en estas áreas, generando un sentido de pertenencia a la innovación en todos los niveles, sin embargo, para alcanzar el nivel IV se requiere fortalecer el seguimiento y la creación de métricas.

- Participación: Nivel actual: II. La participación se limita a áreas transversales como tecnología, innovación, agilidad y experiencia de usuario. Es necesario ampliar la participación a más personas en iniciativas y talleres, incluyendo equipos tácticos y operativos.
- Metodología: Nivel actual es III. El modelo actual es reconocido en la organización, ya que constantemente se realizan estudios y se desarrollan de nuevas metodologías para que la actualización sea constante.
- Económico: Nivel actual: III. Existe un presupuesto independiente con políticas claras para la asignación de recursos a los proyectos. El presupuesto es suficiente para la operación de los procesos de innovación establecidos y para la ejecución e implementación de proyectos.

- Infraestructura: Nivel actual: IV. Se cuenta con la capacidad tecnológica para apalancar los proyectos y procesos de innovación. Los equipos de tecnología son impulsores de la innovación en la organización.

10.1.5 Principales obstáculos que dificultan el avance del modelo de innovación en Colsubsidio

- Vinculación de colaboradores
 - Dificultad para integrar a la gran mayoría de trabajadores, teniendo en cuenta que la organización cuenta con 19.000 colaboradores, la mayoría son cargos operativos.
 - Escasez de personal con cargos directivos que impulse la participación.
- Integración de las personas con roles operativos:
 - Desafío para que las personas operativas se involucren en los procesos de innovación.
 - Necesidad de que identifiquen y propongan mejoras a sus tareas cotidianas.
 - Importancia de brindarles apoyo con metodologías, herramientas y equipos especializados.

10.1.6 Beneficios que obtienen las personas que se involucran en los procesos de innovación.

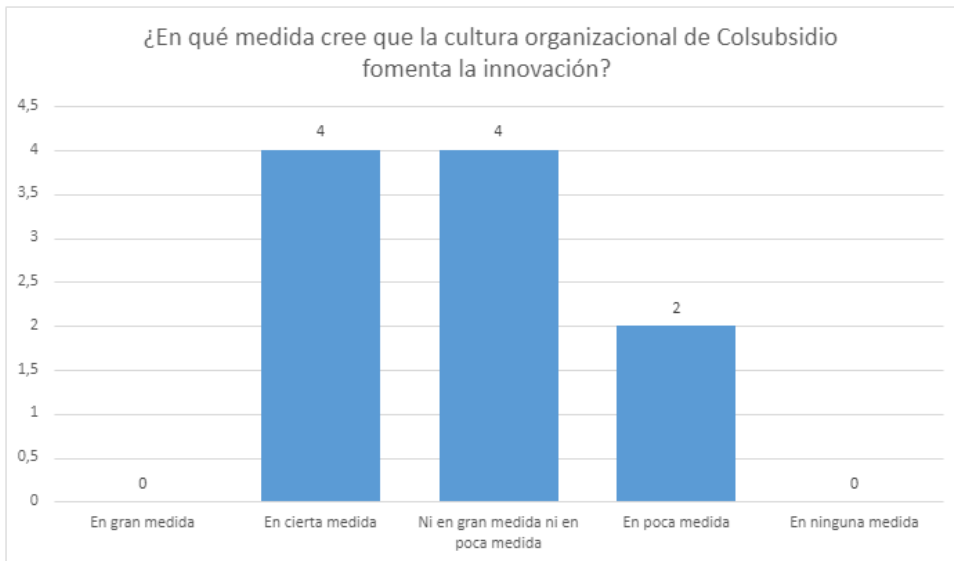
- Se otorgan anualmente en 4 categorías:
 - Mejor trabajador
 - Mejor líder
 - Mejor experiencia de servicio

- Mejor proyecto innovador
- Se premia la implementación de iniciativas con resultados tangibles dentro del año.
- Se seleccionan las 3 más impactantes y se otorgan bonos de 2 millones de pesos por persona para usar en supermercados o servicios propios, dependiendo del presupuesto disponible.
- Los colaboradores que hacen parte y participan en las iniciativas de innovación trabajan en una sede diferente sin control horario. Cada persona elige su horario y lugar de trabajo.

10.2 Resultados de las encuestas

El resultado de las encuestas realizadas a los líderes de primer nivel se muestra a continuación. Solo se muestran las preguntas que se identificaron como clave teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas previamente a los líderes de segundo nivel de la organización.

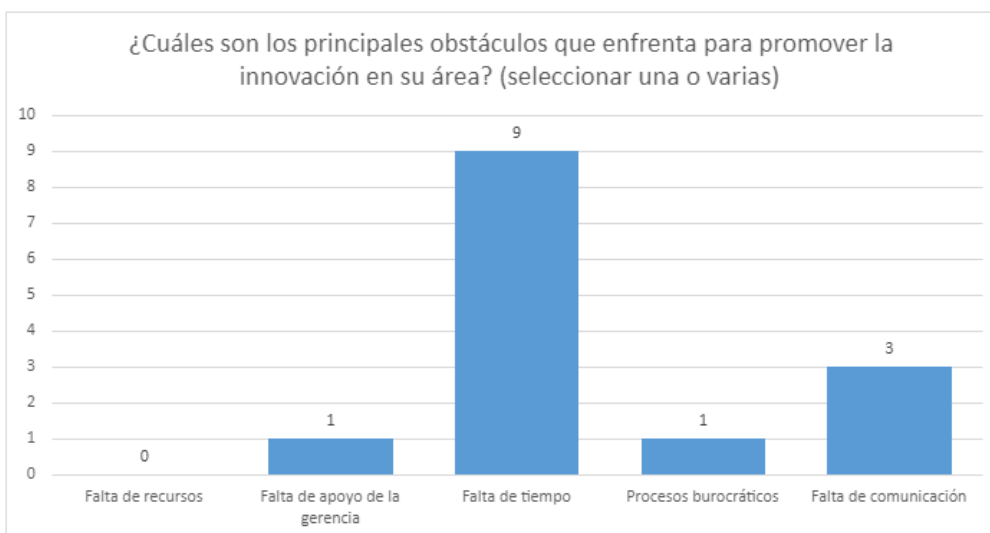
Figura 6. Pregunta: ¿En qué medida cree que la cultura organizacional de Colsubsidio fomenta la innovación?



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior muestra que la cultura de innovación se fomenta parcialmente ya que el 80% de las respuestas indican que se hace en cierta o ni en gran medida ni en poca medida, lo que indica que se han realizado esfuerzos dentro de la organización, pero no han sido suficientes para crear una cultura fuerte en temas de innovación.

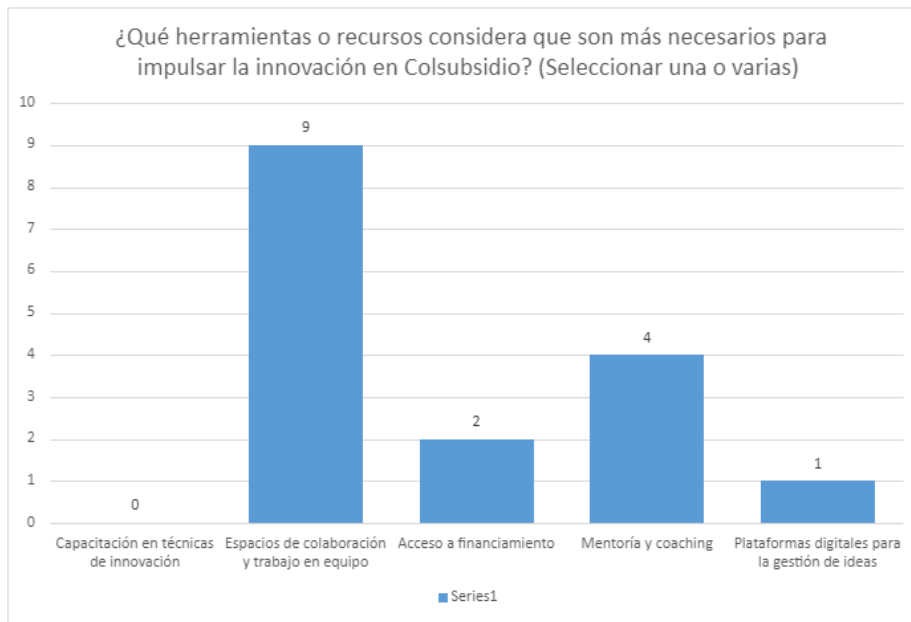
Figura 7. Pregunta: ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para promover la innovación en su área? (seleccionar una o varias)



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se evidencia que el mayor obstáculo que tienen las personas es la falta de tiempo, esto puede ser debido a que no cuentan con una asignación fija y que no cuentan con una motivación fuerte para dedicar tiempo a las actividades y proyectos de innovación. Adicionalmente se evidencia que la comunicación de ideas, proyectos o programas es un factor que se puede mejorar al fomentar la cultura de innovación en Colsubsidio.

Figura 8. Pregunta: ¿Qué herramientas o recursos considera que son más necesarios para impulsar la innovación en Colsubsidio? (Seleccionar una o varias)

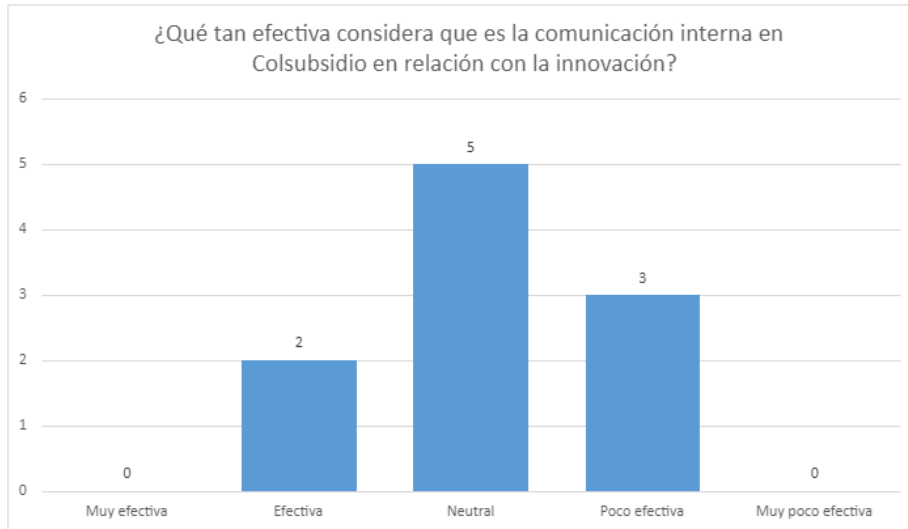


Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se observa que existe una oportunidad grande que puede apoyar para generar una cultura de innovación, esta es la generación de espacios de colaboración y equipos de trabajo ya que se considera que este ítem es necesario para impulsar la

innovación en Colsubsidio. Adicionalmente, se evidencia que los líderes consideran que se necesita mentoría y coaching para lograr este fin.

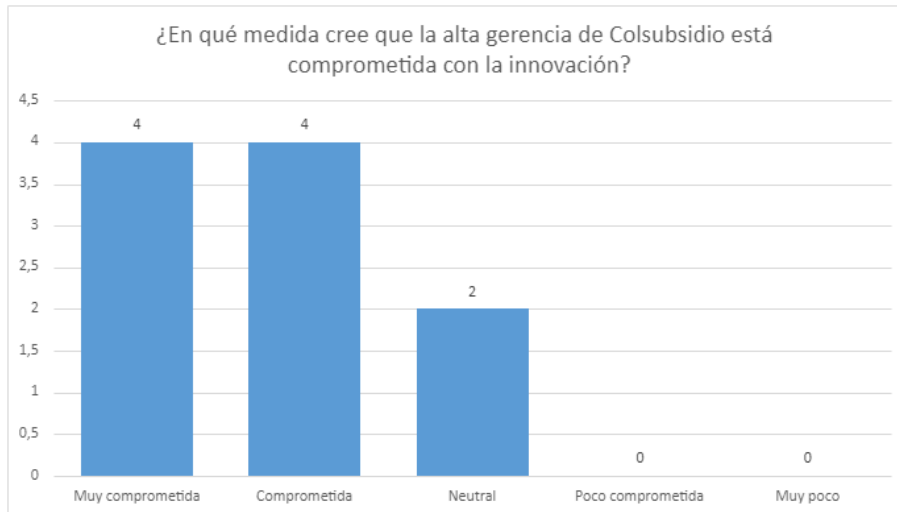
Figura 9. Pregunta: ¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación interna en Colsubsidio en relación con la innovación?



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se evidencia que el 80% de las respuestas de los líderes tiende a indicar que la comunicación en temas de innovación es neutral o poco efectiva, esto indica que la comunicación es un aspecto que debe ser mejorado al querer fomentar y fortalecer la cultura de innovación en la compañía.

Figura 10. Pregunta: ¿En qué medida cree que la alta gerencia de Colsubsidio está comprometida con la innovación?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se muestra que se considera que la alta gerencia tiene un nivel de compromiso alto con temas de innovación. Esto se refleja en que Colsubsidio ha sido reconocida por ser una de las empresas con mayor innovación en Colombia y ser la única del sector social que se ubica dentro de las más innovadoras del país. Sin embargo, como se evidencia en las anteriores figuras, hay aspectos que se deben mejorar para fomentar de una mejor manera la cultura de innovación.

10.3 Brechas de los resultados

A lo largo del proceso de investigación realizado en Colsubsidio donde se realizaron tanto entrevistas como encuestas para entender las percepciones, necesidades y opiniones de los colaboradores en relación con el área de innovación en Colsubsidio, se identificaron ciertas diferencias significativas que revelan la complejidad, diversidad de opiniones dentro de la organización.

Mientras que en la entrevista se identificó una visión más cualitativa de los desafíos que se tienen actualmente y las oportunidades percibidas por los colaboradores del área de

innovación, las encuestas permitieron detallar de manera cuantitativa la tendencia y las preferencias de los encuestados.

Las brechas entre los resultados cualitativos y cuantitativos son esencialmente necesarias para comprender las necesidades de la organización con el fin de abordar las discrepancias y fomenta el entorno de la creatividad e innovación en Colsubsidio; por una parte, en la entrevista a los líderes de primer nivel de Colsubsidio se destacan varios puntos claves:

- Origen de los retos: Señalan que surgen de las reuniones gerenciales internas donde se identifican los problemas y necesidades de las diferentes dependencias de Colsubsidio, lo que refleja un enfoque interno y operativo en la generación de proyectos retadores e innovadores.
- Baja participación de los Colaboradores: Informan por medio de la entrevista a los líderes que la baja participación se debe a la falta de tiempo debido a la carga operativa de los colaboradores, lo cual refleja que la innovación en las áreas es una actividad adicional mas no prioritaria.
- Nivel de madurez: En el resultado de la entrevista, informan que se encuentra en una etapa avanzada de madurez lo que denota un desarrollo progresivo en infraestructura, cultura y económica.
- Beneficios de participación en el modelo: Se destacan durante la entrevista, los beneficios económicos, emocionales y la flexibilidad de trabajo.

Por otra parte, en las encuestas los resultados son diferentes:

1. Nivel de satisfacción: En este caso la calificación es muy neutral lo que representa ser más reservada las respuestas, pero son posibilidades de mejora.

2. Obstáculos para promover el plan de innovación: se destacaron la falta de comunicación en los resultados y la falta de tiempo lo que sugiere al igual que las respuestas de la entrevista a líder de primer nivel que existe una relación estrecha entre este punto es que el desarrollo de las actividades de la innovación en las áreas se da como opción o actividad adicional que no genera esta participación, lo que sugiere planes más acertados al ítem del tiempo y la comunicación.
3. Efectividad en la comunicación interna: Se percibe entre ambos resultados entre las encuestas y entrevistas que comparten la falta de transmisión de la información lo que hace baja la participación de los colaboradores.

Es así como las brechas más destacadas por la cual se da la baja participación de los colaboradores de las áreas transversales de Colsubsidio obedecen a una baja comunicación, al tiempo disponible por las cargas operativas laborales y la información y/o contenido gráfico que permita la cercanía al programa, como pudiera ser el aprovechamiento de la tecnología, el tono cercano a los colaboradores entre otros.

11. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Durante el proceso de investigación llevado a cabo para Colsubsidio, se ha realizado un completo análisis para comprender las distintas percepciones, necesidades y opiniones de las áreas que colaboran en relación con la innovación dentro de la organización. Este análisis ha revelado una serie de brechas relevantes entre los resultados obtenidos tanto de entrevistas cualitativas como de encuestas cuantitativas, lo que denota la complejidad y la diversidad de opiniones presentes hoy en la organización.

Los resultados de las encuestas demuestran diferencias en cuanto al nivel de satisfacción, la baja efectividad en la comunicación interna y los obstáculos para promover el plan de innovación.

En este contexto, la propuesta **INNOVA 1.0** se presenta como un enfoque para abordar las brechas identificadas con el objetivo de activar la participación de los colaboradores de las áreas transversales de Colsubsidio, superando la barrera de la comunicación que se atribuye a la limitación de tiempo debido a las cargas operativas laborales y la falta de información o contenido que facilite la cercanía al programa de innovación.

INNOVA 1.0 que engloba diversas herramientas tecnológicas, desafíos, un reglamento de participación y beneficios para estimular la participación activa de las diferentes áreas de Colsubsidio.

A continuación, se detalla el plan de implementación y desarrollo de esta iniciativa.

11.1 Esquematización de la solución

Con el objetivo de resaltar y recompensar la creatividad y la innovación, se propone la realización del plan estratégico Innova 1.0 en Colsubsidio. Este se centra en reconocer a

los empleados o equipos que generan ideas innovadoras, implementen soluciones creativas o impulsen el desarrollo tecnológico en la empresa.

Este plan estratégico se distribuirá en seis categorías: Innovación en productos o servicios, innovación tecnológica, innovación en procesos, innovación social, innovación sostenible, e innovación en marketing y comunicación:

- **Innovación en productos o servicios:** Nuevos productos o servicios ofrecidos por la empresa Colsubsidio.
- **Innovación tecnológica:** Mejora en los procesos, la eficiencia, o a la experiencia del cliente.
- **Innovación en procesos:** Mejoras significativas en los procesos internos de la organización, que generen mayores niveles de eficiencia, calidad o ahorro de costos.
- **Innovación social:** Proyectos o iniciativas que aborden desafíos sociales y generen un impacto positivo en la comunidad o grupos vulnerables.
- **Innovación sostenible:** Se promueven prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.
- **Innovación en marketing y comunicación:** Destaquen en el mercado y generen un impacto positivo en la marca y los clientes.

Se deben tener en cuenta los siguientes ítems para la postulación de los proyectos en cada una de las categorías:

- Para la primera etapa de inscripción no hay un número mínimo o máximo de participantes para la inscripción.

- Se debe contar con unos criterios mínimos para la postulación de los proyectos, estos criterios son definidos por la empresa Colsubsidio, si no se cumple con estos criterios el proyecto queda inmediatamente descalificado.
- Los proyectos se pueden presentar de forma grupal o individual dependiendo de las personas participantes en cada proyecto.
- Se deben cumplir con las fechas estipuladas para cada una de las etapas, al no cumplir con estas fechas el proyecto queda inmediatamente descalificado.
- No hay un número mínimo o máximo de participantes por dirección, es decir, las jefaturas podrán postular el número de proyectos que deseen si cumplen con los criterios establecidos en cada categoría.
- Los proyectos inscritos solo pueden aplicar a una de las categorías, es decir, un mismo proyecto no puede estar en diferentes categorías al tiempo.

11.2 Reglamento de participación Innova 1.0

La primera ruta que se establece obedece a las condiciones de participación de los colaboradores, por esto se propone un reglamento para la participación de la siguiente manera, incluyendo fases de este.

11.3 Reglamento Innova 1.0

El objetivo de Innova 1.0 es identificar y dar la oportunidad a nuestros talentos de generar ideas innovadoras y convertirlas en proyectos viables, para que en conjunto se puedan materializar y volverse una oportunidad para ambas partes

- Es importante recalcar que se respetarán los derechos de autor, por ende,

Colsubsidio no podrá apoderarse de tu idea, lo que busca es apoyarte con tu proyecto.

- En cualquier momento podrás compartirnos tu idea innovadora para que podamos trabajar en ella mediante nuestra landing page, inscribe tu área y los compañeros con quien deseas desarrollar el proyecto y cuéntanos porque en un breve video.
- Las personas y/o equipos deben estar conformados exclusivamente por talentos de Colsubsidio.
- Solo serán aceptadas ideas y/o proyectos que estén relacionados con temas de innovación y tecnología y que permitan el mejoramiento dentro de tu área como mejora en los procesos de la compañía.
- Los proyectos que infringen los reglamentos internos de Colsubsidio serán descartados dentro de la primera etapa
- Se deberá realizar una demostración de lo que se espera si eres elegido en la etapa de presentación a jueces.
- Contará con 4 fases, descritas a continuación.

Es importante tener claro los prerrequisitos que deben cumplir tu área pueda empezar a participar:

- Inscripción áreas Colsubsidio
- Inscripción 50% personal por área (Para comenzar a participar)
- Generación de propuestas por área 3 (Esta preselección puede estar a cargo del líder de área)
- Video cargado Landing Page

11.4 Etapas de participación Innova 1.0

ETAPA 1

Inscripciones mediante landing page Colsubsidio, contándonos de que se trata tu propuesta en un video corto de no más de 1 minuto. Posterior a esto, te programaremos a un espacio para conversar contigo y juntos organizar tu idea.

ETAPA 2

Deberás realizar una presentación inicial (máximo 5 diapositivas) y un video (de mínimo 1 minuto y máximo 3 minutos) donde expliques tu idea y/o proyecto el cual debe contener lo siguiente:

- Objetivo de la idea y/o proyecto.
- Resumen ejecutivo de la idea y/o proyecto.
- Alcance de la idea y/o proyecto.
- Descripción del producto, idea o servicio.
- Modelo CANVAS.
- Un timeline de las fases en las que se desarrolla el proyecto.

ETAPA 3

En esta etapa los jueces tienen tiempo de 8 días hábiles para dar respuesta a tu proyecto y concertar de ser aprobado un segundo momento de confirmación y afinación de propuesta.

ETAPA 4

No tendrás que hacer nada en esta etapa, estará en aprobado o no aprobado el estado de tu proyecto que podrá ser verificado con tu usuario en el dashboard de nuestra landing page Colsubsidio.

ETAPA 5

En esta etapa, se seleccionará los primeros 3 puestos de las soluciones más innovadoras (uno por área) y competirán hasta la recta final, afinando sus proyectos donde deberán construir un modelo financiero que permita ver el ROI para la compañía.

ETAPA 6

Esta la etapa final y el ganador será anunciado mediante una sesión online con los jueces y directivos de la Entidad, para hacer el reconocimiento y que puedan exponer en que consiste el proyecto y el aporte Innova (Innovación) para Colsubsidio.

11.5 Plan de incentivos atractivos y recompensas para participantes

El plan de incentivos que se plantea para fomentar la participación de los colaboradores de Colsubsidio de las diferentes áreas se basa en 4 aspectos principales:

- **Reconocimiento público:** Otorgar reconocimientos públicos a los participantes y especialmente a los finalistas y ganadores destacando su contribución en la

generación e implementación de ideas innovadoras dentro de la organización. Este mecanismo de reconocimiento se puede realizar a través de publicaciones en internas, correos electrónicos o carteles ubicados en lugares estratégicos o de alta afluencia de personas.

- **Incentivos económicos:** Para los ganadores del concurso se les otorgará un beneficio económico que puede ser un bono adicional a su salario y/o la asignación de un presupuesto para continuar desarrollando la idea planteada o implementada.
- **Premios físicos:** Primer puesto (Carro) Segundo puesto (Viaje Cancún) Tercer puesto (Patineta eléctrica) Ipad, bonos económicos (Otros premios)
- **Oportunidades de desarrollo:** A los ganadores y finalistas se les ofrecerán oportunidades de desarrollo profesional que puede incluir la asistencia a conferencias, seminarios, cursos o certificaciones relacionados con temas de innovación o con la continuación del desarrollo de la idea propuesta o implementada.
- **Implementación de ideas:** Según el impacto de los proyectos e ideas ganadoras se les brindará a los participantes la oportunidad de hacer parte de un equipo con el cual implementarán o potencializarán el proyecto de innovación planteado. De esta manera se logrará que los participantes alcancen un rol activo en la ejecución del proyecto presentado.

Esta serie de incentivos deben soportarse por una estrategia de comunicación efectiva que resalte la importancia de la participación en actividades de innovación, y que se realizará una asignación de espacios y tiempos especiales para desarrollar la idea o proyecto sin afectar el rendimiento, entregables o responsabilidades de los colaboradores

con las actividades convencionales de su área o grupo de trabajo. De la misma manera se debe enfatizar en que las ideas innovadoras que logran ser implementadas contribuyen tanto al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como al crecimiento, consolidación, reconocimiento y éxito de Colsubsidio. Finalmente es importante que desde los roles de liderazgo dentro de la organización se promueva la participación de las personas y la comunicación e interacción entre las diferentes áreas de la organización.

11.6 Plan de comunicaciones

El objetivo del plan de comunicaciones será dar a conocer el plan INNOVA 1.0 como una estrategia para fomentar la cultura de innovación en toda la organización a través de diversas herramientas tecnológicas, desafíos, un reglamento de participación y beneficios atractivos para los colaboradores de Colsubsidio.

Mensajes clave

- La innovación es fundamental para el éxito de la organización. A través de esta se generan nuevas y/o mejoras en los servicios y experiencias ofrecidas a los clientes y se mejoran procesos internos los cuales apalancan eficiencias, ahorros o ingresos adicionales.
- Todos los colaboradores tienen la capacidad y el potencial para contribuir a la innovación sin importar su rol, nivel educativo, antigüedad en la compañía, nivel jerárquico o nivel de conocimiento.
- Colsubsidio ofrece diversas herramientas y recursos para apoyar a los colaboradores en su proceso creativo, como sesiones de entrenamiento, coaching y acompañamiento en la implementación de ideas.
- Participar en el programa trae beneficios, incluyendo reconocimiento, incentivos económicos, premios y oportunidades de desarrollo profesional y personal.

- La implementación y puesta en marcha de las mejores ideas innovadoras tendrá un impacto positivo tanto para la organización como en los clientes.

Canales de comunicación

Se utilizarán los canales internos de comunicación de Colsubsidio como intranet, correo electrónico y boletines informativos para difundir información sobre el programa de INNOVA 1.0 incluyendo los objetivos, las herramientas disponibles, los desafíos, el reglamento de participación y los beneficios otorgados a los funcionarios que participen y ganen con su idea innovadora. Adicionalmente se realizarán eventos en los cuales se expondrán los retos que logren llegar a la final y se mostrarán los ganadores seleccionados por los jurados.

Las herramientas que se utilizarán para la comunicación del plan INNOVA 1.0 serán:

- Plataforma digital: Los colaboradores podrán acceder a toda la información relacionada con el programa de innovación, incluyendo el reglamento de participación, las etapas, los desafíos, los recursos disponibles y los beneficios para los ganadores.
- Videos e infografías Se crearán videos cortos y atractivos, así como infografías para comunicar información de manera clara y visualmente atractiva sobre el programa de innovación, la fase actual, los desafíos y los beneficios.

Calendario de comunicación

El calendario de comunicación del plan INNOVA 1.0 contará con las siguientes fases:

- Fase de expectativa: Se dará a conocer el plan a través de correo electrónico y plataformas internas de comunicación de manera semanal mostrando los mensajes sobre la importancia de la innovación, así como los beneficios que se darán a los ganadores. Esto para crear expectativa entre los colaboradores del Colsubsidio.

- Fase de lanzamiento: Se enviará un correo electrónico a todos los colaboradores anunciando el lanzamiento INNOVA 1.0, se habilitará la plataforma de forma completa para poder realizar las inscripciones y estar al tanto de las novedades generadas.
- Fase de desarrollo: Se enviarán correos electrónicos periódicos a los colaboradores que los llevarán al landing creado, se publicará información sobre los participantes que han ido avanzando en cada una de las etapas definidas, se compartirán recursos como videos e infografías de interés, se reforzarán los beneficios que los ganadores obtendrán al participar y llevar su idea a ser la ganadora.
- Fase de cierre y evaluación: Se organizará un evento de cierre para mostrar los logros de INNOVA 1.0 en cuanto a participación y se reconocerán a los colaboradores que ganaron y que podrán acceder a los beneficios anunciados en etapas anteriores. Adicionalmente se enviarán encuestas de satisfacción a todos los colaboradores para contar con feedback sobre todo el plan INNOVA 1.0.

11.7 Presupuesto

Se contempla el siguiente presupuesto para crear e implementar el programa de incentivos que apalancará el programa propuesto.

Tabla 6. Presupuesto para asignación de incentivos económicos.

Categoría	Ítem	Valor / Inversión
Incentivos económicos y de desarrollo profesional	Premio para el primer ganador: Carro	\$ 100.000.000
	Premio para el segundo ganador: Viaje Cancún y Riviera Maya	\$ 15.000.000
	Premio económico para el tercer ganador: Patineta eléctrica	\$ 5.000.000
	Premios para participaciones destacadas: iPad	\$ 3.500.000
	Premios para participaciones destacadas: Bonos Ktronix, Falabella, Exito	\$ 3.000.000
	Curso de innovación x 1	\$ 500.000
	Certificación en innovación x 1	\$ 3.000.000
	Asistencia a conferencias, seminarios o talleres x 1	\$ 500.000
	Inversión para continuación del proyecto ganador	De acuerdo al proyecto ganador
	Total	\$ 130.500.000

Fuente: Elaboración propia

11.8 Métricas de control

Se proponen diferentes métricas para evaluar y monitorear el rendimiento del programa planteado a medida que este se va desarrollando y al finalizar evaluar los resultados obtenidos.

- Cantidad de ideas inscritas en el programa: Se medirá con la variable I de acuerdo con la cantidad de ideas recibidas a través del landing creado. La meta es que se registren al menos 200 ideas inscritas en el programa.
- Cantidad de personas inscritas en el programa. Cada idea / proyecto puede estar integrada por una o varias personas. Se medirá con la variable P. La meta es contar con 10.000 participantes activos en el programa.

- Porcentaje de participación con respecto a la cantidad de empleados. Teniendo en cuenta que la cantidad de funcionarios en Colsubsidio con alrededor de 20.000 (variable F) se obtiene la relación a través de la siguiente formula:

$$\frac{\text{Cantidad personas inscritas}}{\text{Cantidad total colaboradores}} \times 100$$

La meta es contar con mas del 50% de participación durante la primera edición del programa

- Cantidad de proyectos inscritos por áreas. Al momento de registrar la idea en la plataforma se pedirá el área al que pertenece el colaborador o colaboradores de Colsubsidio. Variable IA. La meta es contar con al menos una iniciativa registrada por área.
- Cantidad de interacciones en plataformas internas de comunicación e intercambio de ideas (likes o reacciones). Se podrá obtener a través de la revisión periódica en las plataformas de comunicación interna. Variable: L. La meta es contar con al menos el 30% de interacciones con respecto al total de colaboradores registrados en las plataformas internas de comunicación.
- Cuantificación de beneficios potenciales o generados (ROI) a través de la ejecución e implementación de las ideas innovadoras. Este indicador se obtendrá considerando la inversión total realizada y los ingresos/beneficios obtenidos por la implementación de Innova.

$$\frac{\text{Ingresos y beneficios} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

La meta de este indicador dependerá de los directivos de la organización, las políticas internas en cuanto a la aprobación de proyectos y asignación de recursos destinados a la cultura de innovación.

Estas métricas se pueden ir modificando, agregando o eliminando de acuerdo al feedback recibido por parte de los colaboradores o directivos de Colsubsidio, esto para mantener y mejorar el programa a través de los años permitiendo de esta manera que todos los miembros de la organización se sientan y hagan parte de la evolución del modelo.

12. 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.

12.1 Conclusiones

Las conclusiones deben dar respuesta al problema planteado con base en los resultados obtenidos para la solución. Las Conclusiones deben ser mínimo los objetivos específicos, es decir, si se plantearon tres objetivos específicos, deberán realizar mínimo tres conclusiones, si el equipo de la consultoría considera que son necesarias cuatro, cinco conclusiones, deberán tener en cuenta que el número de las recomendaciones debería ser igual al número de conclusiones.

12.2 Recomendaciones

Se plantean sugerencias para mejorar, modificar o innovar en cuanto a la problemática investigada. Los resultados esperados: conocimientos teóricos, experimentales, de aplicación o solución de problemas propuestos consistentes y coherentes con el problema, los objetivos y el marco de referencia construido. Estos resultados deben ser significativos para los conocimientos existentes o para la sociedad (empresa, organización, gremio, localidad, etc.) y deben abrir espacios para futuras investigaciones, proponer nuevos métodos, modelos, estrategias de acción, entre otros.

13. REFERENCIAS

- Aldrin Velázquez. (2023). *Gestión estratégica: Qué es, ventajas, importancia, ejemplos y etapas*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>
- Bottia Calderon, J. M., & Avila Hernandez, L. N. (2023, February 24). *Presentación retos Colsubsidio 2023-1 Estudiantes Universidad Ean*.
- Cai, Y., & Amaral, M. (2022). Triple Helix Model of Innovation: From Boundaries to Frontiers. In *Triple Helix* (Vol. 9, Issue 2, pp. 107–117). Brill Academic Publishers. <https://doi.org/10.1163/21971927-12340007>
- Christensen, C. (1997). *El Dilema del Innovador*.
- Cifuentes Sánchez, L. M., & Londoño Londoño, M. E. (2018). Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35–47. <https://doi.org/10.21772/ripo.v36n1a03>
- Colsubsidio. (2017). *Informe de gestión y sostenibilidad*. 42.
- Colsubsidio. (2023a). *Conoce de nuestros productos y Servicios*. <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (2023b). *Conoce de nuestros productos y Servicios*. <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Colsubsidio. (2023c). *Quienes Somos*. <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- Colsubsidio. (2023d). *Quienes Somos*. <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9th ed.).

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Ley_21_de_1982*.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=4827

Dillman, D. A. , S. J. D. , & C. L. M. (2014). *The Tailored Design Method* (4th ed.).

ESTATUTOS DE LA CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR

COLSUBSIDIO. (2022). *ESTATUTOS*.

<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/estatutos-de-la-caja-colombiana-de-subsidio-familiar-colsubsidio.pdf>

Eveleens, C. (2010). *Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications*.

Handy Charles. (2007). *Understanding organizations* (Penguin).

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cuantitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cuantitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Huizingh, E. K. R. E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>

Informe de gestión y sostenibilidad 2022 Colsubsidio. (2022a).

<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf>

Informe de gestión y sostenibilidad 2022 Colsubsidio. (2022b).

<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2022.pdf>

- Observatorio Tecnológico UA. (2023). *Guía de gestión de la innovación*.
<https://www.ovtt.org/guias/guia-practica-innovacion/#cuales-son-las-etapas-mas-importantes-para-la-gestion-de-la-innovacion>
- OECD, & EUROSTAT. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.).
- Quiroz Gonzalez, E., Vesga R., J. J., & Garcia-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia.
<https://elibro.net/es/lc/bibliotecaean/titulos/197043>
- Revista Semana. (2022, August 20). *Así logró Colsubsidio convertirse en una de las 30 empresas más innovadoras del país*. <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/asi-logro-colsubsidio-convertirse-en-una-de-las-30-empresas-mas-innovadoras-del-pais/202200/>
- Sarpong, D., AbdRazak, A., Alexander, E., & Meissner, D. (2017). Organizing practices of university, industry and government that facilitate (or impede) the transition to a hybrid triple helix model of innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.032>
- SSF. (2021). *Composición de las personas afiliadas al sistema del subsidio familiar por región de la cc. septiembre de 2021*.
- SSF (Sistema de Subsidio Familiar Colombiano). (2021). *Comportamiento crédito social por modalidad*.

14. ANEXOS

Campaña de divulgación interna Colsubsidio



TUS IDEAS PUEDEN OPTIMIZAR LA CADENA DE PRODUCCION EN COLSUBSIDIO



INSCRIBETE EN
PROGRAMA
INNOVA 1.0 Y SE
PARTE DEL
CAMBIO



Colsubsidio


SE PARTE DEL CAMBIO
INNOVA 1.0

**CONTAMOS CON TALENTO
EXCEPCIONAL, POR ESO LLEGÓ
INNOVA 1.0 PARA POTENCIAL LAS
IDEAS DE NUESTROS
COLABORADORES**




TE ESTAMOS BUSCANDO

SE PARTE DEL CAMBIO



<https://www.colsubsidio.com>

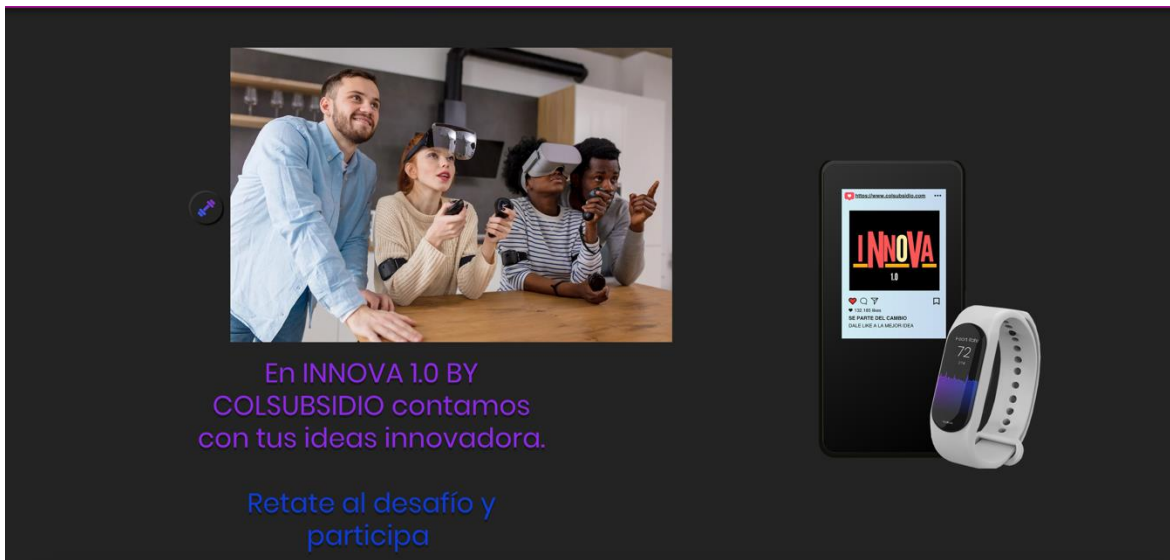


132.185 likes

SE PARTE DEL CAMBIO
DALE LIKE A LA MEJOR IDEA

Diseño Web Landig Page INNOVA 1.0

<https://paopao223123.wixsite.com/innova-1-1>



Retate al desafío y participa

*Aplica condiciones:
Revisa nuestra ruta de participación y HAZ PARTE DEL CAMBIO



INNOVA 1.0
HAZ PARTE DEL CAMBIO

TU PROGRESO ÁREA COMERCIAL



Conoce el detalle

