

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROCESOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TUTOR

LUIS ARMANDO COBO CAMPO

**FACTORES DETERMINANTES PARA LA INNOVACIÓN EN PROCESOS EN  
COLPENSIONES**

INTEGRANTES

LUISA FERNANDA AGUIRRE MARTIN

JUAN DAVID GONZALEZ MARTINEZ

GLORIA STHEPANY VARGAS PADILLA

NOVIEMBRE 25 DE 2024

## Resumen

Esta investigación analiza los factores que determinan la motivación para la innovación en procesos de Colpensiones, considerando tanto aspectos organizacionales como personales, los resultados reflejan que, aunque los empleados reconocen tener competencias para contribuir a la innovación, el liderazgo, los incentivos y la cultura organizacional no están plenamente alineados para potenciar la generación e implementación de ideas, la ausencia de una agenda formal y de mecanismos claros de reconocimiento limita el impacto de estas iniciativas en el desempeño organizacional.

La encuesta evidencia que la motivación de los empleados se sitúa mayoritariamente en un nivel moderado, con diferencias según áreas y niveles jerárquicos, las áreas misionales y estratégicas están más involucradas en la innovación, mientras que las de soporte y operativas muestran menor participación. Existe una relación directa entre los factores personales y organizacionales y el desempeño innovador, destacando la necesidad de alinear los objetivos individuales con los organizacionales para mejorar la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio.

A pesar de estas limitaciones, Colpensiones tiene un gran potencial para construir una cultura de innovación sólida, fortaleciendo el liderazgo, creando incentivos claros y promoviendo una colaboración más inclusiva, lo que beneficiaría tanto a la organización como a los ciudadanos.

*Palabras clave:* innovación en procesos, gestión pública, motivación, factores determinantes.

## Problema de Investigación

### Antecedentes del problema.

De acuerdo con la naturaleza pública de la Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones y teniendo en cuenta las dimensiones a través de las cuales opera el Modelo

Integrado de Planeación y Gestión – MIPG establecido por la Función Pública, que tiene como objeto “dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad” (DAFP,2023, p. 8). Desde la gestión del conocimiento y la innovación como dimensión transversal al modelo (MIPG), se busca fortalecer la gestión pública en su compromiso de preparar las entidades para cumplir con eficiencia y eficacia sus funciones (Cerón Hurtado, 2023), es así como esta dimensión promueve entre otros aspectos el desarrollo de mecanismos de innovación que permitan generar soluciones efectivas para orientar la gestión de las entidades al servicio de los ciudadanos (DAFP,2023). De acuerdo con la anterior la identificación de los factores determinantes que motivan la innovación en los procesos, contribuye directamente con el cumplimiento del propósito del Modelo del Sistema Integrado de Gestión adoptado por Colpensiones de “articular la estrategia, los procesos y la estructura para propender una gestión eficiente, eficaz y transparente, con el fin de aumentar la satisfacción de los grupos de interés” (Colpensiones, 2022, p.4).

### **Descripción del problema.**

Colpensiones cuenta con una cadena de valor (Colpensiones, 2020) desde la cual se definen se definen los macroprocesos de tipo estratégico, misional, de soporte y evaluación que agrupan los 45 procesos desde los cuales se soporta el cumplimiento de las funciones de la Entidad. Sin embargo, no se identifica que exista un proceso completamente estructurado para la gestión de la innovación. Si bien en el marco del proceso estratégico de Investigación, Desarrollo y Analítica, que tiene como objetivo

Definir, diseñar y generar estudios, investigaciones y estadísticas, a través del procesamiento y análisis de los datos, con el fin de generar información estratégica para la

toma de decisiones y orientar el quehacer de la organización hacia la innovación de sus procesos, productos y servicios. (Colpensiones, 2024, p.2).

Como parte de sus macro actividades se define “formular las líneas de acción de innovación” (Colpensiones, 2024, Proceso Investigación, desarrollo y analítica. p.2), a partir de la cual se genera la agenda de innovación de la Entidad. En los documentos asociados a la gestión de la Entidad para la vigencia 2024 no se evidencia que se haya establecido una agenda de innovación. De igual modo en el informe de seguimiento al plan de acción con corte a junio de 2024, el cumplimiento de la política asociada a la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación de MIPG se limita a los resultados de (4) planes de trabajo que se encuentran enmarcados en el Plan Estratégico Institucional – PEI y el Plan Estratégico de Talento Humano, de los cuales se evidencia que (3) planes se han ejecutado al 100% (Conde, 2024), sin que se relacionen iniciativas específicas asociadas a la gestión de la innovación.

Por otra parte, se identificó que como parte del plan estratégico institucional 2019-2022, con el propósito de fortalecer las competencias para la gestión de la innovación en los servidores de Colpensiones se definió un Modelo de Gestión para la Innovación para Colpensiones, conformado por tres acciones principales: “Promoción de la Innovación, Retos de Innovación y Generación de Capacidades de Innovación” (Colpensiones, 2022, p.2). Sin embargo, en el informe de gestión del 2023 se manifiesta que no se definió una Agenda de Estudios en Investigaciones, sino que se presentaron solicitudes de estudios e investigaciones para soportar la innovación a demanda.

De acuerdo con lo anterior es posible concluir que, si bien se han definido procesos y modelos para promover la gestión de la innovación, no se cuenta con un modelo de innovación estructurado que promueva la gestión de la innovación en todos los niveles de la organización y motive a los colaboradores a generar ideas innovadoras en ámbitos diferentes a la prestación de los servicios de la Entidad.

## **Pregunta de investigación.**

¿Cómo influyen los factores organizacionales y personales en la motivación para la innovación en procesos en Colpensiones y qué relación tienen estos factores con el desempeño innovador de la empresa?

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Identificar los factores determinantes que influyen en la innovación en procesos en Colpensiones y la relación de estos factores con su desempeño innovador.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los principales factores organizacionales que influyen en la motivación para la innovación en procesos en Colpensiones.
- Identificar los principales factores personales que influyen en la motivación para la innovación en procesos en Colpensiones.
- Definir la relación que tienen los factores organizacionales y personales con el desempeño innovador de la empresa.
- Establecer si existen diferencias significativas en la motivación para la innovación y el desempeño innovador entre diferentes áreas o niveles jerárquicos dentro de Colpensiones.
- Plantear estrategias para fomentar la motivación para la innovación y mejorar el desempeño innovador de la organización

## **Justificación**

La innovación en las Entidades públicas es esencial para mejorar la eficiencia, la calidad y la efectividad de los servicios públicos, así como para responder a los desafíos cambiantes del entorno. Sin embargo, la motivación para innovar puede ser un desafío en este contexto, debido a factores como la burocracia, la aversión al riesgo, la naturaleza de los recursos y la

falta de incentivos claros. Esta investigación contribuirá a comprender mejor los factores que impulsan la innovación en Colpensiones y a identificar estrategias para fomentar una cultura de innovación que beneficie tanto a los empleados como a las partes interesadas de la Entidad. En este sentido, los resultados de la investigación pueden ser utilizados por las empresas públicas para diseñar e implementar estrategias efectivas para fomentar la motivación para la innovación y mejorar su desempeño innovador.

## **Marco Teórico**

### **Gestión de la innovación**

Existen múltiples definiciones para la innovación en el contexto empresarial, como primera referencia se tiene la definición clásica de Schumpeter en 1934:

- La introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso que aporta elementos diferenciadores respecto a los existentes hasta ese momento.
- La apertura de un nuevo mercado en un país o región.
- El descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos intermedios.” (Hidalgo, & Pavón, 2015, p.56).

De acuerdo con el Manual Oslo 2018, la innovación empresarial se define:

“como un producto o proceso empresarial nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos empresariales anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en uso por la empresa”. (García, 2021).

Una forma de clasificar las innovaciones está definida por el su alcance transformador o grado de originalidad (Valencia, M, 2020), con base en este enfoque se establecen tres niveles de innovación:

- Innovación menor que no implica un cambio significativo en los productos y procesos, pero que con una inversión mínima pueden generar efectos a nivel económico o social importantes.
- Innovación incremental que generan mejorías en los productos y procesos, sin alterar sus características fundamentales. Al igual que las innovaciones menores aportan a la mejora continua del desempeño organizacional.
- Innovación radical o disruptiva que representan una ruptura completa en la forma de hacer las cosas. Generalmente se basan en nuevos conocimientos en los campos científicos o de ingeniería, abren nuevos mercados o industrias. Por medio de esta innovación se generan productos, servicios y procesos totalmente nuevos. Permiten también abrir nuevos campos de aplicación para los productos o servicios y se traduce en cambios relevantes en aspectos como eficiencia, costos, productividad y calidad.

Con base en la naturaleza de la innovación (Miranda, 2023), se pueden identificar cuatro tipos principales de innovación:

- **Innovación de producto:** hace referencia al desarrollo de nuevos productos o a la introducción de mejoras significativas en los productos actuales.
- **Innovación de proceso:** se caracteriza por la implementación de nuevos métodos o tecnologías en los procesos productivos o la prestación de servicios, con el objetivo de mejorar la eficiencia, disminuir costos y mejorar la calidad.
- **Innovación organizativa:** se enfoca en la implementación de cambios asociados a la estructura, cultura, sistemas o procesos de gestión de la organización. Puede implicar reestructuración de equipos de trabajo, acoger nuevas prácticas de gestión e implementación de nuevas tecnologías.

- **Innovación de marketing:** relacionada con la implementación de nuevas estrategias para la comercialización, promoción, distribución y difusión para entrar en nuevos mercados, segmentos o mejorar la recordación de la marca. Se puede gestionar a través del lanzamiento de nuevos canales o campañas publicitarias.

## **Innovación en procesos**

Con respecto a el campo específico de la innovación en procesos y con base en el marco definido en la cuarta edición del Manual de Oslo (2018) respecto a la innovación empresarial, se tiene como primera definición la siguiente:

“Una innovación de proceso empresarial es un proceso empresarial nuevo o mejorado para una o más funciones empresariales, que difiere significativamente de los procesos empresariales anteriores de la firma y que ha sido puesto en uso por la firma.” (Robledo, 2019, p.37).

La innovación en procesos refleja los esfuerzos de las organizaciones por transformar sus resultados de investigación y desarrollo en ajustes en los procesos de producción, abastecimiento y distribución, así como cambios tecnológicos para producir bienes o servicios acordes a los requerimientos de diseño y las necesidades del mercado. (Alvarez-Melgarejo, et. Al., 2024).

## **Innovación Pública**

La innovación en el sector público “se plantea como una oportunidad para adaptar la administración y sus servicios a las demandas ciudadanas, con mayores dosis de eficacia, eficiencia y transparencia.” (Mairal Medina, 2020, p.53)

Se convierte entonces en un elemento estratégico de la gestión pública, debido a que las demandas y necesidades de la sociedad son diversos y evolucionan a una gran velocidad, en un mundo global e interconectado, que implica que las instituciones gubernamentales deban interactuar con múltiples actores en un ambiente de constante incertidumbre.

Para el caso colombiano en el marco de referencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, como parte de las siete dimensiones operativas a través de las cuales opera el modelo, se define la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Desde esta dimensión transversal al modelo operativo definido por MIPG se

“promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos. Las entidades públicas pueden reducir el riesgo en la implementación de nuevas iniciativas de gestión al optar por la construcción de ensayos, prototipos o experimentos que contribuyan a comprobar o visualizar posibles fallas antes de la introducción de nuevos o mejorados productos y servicios”. (DAFP, 2023, p.105).

Las entidades públicas deben implementar herramientas que favorezcan la innovación institucional, para diseñar y potenciar soluciones eficientes en términos de sus recursos económicos, de tiempo y espacio, entre otros, que incentiven en sus colaboradores la generación de nuevo conocimiento y faciliten una relación más cercana entre el ciudadano y el Estado, enmarcada en la confianza, la calidad en la prestación de los servicios y la transparencia en la gestión. En esto radica la importancia de promover una cultura institucional afín a la innovación y fortalecer las competencias de los servidores públicos, mediante programas de capacitación que impulsen la innovación en la práctica. (DAFP, 2023).

## **Factores Organizacionales**

Los factores organizacionales (Blanco Martínez, 2012), son definidos como aquellos que se relacionan con el comportamiento de las personas (cultura, liderazgo, estructura, incentivos). Pueden incluir elementos adicionales como la estructura, el clima organizacional y el apoyo social en el trabajo. (Marsollier, 2012).

Hacen referencia a la percepción que tienen los trabajadores acerca del comportamiento de la organización para con él y afecta directamente su nivel de compromiso. Los aspectos que recompensa la empresa y la forma en que distribuye los incentivos, influyen en la percepción del empleado frente al nivel de compromiso que la empresa mantiene con su personal. De acuerdo con lo anterior se identifican en los factores organizacionales el contrato psicológico, apoyo percibido, satisfacción laboral y permanencia de los empleados en la organización. (Betanzos-Díaz, Paz-Rodríguez, 2011).

## **Factores Personales**

Los factores personales de los trabajadores (competencias, valores, metas personales), se pueden definir “como un conjunto de factores del sistema organizacional que influyen en las motivaciones y en el comportamiento del personal” (Iparraguirre, 2017, p. 31). Se relacionan directamente con el empleado e incluyen aspectos como su personalidad, entorno profesional y entorno personal.

## **Motivación para la innovación**

A nivel empresarial los principales motivantes para la innovación se encuentran relacionados con la búsqueda de la productividad y la competitividad. Es así como se ha identificado que

“Los esfuerzos de las empresas para mejorar productos y procesos de producción no solo aumentan su eficiencia económica, sino que tienen efectos sobre la tasa agregada de crecimiento de la productividad. El incremento de la participación de mercado de las firmas más innovadoras a costa de las menos innovadoras y la eventual salida del mercado de estas últimas son claves para explicar los efectos sobre la productividad agregada generados por la inversión en innovación de las firmas.” (Lambardi & Mora, 2014).

La motivación para la innovación se asocia al aumento de la eficiencia y el crecimiento de las organizaciones, aunque no se traduzca en un beneficio inmediato principalmente por los costos que implican los procesos de innovación; la innovación implica mejoras en los productos y reducciones en los costos, lo que permite que la empresa pueda en el largo plazo aumentar su cuota de mercado (García Betancourt, et.al., 2017).

Es posible concluir que la capacidad de innovación en procesos de una empresa se convierte en un factor determinante de la competitividad de una organización y su capacidad para sobrevivir y adaptarse en un entorno cambiante (Alvarez-Melgarejo, et.al., 2024) y en este sentido el fortalecimiento de la competitividad empresarial constituye uno de los principales motivantes para la innovación.

En el estudio denominado 'Determinantes de la productividad de crecimiento acelerado', del Centro Nacional de Consultoría y la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras), fue posible identificar que en un país como Colombia, con una apremiante necesidad de aumentar la productividad de sus empresas para alcanzar un mayor crecimiento económico, las organizaciones que logran los mejores resultados en esta materia, cuentan con elementos determinantes, que llevan a que sus empleados produzcan más y posibiliten la generación de utilidades muy superiores al resto del mercado. Estos elementos determinantes entre los que se destacan bonos, alianzas, inversión en innovación y estandarización de procesos, se traducen en trabajadores motivados que potencian los niveles de productividad de sus empresas. (Portafolio, 2018).

## **Marco institucional**

La Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones) es la entidad pública responsable de la gestión del Régimen de Prima Media (RPM) en todo territorio colombiano, su principal objetivo es garantizar el acceso a pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia a los

afiliados, de acuerdo con las normativas vigentes, Colpensiones busca eficiencia, transparencia y equidad en la administración de los recursos y servicios pensionales.

La base legal de la creación de Colpensiones está en el Decreto 2011 de 2012, en reemplazo del antiguo Instituto de Seguros Sociales (ISS), como una entidad descentralizada, adscrita al Ministerio de Trabajo, Su operación está regida por la Ley 100 de 1993, que establece el marco general del Sistema General de Pensiones en Colombia, adicionalmente Colpensiones adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), promovido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Este modelo orienta a las entidades públicas hacia un desempeño eficiente y alineado con los principios de legalidad, integridad y transparencia, y fomenta la innovación como herramienta fundamental para la mejora continua.

La estructura organizacional está bajo un sistema de gobernanza descentralizado, con una Junta Directiva que actúa como órgano máximo de decisión, encargada de definir las estrategias institucionales y políticas públicas que guiarán su gestión. A nivel operativo, el presidente de Colpensiones es responsable de la implementación de las políticas y de la supervisión diaria de las áreas funcionales, que están conformado por 14 macroprocesos estratégicos, misionales, de apoyo, de control y evaluación, los cuales reúnen un conjunto de 45 procesos generadores de resultado a nivel institucional, orientados al cumplimiento de las funciones constitucionales y legales de la misión y de la visión de la empresa.

La supervisión de Colpensiones está a cargo de la Superintendencia Financiera de Colombia, que asegura que las decisiones y políticas se implementen de manera coherente con los objetivos establecidos en la ley e internamente, la entidad cuenta con un sistema de control interno que garantiza la correcta administración de los recursos, el cumplimiento de las normativas y la transparencia en todos sus procesos. Los resultados y avances son

monitoreados y evaluados regularmente a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) y los informes de seguimiento del Plan de Acción.

El financiamiento de Colpensiones proviene principalmente de los aportes de los afiliados y empleadores al RPM, estos recursos se administran de manera eficiente para garantizar la sostenibilidad del sistema pensional adicionalmente se encarga de gestionar sus recursos financieros y humanos para maximizar el impacto de sus operaciones, buscando siempre mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción de sus grupos de interés.

Los resultados obtenidos permiten realizar ajustes continuos a las estrategias de la organización para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

Colpensiones actualmente tiene la siguiente Misión y visión que enmarca los objetivos y el rumbo de la compañía.

En el marco estratégico de Colpensiones del 2024 se define la siguiente misión y visión:

**“Misión:** Somos la empresa del Estado que administra las pensiones y brinda asesoría integral a lo largo de la vida de los ciudadanos, buscando su protección económica y bienestar como derecho universal ante los riesgos de invalidez, vejez y sobrevivencia, mediante la prestación de un servicio efectivo.”  
(Colpensiones, 2024).

**“Visión:** En el 2026, seremos reconocidos por:

Ser la administradora de pensiones y los servicios sociales complementarios de la población económicamente activa.

Brindar acompañamiento integral desde el inicio de la vida laboral de los ciudadanos, hasta su retiro.

Ser una empresa humana, efectiva, moderna, segura y con talento humano comprometido para atender los desafíos actuales y futuros.” (Colpensiones, 2024).

## Metodología

### Primer nivel

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

Esta investigación se va a realizar con base en un diseño no experimental, de tipo transversal descriptivo con un único momento para la recolección de datos Y un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo .

. Teniendo en cuenta que por la naturaleza de las variables a estudiar se considera apropiado este tipo de diseño; en el cual se va a realizar una recolección directa de la información sin manipulación para su posterior análisis. (Hernández- Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

#### *Definición de Variables*

Considerando que las variables pueden ser definidas y evaluadas en diferentes formas de acuerdo con el propósito de la investigación (Cruz del Castillo & Olivares Orozco, 2014). A continuación, se presenta la definición conceptual y operacional de cada una de las variables que hacen parte del objeto de investigación, la cuales serán medidas a través de la encuesta propuesta.

**Tabla 1 Definición de variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Tipo de variable
Tipo de área en la organización	Hace referencia a la naturaleza de las operaciones que se realizan desde la dependencia definida con base en la estructura de su mapa de procesos y cadena de valor	Identificación del tipo de área en el que trabajan los colaboradores encuestados	Misional Estratégica Soporte Evaluación	Nominal

Antigüedad en la organización	Define el tiempo durante el cual se ha estado trabajando en la organización	Establecer el tiempo de antigüedad que lleva trabajando el colaborador encuestado	Menos de 1 año Entre 1 y 3 años Entre 3 y 5 años Más de 5 años	Ordinal
Nivel jerárquico en la organización	Establece el nivel jerárquico al que se pertenece de acuerdo con el manual de funciones establecido	Identificar el nivel jerárquico al que pertenece el encuestado	Técnico Tecnólogo Profesional Directivo Gerencial	Ordinal
Cultura organizacional para la innovación	Se refiere al “conjunto de normas, creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias que definen el modo en el que las personas deben relacionarse, comportarse e interactuar dentro de una organización” (UNIR, 2023) y como está fomenta la innovación en la organización.	Establecer la percepción de los encuestados frente a si la cultura organizacional de Colpensiones fomenta la innovación	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo
Estructura organizacional para la innovación	De acuerdo con la naturaleza pública de la Entidad la estructura organizacional se define como “el conjunto de dependencias y sus funciones, las cuales deben responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para la prestación de los servicios por parte de las entidades, logrando la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (DAFP, s.f.)	Identificar si la estructura organizacional de Colpensiones facilita los procesos de innovación	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo

Incentivos para la innovación	Se definen como la recompensa que ofrece la empresa a los trabajadores por su participación en proyectos de innovación	Identificar la percepción de los encuestados respecto a si Colpensiones ofrece incentivos por la participación en proyectos de innovación	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo
Liderazgo para la innovación	Hace referencia a la gestión del liderazgo que promueve las iniciativas de innovación en la empresa	Establecer si los encuestados perciben que existe liderazgo que promueva y apoye la innovación en procesos en Colpensiones	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo
Motivación para la innovación	Nivel de motivación del empleado para generar ideas innovadoras	Identificar si los encuestados se consideran motivados para generar ideas innovadoras y de mejora en sus áreas de trabajo	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo
Competencias para la innovación	Habilidades y conocimientos de los colaboradores para contribuir con la innovación en los procesos de la organización	Establecer la percepción de los empleados frente a las competencias para contribuir con la innovación en los procesos de Colpensiones	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo
Objetivos y valores personales	Aspectos personales asociados a características y comportamientos que motivan a los colaboradores y guían sus decisiones	Establecer la alineación entre los objetivos y valores personales y el objeto social de Colpensiones	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo

Entorno personal	Condiciones y características personales de los colaboradores, que incluyen familia, valores, intereses y formación, entre otros.	Identificar si las condiciones del entorno personal de los encuestados contribuyen en su motivación para la innovación	Escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo"	Intervalo
Impacto de la innovación en procesos	Aspectos y factores organizacionales y personales que se ven afectados por la innovación en procesos	Identificar el nivel de impacto que genera la innovación en procesos en factores y aspectos organizacionales y personales	Eficiencia Calidad del servicio Nivel de implementación Satisfacción laboral	Nominal

**Nota: Información generada con base en la información de la organización, el marco teórico y marco institucional.**

## ***Población y Muestra***

### **Población:**

De acuerdo con Mario Tamayo 2003, “la población se define como la totalidad de un fenómeno de estudio cuantificado” (Tamayo, 2003, 173).

Para esta investigación de ¿Cómo influyen los factores organizacionales y personales en la motivación para la innovación en procesos en Colpensiones y qué relación tienen estos factores con el desempeño innovador de la empresa? La población para seleccionar son los 2.500 trabajadores de planta de La Administradora de Pensiones – Colpensiones, los cuales están contratados directamente por la entidad siendo personal de todas las edades, profesiones, áreas y cargos

## Muestra

Se considero pertinente tomar una muestra no probabilística para lo cual se va a encuestar a 16 de los 2.491 trabajadores de Colpensiones, correspondientes al 0.64% de la población total; con el fin de asegurar completitud en los resultados obtenidos se incluyen trabajadores de los diferentes cargos, niveles jerárquicos y dependencias de la organización, pues se considera importante tener una percepción distinta de todos los niveles de la entidad para encontrar oportunidades de mejora, ya que las respuestas pueden generar impacto y permitir encontrar factores críticos frente a la innovación. Dentro de la muestra a seleccionar se encuestará personal de los siguientes cargos y niveles jerárquicos.

Tabla 2

### Cargos y niveles

Cargo	Nivel
Director	Directivo
Profesional Máster	Profesional
Profesional Senior	Profesional
Profesional Junior	Profesional
Analista	Técnico
Auxiliar Operativo	Asistencial

**Nota:** Información generada con base en los manuales de funciones vigentes (Colpensiones, s.f., Nuestra Entidad, Organigrama y Equipo Humano).

### Segundo nivel

#### ***Selección de métodos o instrumentos para recolección de información***

La siguiente encuesta está diseñada para investigar los factores determinantes que influyen en la innovación en los procesos de Colpensiones, este instrumento de recolección de la información tiene como objetivo principal identificar los factores organizacionales y

personales que motivan a los empleados a generar e implementar ideas innovadoras, y analizar la relación de estos factores con el desempeño innovador de la entidad.

La encuesta se estructuró en varias secciones que abordan aspectos demográficos, factores organizacionales, factores personales, desempeño innovador y motivación para la innovación, estas secciones buscan recopilar información cuantitativa y cualitativa para comprender cómo los empleados perciben la cultura de innovación dentro de la organización, así como sus propios niveles de motivación y capacidad para innovar.

Los resultados de esta encuesta proporcionarán una base sólida para el análisis de las barreras y facilitadores de la innovación en Colpensiones y servirán como insumo para la formulación de estrategias que fortalezcan la cultura innovadora en la empresa.

Este análisis es vital para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos ofrecidos por Colpensiones, incrementando la satisfacción de los ciudadanos y fomentando una gestión más efectiva y moderna dentro de la entidad. A continuación, se presenta el link del formulario diseñado para la aplicación de la encuesta:

<https://docs.google.com/forms/d/1-oDpP9IS0CdRT0SVUYhUHymQ1U2ZOIFU8rSwa-W66ME/edit>

### ***Técnicas de análisis de datos***

Las técnicas de análisis de datos que se utilizarán para el desarrollo de la investigación en Colpensiones, es la de encuestas “de opinión son investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos” (Archeater, 2005) y de acuerdo a lo expuesto por la Metodología de la Investigación Hernández Sampieri, y en el análisis realizado es la técnica que más se adapta a la investigación.

El instrumento de medición a utilizar es el Cuestionario ya que este “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Chasteauneuf, 2009). Dicho

cuestionario se encuentra en Google Forms (<https://dovcs.google.com/forms/d/1-oDpP9IS0CdRTToSVUYhUHymQ1U2ZOIFU8rSwa-W66ME/edit>), el cual está diseñado para dar cumplimiento a los objetivos de manera cualitativa y cuantitativa englobando datos demográficos de la población y preguntas enfocadas a la innovación en la entidad a través de 14 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta; lo anterior se realiza para la muestra seleccionada de 16 empleados de Colpensiones de los diferentes cargos y niveles jerárquicos de la organización.

El análisis de la información que arroje el instrumento “Cuestionario de Google Forms”, se desarrolla través de estadística descriptiva como lo son los histogramas promedio ponderado simple de cada pregunta.

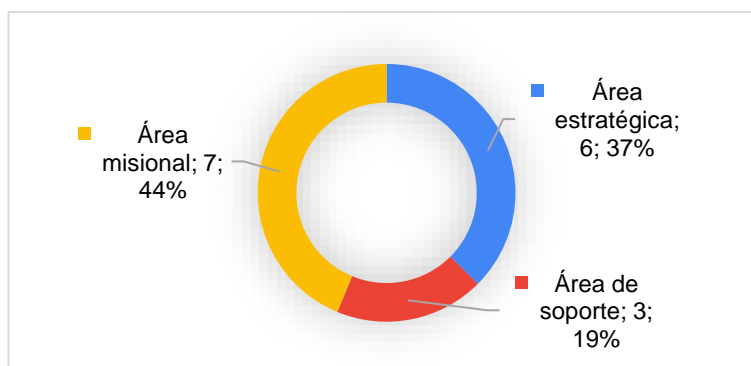
### ***Análisis y discusión de los resultados***

Resultados del análisis de la encuesta por cada pregunta:

#### 1. ¿En qué área trabaja?

Tal como se observa en la **Figura 1**, la mayoría de los encuestados pertenece a dependencias misionales (7 respuestas), seguidas de estratégicas (6 respuestas) y soporte (3 respuestas), la diversidad en la distribución permite comparar las percepciones entre áreas con funciones distintas y lograr así tener una amplia visión de la compañía.

**Figura 1** ¿En qué área trabaja?

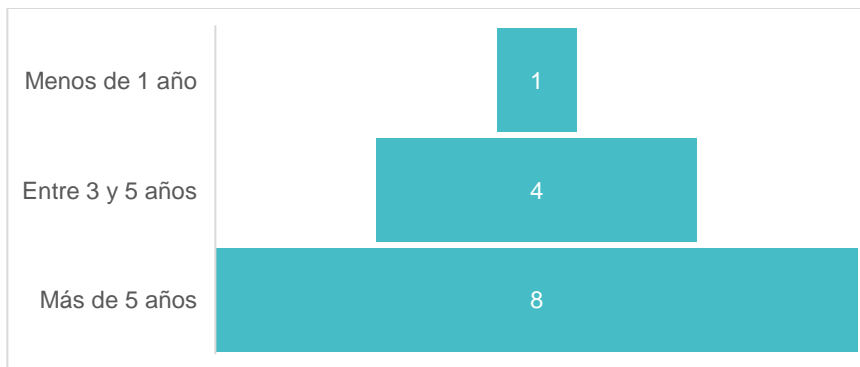


**Nota.** Elaboración propia

#### 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Colpensiones?

Como se presenta en la **Figura 2**, el 53.33% de los encuestados tiene una antigüedad superior a 5 años. Un 26.67% lleva entre 3 y 5 años, mientras que solo el 6.67% tiene menos de un año, lo que refleja una menor participación o representación de los empleados más nuevos en los procesos evaluados.

**Figura 2** ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Colpensiones

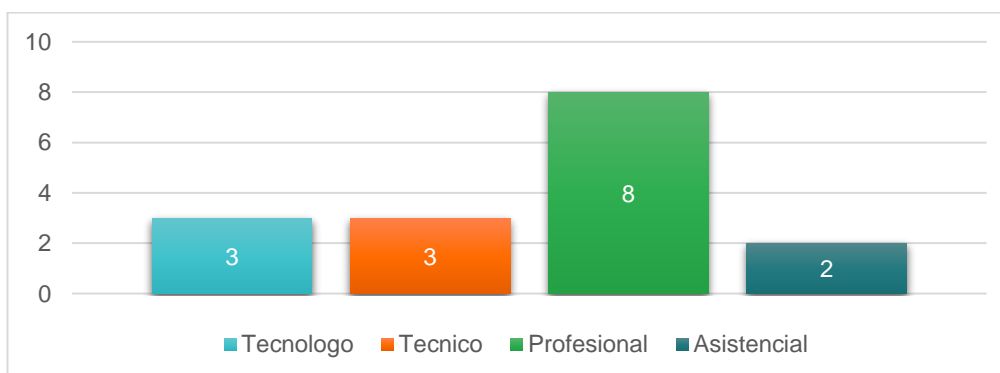


**Nota.** Elaboración propia

3. ¿Cuál es su nivel jerárquico en la organización?

La **Figura 3** muestra que el 53.33% de los encuestados son profesionales, seguidos por técnicos y tecnólogos (20% cada uno). Esto sugiere que el análisis se centra en todos los niveles jerárquicos de Colpensiones.

**Figura 3** ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Colpensiones?

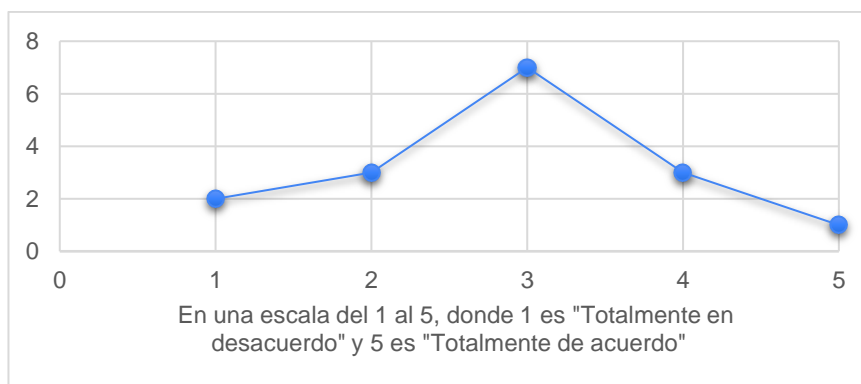


**Nota.** Elaboración propia

4. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", La cultura organizacional de Colpensiones fomenta la innovación.

Tal como se ilustra en la **Figura 4**, el 46.67% percibe la cultura organizacional en un nivel intermedio respecto al fomento de la innovación. Sin embargo, un 33.33% está en desacuerdo y solo el 26.67% muestra acuerdo. Esto permite inferir que existe una percepción general de que la cultura organizacional no fomenta plenamente la innovación, con margen para mejorar en este aspecto.

**Figura 4** ¿La cultura organizacional de Colpensiones fomenta la innovación?

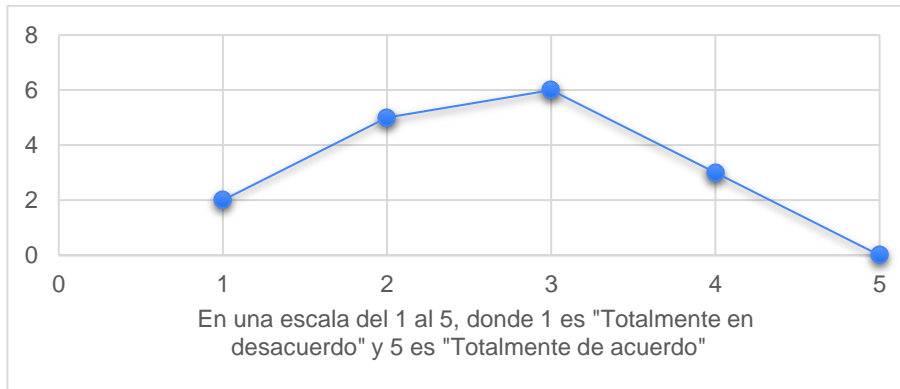


**Nota.** Elaboración propia

5. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", La estructura organizacional facilita la generación de ideas innovadoras

Según la **Figura 5**, el 46.67% de los encuestados tiene una percepción moderada sobre este aspecto. Un 33.33% está en desacuerdo y solo el 26.67% muestra acuerdo. Esto sugiere que existe una percepción general de que la cultura organizacional no fomenta plenamente la innovación, con margen para mejorar en este aspecto

**Figura 5** ¿ La estructura organizacional facilita la generación de ideas innovadoras?

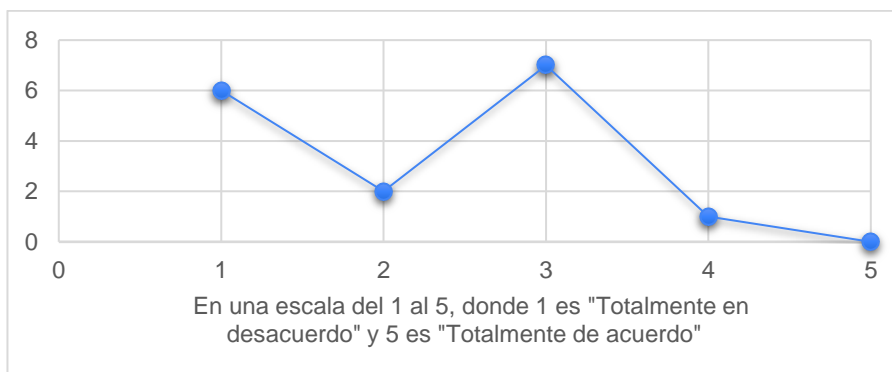


**Nota.** Elaboración propia

6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo, La empresa ofrece incentivos claros para los empleados que participan en proyectos de innovación

En la **Figura 6**, se observa que el 40% tiene una percepción moderada sobre la claridad de los incentivos. Sin embargo, un 46.67% está en desacuerdo, mientras que solo un 20% muestra algún grado de acuerdo, lo que sugiere que, en general, los incentivos no son percibidos como claros ni motivadores, lo que puede limitar el interés de los empleados en participar en proyectos de innovación.

**Figura 6** ¿ La empresa ofrece incentivos claros para los empleados que participan en proyectos de innovación?

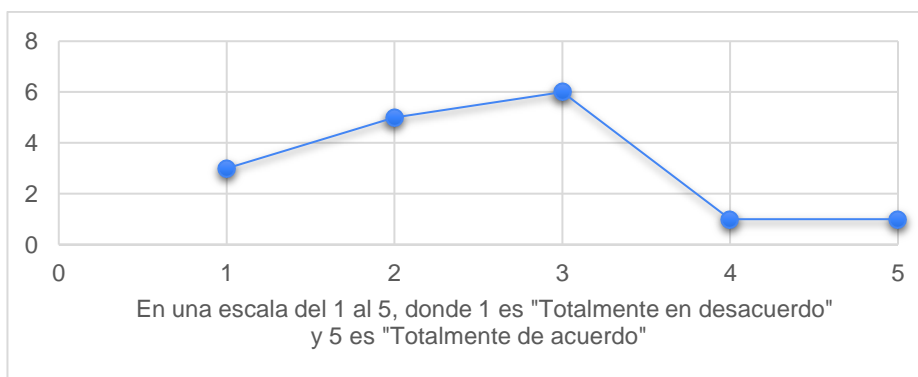


**Nota.** Elaboración propia

7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", Existe un liderazgo que promueva y apoye la innovación en los procesos de la empresa.

La **Figura 7** evidencia que el 40% percibe el liderazgo en un nivel intermedio. Sin embargo, un 53.33% está en desacuerdo, mientras que solo un 13.33% tiene una percepción positiva, lo que indica que la percepción de un liderazgo claro en innovación es baja y podría representar un área de mejora importante dentro de Colpensiones.

**Figura 7** ¿ Existe un liderazgo que promueva y apoye la innovación en los procesos de la empresa?

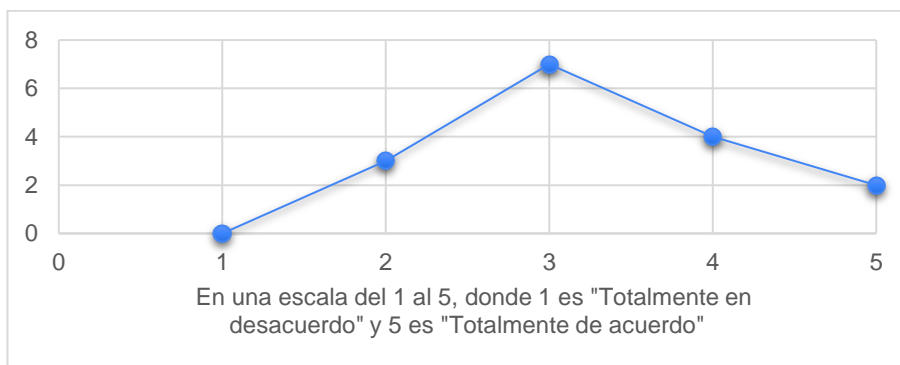


**Nota.** Elaboración propia

8. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", Me considero una persona motivada para proponer nuevas ideas en mi área de trabajo.

Como se observa en la **Figura 8**, el 46.67% se siente moderadamente motivado. Un 40% tiene una mayor motivación, mientras que un 13.33% reporta niveles bajos de motivación. Esto refleja una tendencia positiva hacia la iniciativa en la generación de ideas, aunque todavía hay espacio para fortalecer dicha motivación.

**Figura 8** ¿ Me considero una persona motivada para proponer nuevas ideas en mi área de trabajo?

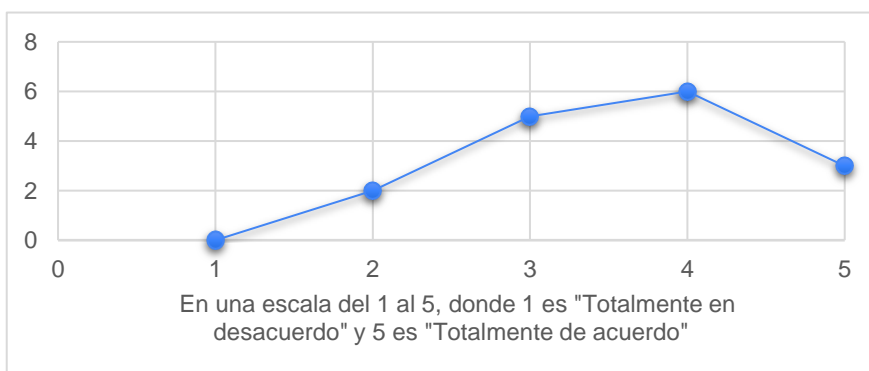


**Nota.** Elaboración propia

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", Tengo las competencias necesarias para contribuir a la innovación en los procesos de la empresa.

La **Figura 9** muestra que el 60% de los encuestados percibe que cuenta con las competencias necesarias, mientras que un 33.33% está en un nivel intermedio y solo un 13.33% tiene una percepción baja. Esto refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la preparación de los empleados para apoyar la innovación, aunque hay margen para fortalecer aún más estas competencias.

**Figura 9** ¿ Tengo las competencias necesarias para contribuir a la innovación en los procesos de la empresa?

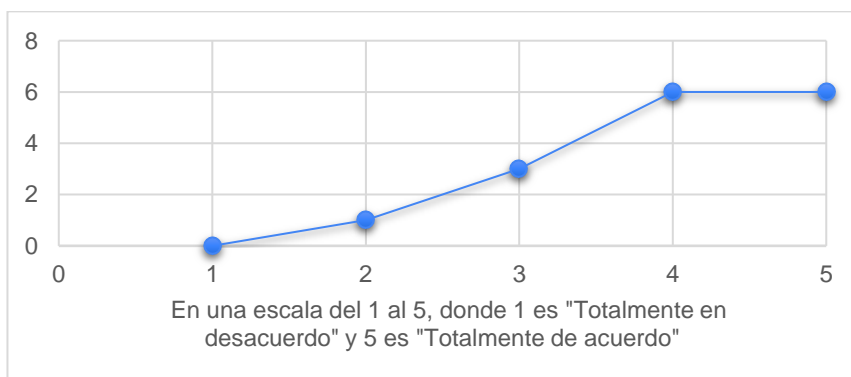


**Nota.** Elaboración propia

10. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", Los objetivos y valores personales que tengo están alineados con la misión de Colpensiones

En la **Figura 10**, se refleja que el 80% considera que sus objetivos y valores están alineados con la misión de la organización, lo que favorece su compromiso y motivación. Esto indica una percepción significativamente positiva generalizada sobre la congruencia entre los valores personales y la misión de la organización, lo cual puede favorecer el compromiso y la motivación en el trabajo.

**Figura 10** ¿ Tengo las competencias necesarias para contribuir a la innovación en los procesos de la empresa?

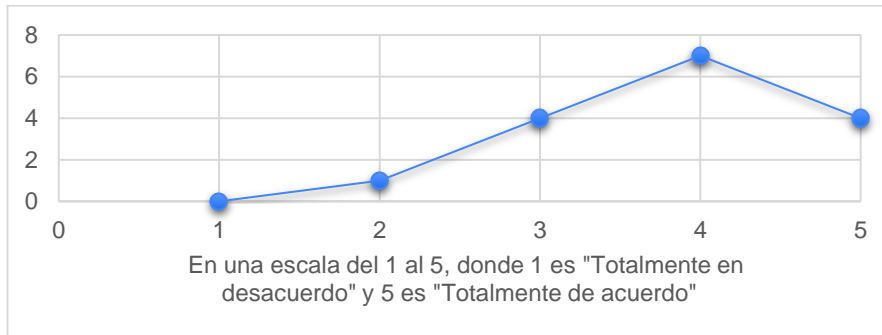


**Nota.** Elaboración propia

11. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", Mi entorno personal me motiva a buscar nuevas formas de mejorar mi desempeño en el trabajo.

Tal como se muestra en la **Figura 11**, el 73.34% siente que su entorno personal lo motiva, mientras que un 26.67% tiene una percepción intermedia y solo el 6.67% reporta baja motivación. Esto refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la influencia del entorno personal en la mejora del desempeño laboral.

**Figura 11** ¿ Mi entorno personal me motiva a buscar nuevas formas de mejorar mi desempeño en el trabajo?



**Nota.** Elaboración propia

12. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", Las innovaciones recientes en los procesos han mejorado la eficiencia de mi área de trabajo

Según la **Figura 12**, el 40% tiene una percepción intermedia, mientras que un 33.33% percibe mejoras significativas y un 20% reporta un impacto bajo. Esto sugiere que, aunque las innovaciones han tenido cierto efecto positivo, aún existe margen para que sean más consistentes y generen un impacto más significativo en la eficiencia.

**Figura 12** ¿ Las innovaciones recientes en los procesos han mejorado la eficiencia de mi área de trabajo?

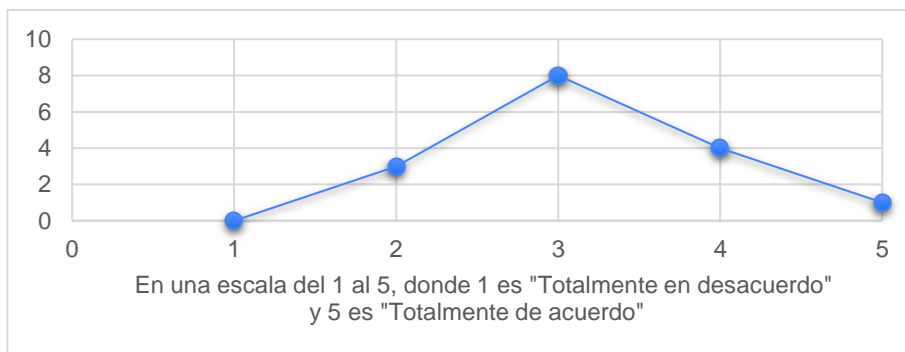


**Nota.** Elaboración propia

13. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", La innovación en la empresa ha impactado positivamente en la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos

En la **Figura 13**, el 53.33% tiene una percepción intermedia, el 33.33% tiene una percepción positiva y el 20% muestra desacuerdo. Lo Cual sugiere que, aunque la innovación es vista como un factor positivo, su influencia en la calidad del servicio podría ser más evidente para una mayor parte del equipo.

**Figura 13** ¿ La innovación en la empresa ha impactado positivamente en la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos?

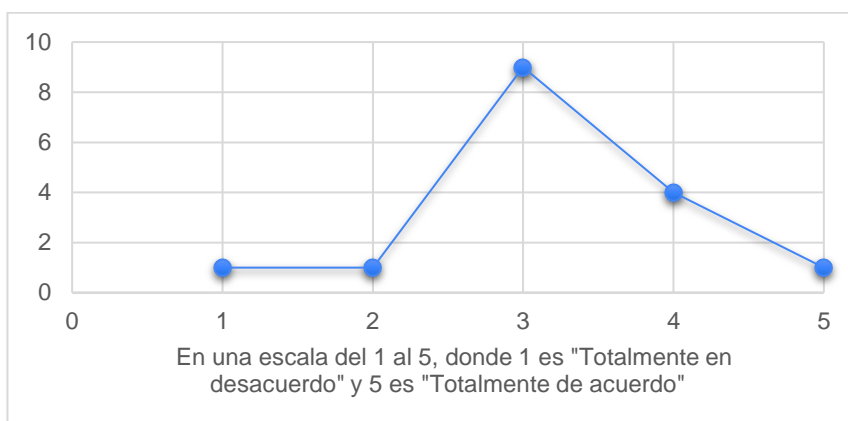


**Nota.** Elaboración propia

14. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", Las ideas innovadoras que surgen en mi área son implementadas con éxito

Como se ilustra en la **Figura 14**, el 60% tiene una percepción intermedia respecto al éxito en la implementación de ideas innovadoras, mientras que el 33.33% percibe mayor éxito y el 13.33% menos. Esto muestra que, aunque hay avances en la implementación de ideas innovadoras, aún existe espacio para mejorar su efectividad.

**Figura 14** ¿ Las ideas innovadoras que surgen en mi área son implementadas con éxito?

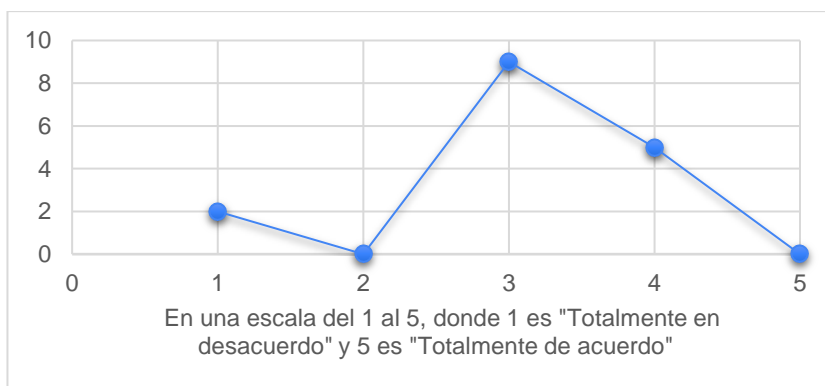


**Nota.** Elaboración propia

15. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", La innovación en procesos ha aumentado mi satisfacción laboral

La **Figura 15** refleja que el 60% tiene una percepción moderada, mientras que el 33.33% percibe mayor satisfacción y el 13.33% menos. Esto infiere que la innovación tiene un efecto positivo limitado en la satisfacción laboral y podría optimizarse para un impacto mayor

**Figura 15** ¿ La innovación en procesos ha aumentado mi satisfacción laboral?

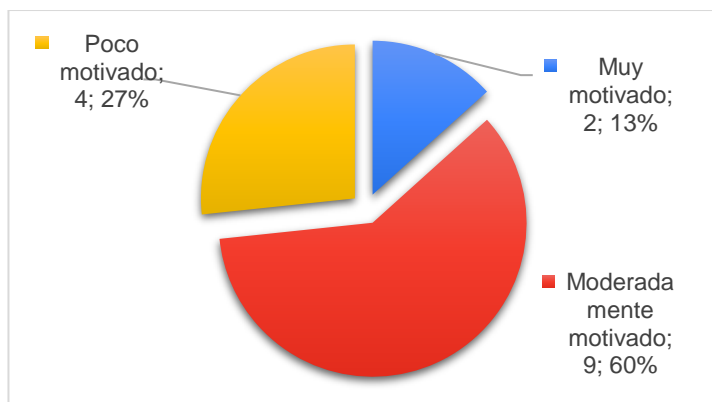


**Nota.** Elaboración propia

16. ¿Qué tan motivado se siente para proponer ideas innovadoras en su área de trabajo?

En la **Figura 16**, el 60% se siente moderadamente motivado, el 13.33% muy motivado y el 26.67% con poca motivación. Esto refleja una necesidad de trabajar en estrategias que impulsen a más personas a sentirse plenamente motivadas para aportar ideas

**Figura 16** ¿Qué tan motivado se siente para proponer ideas innovadoras en su área de trabajo?

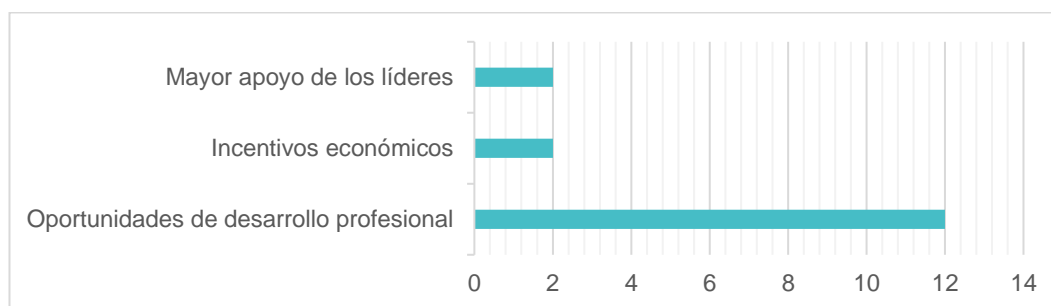


**Nota.** Elaboración propia

17. ¿Qué cree que podría motivarlo más a participar en proyectos de innovación?

Como se muestra en la **Figura 17**, el 80% identifica las oportunidades de desarrollo profesional como el principal motivador, seguido por incentivos económicos y mayor apoyo de los líderes (13.33% cada uno). Esto evidencia que el crecimiento profesional es un factor clave para fomentar la participación en innovación dentro de la

**Figura 17** ¿Qué cree que podría motivarlo más a participar en proyectos de innovación?



**Nota.** Elaboración propia.

18. ¿A qué proceso pertenece?

La **Tabla 3** detalla que la mayoría de los encuestados pertenece a Historia Laboral (4 respuestas), Planeación y Proyectos (3 respuestas) y otras áreas con menor representación, lo cual ayuda a dimensionar la percepción a un nivel más general.

**Tabla 3**

Áreas	cantidad
Dirección Historia Laboral	4
Dirección De Planeación Y Proyectos	2
Dirección Prestaciones Económicas	2
Dirección De Planeación Y Proyectos	1
Dirección De Bienes Y Servicios	1
Administración De Sistema De Gestión	1
Desarrollo De Talento Humano	1
Servicio Al Ciudadano	1
Dirección De Infraestructura Tecnológica	1
Servicio Al Ciudadano	1
Gerencia De Sistemas Integrados De Gestion	1

**Nota.** Información generada con base en la información de las respuestas de la encuesta

### **Análisis de las sugerencias para Colpensiones**

Las siguientes sugerencias se extrajeron de la pregunta abierta de la encuesta realizada las cuales buscan crear un entorno más dinámico y participativo en Colpensiones, donde la innovación sea un motor del cambio constante de mejora tanto para los empleados como para los ciudadanos.

- **Fortalecer el liderazgo en innovación:** Capacitar a los líderes en habilidades de gestión del cambio e innovación para que puedan inspirar a los equipos y promover un entorno donde las ideas sean valoradas e implementadas, se propone involucrar a los líderes en todos los niveles para garantizar una comunicación efectiva y un apoyo constante.
- **Diseñar una agenda formal de innovación:** Establecer una agenda estratégica que defina objetivos claros, líneas de acción y proyectos específicos enfocados en la innovación.

- **Implementar incentivos claros y motivadores:** Crear programas de reconocimiento, tanto económicos como simbólicos, para los empleados que generen ideas innovadoras o participen en su implementación dichos incentivos pueden incluir bonos, tiempo libre, reconocimientos públicos o acceso a programas de formación especializada.
- **Fomentar una cultura de colaboración:** Establecer espacios de interacción entre áreas y equipos para que compartan ideas y mejores prácticas.
- **Desarrollar capacidades en los empleados:** Ofrecer programas de formación enfocados en habilidades clave para la innovación, como pensamiento creativo, resolución de problemas y uso de tecnologías emergentes. También es importante brindar oportunidades de rotación entre áreas para ampliar la visión organizacional.
- **Optimizar la implementación de ideas innovadoras:** Diseñar un proceso claro y estructurado para evaluar, priorizar y ejecutar las ideas propuestas.
- **Promover el uso de tecnología en la innovación:** Adoptar tecnologías que faciliten el desarrollo e implementación de proyectos innovadores, como plataformas para la gestión de ideas o herramientas de análisis de datos que orienten la toma de decisiones.

## Discusión de los resultados

Al analizar las propuestas de intervención junto con los datos arrojados por la encuesta se evidencia que existen tanto fortalezas como oportunidades dentro de la organización, los resultados muestran que, aunque los empleados tienen competencias para contribuir a la innovación, la percepción sobre el liderazgo y los incentivos disponibles no es tan favorable y esto sugiere la necesidad de ajustes estratégicos que se alineen las prácticas actuales con una cultura que realmente impulse la creatividad y el cambio.

Las áreas con mayor participación en este sondeo fueron las misionales y estratégicas, queda así claro que estos equipos son la clave para llevar adelante procesos innovadores,

sin embargo, la falta de incentivos claros y el apoyo limitado por parte de los líderes generan un freno en la capacidad de implementar ideas con éxito, desde la perspectiva teórica, los modelos como los de gestión del cambio y el liderazgo transformacional podrían ser útiles para diseñar estrategias más efectivas, enfocadas en empoderar a los equipos de trabajo y fomentar la participación activa.

Por otro lado, la motivación para proponer ideas está presente en buena parte de los colaboradores, aunque la mayoría se encuentra en un nivel moderado, esto resalta que Colpensiones cuenta con el potencial humano necesario, pero requiere de más entornos dinámicos y colaborativos que impulsen a los empleados a sentirse plenamente motivados y valorados. Según teorías de innovación organizacional, establecer sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional puede marcar una diferencia significativa en el compromiso de los funcionarios.

Los datos reflejan un camino avanzado, pero con oportunidades importantes para mejorar, Colpensiones tiene la base para construir una cultura más sólida de innovación, siempre que se realicen ajustes en liderazgo, incentivos y estrategias que promuevan la participación de todos los niveles jerárquicos.

## **Conclusiones**

La investigación demuestra que pese que Colpensiones ha implementado algunos procesos y modelos relacionados con la innovación, estos aún no están completamente estructurados ni integrados en todos los niveles de la organización lo cual genera un impacto limitado en la motivación de los empleados para proponer y ejecutar ideas innovadoras.

**Factores organizacionales y motivación:** La investigación evidencia que factores como el liderazgo, la cultura organizacional y los incentivos tienen un impacto significativo en la motivación para la innovación, pero, estos elementos necesitan fortalecerse, ya que los

empleados perciben que no siempre son suficientes o claros para impulsar su compromiso con los procesos innovadores.

**Factores personales y motivación:** Los valores, competencias y metas individuales de los empleados se identificaron como aspectos clave en su disposición para innovar la mayoría siente que cuenta con las habilidades necesarias, pero muchos consideran que no están plenamente motivados debido a la falta de incentivos o reconocimiento que ofrece la organización.

**Relación entre factores y desempeño innovador:** Existe una conexión directa entre los factores organizacionales y personales y el desempeño innovador, la falta de alineación entre las expectativas individuales y las estrategias de la organización limita el impacto de las ideas innovadoras en los procesos y en los resultados.

**Diferencias según áreas y niveles jerárquicos:** Se encontraron diferencias en la motivación para innovar entre áreas y niveles jerárquicos, las áreas estratégicas y misionales tienden a estar más involucradas en procesos innovadores, mientras que en los niveles operativos y de soporte se observa una menor participación, posiblemente debido a la percepción de un menor impacto en sus roles y el nivel de carga operativa que implica la ejecución de sus labores.

**Estrategias para fomentar la innovación:** Es clave fortalecer el liderazgo, implementar incentivos claros, establecer y socializar una agenda formal de innovación que involucre a todos los niveles, adicionalmente también se recomienda fomentar espacios de colaboración y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional que alineen los objetivos individuales con los organizacionales.

## Recomendaciones

Para mejorar esta la investigación, sería útil ampliar la muestra de participantes y garantizar una representación más equilibrada entre las áreas de Colpensiones, niveles jerárquicos y antigüedades, Adicionalmente, complementar los datos cuantitativos con entrevistas o grupos focales permitiría explorar mejor las percepciones y barreras relacionadas con la innovación.

Comparar los resultados con otras organizaciones destacadas en innovación ayudaría a obtener referencias útiles, mientras que el uso de herramientas avanzadas de análisis, como software estadístico o inteligencia artificial, mejoraría la precisión de los resultados, también resultaría interesante realizar un estudio a largo plazo para medir el impacto de las estrategias de innovación con el tiempo.

Finalmente, validar los instrumentos utilizados y proponer indicadores claros para medir la motivación y el desempeño innovador para garantizaría investigaciones futuras más robustas y factibles.

## Lista de referencias

1. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2020 A). *Nuestra Entidad: Marco Estratégico. Cadena de Valor*.  
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/115/marco-estrategico/>.
2. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2020 B). *Nuestra Entidad: Organigrama y Equipo Humano*.  
<https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/116/organigrama-y-equipo-humano/>
3. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2022). Manual del modelo del sistema integrado de gestión. V (9), 4-8.  
<https://www.colpensiones.gov.co/documentos/714/manuales/>.
4. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2022). *Reto Innovación*.  
<https://www.colpensiones.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&IFuncion=descargar&idFile=14193>
5. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2023). *Informe de Gestión 2023*. <https://www.colpensiones.gov.co/documentos/1958/2023/>
6. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones (2024 A). Transparencia y acceso a la información pública. Procesos y procedimientos. Proceso Investigación, desarrollo y analítica. 2-6.  
[https://www.colpensiones.gov.co/PubEspeciales2/rpm\\_procesos/investigacion\\_desarrollo\\_analitica.pdf](https://www.colpensiones.gov.co/PubEspeciales2/rpm_procesos/investigacion_desarrollo_analitica.pdf).
7. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2024 B). Marco estratégico. <https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/115/marco-estrategico/>

8. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2024 C). Ley 100 de 1993. (2024)  
[https://normativa.colpensiones.gov.co/compilacion/docs/ley\\_0100\\_1993.htm](https://normativa.colpensiones.gov.co/compilacion/docs/ley_0100_1993.htm)
9. Administradora Colombiana de Pensiones – Colpensiones. (2024 D). Decreto 2011 De 2012. (2024)  
[https://normativa.colpensiones.gov.co/compilacion/docs/ley\\_0100\\_1993.htm](https://normativa.colpensiones.gov.co/compilacion/docs/ley_0100_1993.htm)
10. Alvarez-Melgarejo, M., Beltrán-Díaz, A., & Torres-Barreto, M. (2024). Determinantes de la innovación en procesos. Un análisis desde las capacidades de aprendizaje y adaptación. [LEARNING AND ADAPTATION CAPACITY AS DETERMINANTS OF INNOVATION PROCESS CAPABILITY CAPACIDADE DE APRENDIZADO E ADAPTAÇÃO COMO DETERMINANTES DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PROCESSOS] *Innovar*, 34(91)  
<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15446/innovar.v34n91.100632>
11. Betanzos-Díaz N, Paz-Rodríguez F. (2011) Compromiso organizacional en profesionales de la salud. Revisión bibliográfica. *Rev Enferm IMSS*.19(1):35-41.  
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=30315>
12. Blanco Martínez, E. (2012). Cuadro de mando integral los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, 17(1), 53–57. <https://search-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=72270206&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
13. Cerón Hurtado, M. (2023). *Fundamentos de gerencia pública*. Ediciones de la U. 169.  
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=33569>
14. Conde, C. (2024). *Plan de acción 2024, seguimiento corte junio*. 33-34.  
Administradora Colombiana de Pensiones - Colpensiones  
<https://www.colpensiones.gov.co/documentos/1971/2024/>

15. Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993: Sistema General de Pensiones.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)
16. Cruz del Castillo, C. & Olivares Orozco, S. (2014). Metodología de la investigación: (ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/39410>
17. Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2023). Manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión. V (5),8-113.  
[https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03-21\\_Manual\\_operativo\\_mipg\\_5V.pdf/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732](https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023-03-21_Manual_operativo_mipg_5V.pdf/dbe560cc-e81d-bd7b-b23f-075184e029c6?t=1679509602732)
18. Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (s.f.). Estructura Organizacional. [https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/estructura-organizacional?\\_com\\_liferay\\_asset\\_publisher\\_web\\_portlet\\_AssetPublisherPortlet\\_INSTANCE\\_sqxafjubsrEu\\_assetEntryId=28746986&redirect=https%3A%2F%2Fwww1.funcionpublica.gov.co%2Fpreguntas-frecuentes%2F-%2Fasset\\_publisher%2FsqxafjubsrEu%2Fcontent%2Festructura-organizacional](https://www1.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/estructura-organizacional?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_sqxafjubsrEu_assetEntryId=28746986&redirect=https%3A%2F%2Fwww1.funcionpublica.gov.co%2Fpreguntas-frecuentes%2F-%2Fasset_publisher%2FsqxafjubsrEu%2Fcontent%2Festructura-organizacional)
19. García Betancourt, G. J., Morales Prado, J. Y., Ospina Navarrete, K. Y., Puerto Ramírez, M. J., Moreno Martínez, M. E., & Moreras Hernández, L. (2017). Buenas prácticas en gestión de procesos, innovación, y dirección de proyectos: cuaderno de semilleros. Universidad EAN. <https://doi.org/10.21158/9789587565737>
20. García Manjón, J. (2021). *Conceptos y definiciones de la innovación empresarial según el Manual de Oslo 2018*. <https://jvmanjon.com/2021/11/20/conceptos-y-definiciones-de-la-innovacion-empresarial-segun-el-manual-de-oslo-2018/>

21. Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. (6° edición). Mexico D.F. McGrawHill Educación
22. Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
23. Hidalgo Nuchera, A. & Pavón Morote, J. (2015). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones: ( ed.). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/49068>
24. Iparraguirre Baltazar, P. (2017). *Factores organizacionales y personales correlacionados a la satisfacción laboral del personal de un centro especializado de atención psicológica de Lima*. [tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/993>
25. Lambardi, G. D., & Mora, J. J. (2014). Determinantes de la innovación en productos o procesos: el caso colombiano. Revista De Economía Institucional, 16(31) <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/determinantes-de-la-innovación-en-productos-o/docview/1640796770/se-2>
26. Marsollier, R. G. (2012). EL IMPACTO DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES EN EL DESGASTE LABORAL. UN ANÁLISIS EN TRABAJADORES ESTATALES. [ORGANIZATIONAL FACTORS AND THEIR IMPACT ON JOB BURNOUT. A STUDY OF STATE EMPLOYEES] Revista Interamericana De Psicología Ocupacional, 31(1), 21-32. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/el-impacto-de-los-factores-organizacionales-en/docview/2099845723/se-2>

27. Ministerio de Trabajo de Colombia. (2022). Normativa del Sistema General de Pensiones. <https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad-sistema-general-de-pensiones>
28. Miranda González, F. J. (2023). La gestión de la innovación en la empresa: (1 ed.). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/271172>
29. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. París. [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo\\_9789264065659-es#page](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es#page)
30. Pilar, M. M. (2020). Innovación pública: una propuesta de análisis de los factores que inciden en los procesos de innovación en el sector público local. [Public innovation: key factors affecting the process of innovation in the local public sector] Cuadernos De Gobierno y Administración Pública, 7(1), 53-61. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.5209/cgap.68849>
31. Portafolio (2018). *Las claves de las firmas que ganan 43 % más que el resto: Trabajadores incentivados con bonos, alianzas, inversión en innovación y estandarización de procesos son los rasgos comunes de las firmas con altos niveles de productividad, según estudio que se presenta hoy en Confecámaras.* (2018). Portafolio, <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/las-claves-de-firmas-que-ganan-43-más-el-resto/docview/2102847348/se-2>
32. Robledo Velásquez, J. (2019). *Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación empresarial.* Universidad Nacional de Colombia.

<https://minas.medellin.unal.edu.co/descargas/Robledo2019Introducciongestiondelatecnologiaylainnovacionempresarial.pdf>

33. Tamayo Tamayo, M. (2003). El Proceso de investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. (4° edición). Limusa Noriega Editores, México.

34. UNIR (2023). La cultura organizacional de una empresa: concepto e importancia. <https://mexico.unir.net/noticias/economia/cultural-organizacional/>

35. Valencia Bonilla, M. (2020). Gestión integrada del conocimiento y la innovación. Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en: <https://hdl.handle.net/11059/12952>