



# **Viralizar la cultura de la innovación en Colsubsidio.**

**Humberto Manuel Cerpa Jaraba**  
**Jennifer Andrea Cuestas Moreno**  
**Anyi Johana Murillo Morales**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Maestría en Innovación  
Bogotá, Colombia  
2024

# **Viralizar la cultura de la innovación en Colsubsidio**

**Humberto Manuel Cerpa Jaraba  
Jennifer Andrea Cuestas Moreno  
Anyi Johana Murillo Morales**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Innovación**

**Director (a):**  
Paula Echeverry Perez

**Modalidad:**  
Trabajo Dirigido

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Bogotá D.C, Colombia

2024

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

*Dedicatoria:*

A nuestras familias, por su apoyo y amor incondicional.

## Agradecimientos

Queremos expresar nuestros más profundos agradecimientos a todas las personas que han contribuido no solo en el desarrollo de este trabajo, si no a quienes han hecho parte fundamental de nuestro desarrollo profesional. En particular, agradecemos a la directora de nuestro trabajo de grado, Paula Echeverry quien estuvo en la disposición de apoyar y orientar la construcción de esta idea. Por último y lo más importante para nosotros, agradecer a nuestras familias que siempre han apoyado nuestro proceso y han estado en cada momento para ser soporte, por siempre brindar su amor fuerte e inquebrantable; esto es por y para ustedes.

## Resumen.

El presente trabajo de grado se centra en la exploración del modelo de madurez de innovación actual de Colsubsidio, en el que evidenciamos que el modelo aún no es parte funcional de todas las áreas de la organización en particular las áreas operativas, por lo cual nuestro trabajo tiene como finalidad viralizar la participación de todas las áreas de la organización.

La investigación se sustenta en la premisa de que la innovación efectiva requiere un enfoque holístico que involucre la reevaluación y cambio de hábitos organizacionales e incorporación de hábitos en los tres componentes de nuestra solución.

En la primera fase, se aborda la definición y comprensión de los retos que enfrentan las organizaciones en el contexto actual.

La segunda fase se centra en el proceso de ideación, utilizando técnicas creativas y participativas. Se involucra un rol integrador para que se fomente la colaboración de diversas áreas de la organización.

Finalmente, para la gestión de beneficios se propone un marco de evaluación que permite medir y gestionar de manera efectiva los beneficios generados por los proyectos.

Este estudio contribuye a la literatura sobre innovación al ofrecer una metodología práctica para promover la participación masiva y cíclica de las áreas operativas en Colsubsidio que podría replicarse en cualquier empresa. Se destaca la importancia de los cambios en los hábitos organizacionales.

**Palabras Claves:** Innovación, hábitos organizacionales, definición de retos, proceso de ideación, gestión de beneficios, estrategias empresariales.

## Abstract

This degree work focuses on the exploration of Colsubsidio current innovation maturity model, in which we show that the model is not yet a functional part of all areas of the organization, particularly the operational areas, which is why our work. Its purpose is to viralize the participation of all areas of the organization.

The research is based on the premise that effective innovation requires a holistic approach that involves reevaluating and changing organizational habits and incorporating habits into the three components of our solution.

In the first phase, the definition and understanding of the challenges that organizations face in the current context are addressed.

The second phase focuses on the ideation process, using creative and participatory techniques. An integrative role is involved so that collaboration between various areas of the organization is encouraged.

Finally, for benefits management, an evaluation framework is proposed that allows the benefits generated by the projects to be measured and effectively managed.

This study contributes to the literature on innovation by offering a practical methodology to promote the massive and cyclical participation of operational areas in Colsubsidio. The importance of changes in organizational habits is highlighted

Keywords: Innovation, Organizational Habits, Definition of Challenges, Ideation Process, Benefits Management, Business Strategies.

# Tabla de contenido

LISTADO DE FIGURAS .....	10
LISTADO DE TABLAS .....	11
<b>1 INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL. ....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	14
<b>3 JUSTIFICACIÓN. ....</b>	<b>15</b>
<b>4 MARCO DE REFERENCIA. ....</b>	<b>18</b>
4.1 DEFINICIONES DE INNOVACIÓN. ....	18
4.2 INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. ....	21
4.3 MODELOS DE MADUREZ DE LA INNOVACIÓN. ....	22
4.4 CAMBIO DE HÁBITOS PERSONALES, ORGANIZACIONALES Y SOCIALES. ....	28
4.5 BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN. ....	33
<b>5 MARCO INSTITUCIONAL. ....</b>	<b>38</b>
5.1 MISIÓN. ....	39
5.2 VISIÓN. ....	39
5.3 VALORES. ....	40
5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	40
<b>6 DISEÑO METODOLÓGICO. ....</b>	<b>41</b>
6.1 DISEÑO METODOLÓGICO. ....	43
6.1.1 Diseño metodológico según su propósito. ....	43
6.1.2 Diseño metodológico según su grado de profundidad. ....	43
6.1.3 Diseño metodológico según la fuente de datos. ....	43
6.1.4 Diseño metodológico según su inferencia. ....	43
6.1.5 Diseño metodológico según su temporalidad. ....	43
6.1.6 Análisis externo e interno. ....	44
6.1.7 Población muestra y ficha técnica. ....	45
<b>7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. ....</b>	<b>49</b>
7.1 ENTREVISTA, PREGUNTAS Y RESPUESTAS COLSUBSIDIO. ....	49
7.2 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS. ....	53
7.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE DATOS. ....	56

<b>8</b>	<b>PLAN DE INTERVENCIÓN.</b>	<b>60</b>
8.1	DEFINICIÓN DE RETOS.	60
8.2	METODOLOGÍA DE TRABAJO DE IDEACIÓN.	64
8.3	GESTIÓN DE BENEFICIOS.	66
8.4	BUSINESS PARTNER.	67
8.5	CONSTRUCCIÓN DE HÁBITOS.	69
8.6	ESQUEMATIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN.	70
8.7	MÉTRICAS DE CONTROL Y PRESUPUESTO.	71
8.8	ESQUEMA DE ALCANCE, TIEMPO Y COSTO.	72
<b>9</b>	<b>RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.</b>	<b>74</b>
<b>10</b>	<b>REFERENCIAS.</b>	<b>76</b>

## Listado de figuras.

<b>Figura 1</b>	<i>Integración del modelo de madurez de la capacidad (CMMI)</i> .....	22
<b>Figura 2</b>	<i>Modelo Cociente Digital</i> .....	26
<b>Figura 3</b>	<i>El bucle del hábito</i> .....	29
<b>Figura 4</b>	<i>Cambio de hábitos</i> .....	30
<b>Figura 5</b>	<i>Estructura organizacional Colsubsidio</i> .....	40
<b>Figura 6</b>	<i>Matriz DOFA Colsubsidio</i> .....	44
<b>Figura 7</b>	<i>Áreas priorizadas de la Estructura organizacional Colsubsidio</i> .....	45
<b>Figura 8</b>	<i>Modelo de maduración Colsubsidio</i> .....	50
<b>Figura 9</b>	<i>Población participante en la encuesta</i> .....	53
<b>Figura 10</b>	<i>Conocimiento de la estrategia de innovación</i> .....	54
<b>Figura 11</b>	<i>Nivel de participación de las áreas operativas en los procesos de innovación</i> .....	54
<b>Figura 12</b>	<i>Principales barreras que impiden la participación en el proceso de innovación</i> .....	55
<b>Figura 13</b>	<i>Brechas según modelo de madurez de Colsubsidio</i> .....	57
<b>Figura 14</b>	<i>Representación gráfica del árbol del futuro</i> .....	61
<b>Figura 15</b>	<i>Factores Externos (tendencias)</i> .....	61
<b>Figura 16</b>	<i>Factores internos</i> .....	62
<b>Figura 17</b>	<i>Oportunidades y amenazas</i> .....	63
<b>Figura 18</b>	<i>Causa y efectos</i> .....	63
<b>Figura 19</b>	<i>Pasos para la ideación</i> .....	65
<b>Figura 20</b>	<i>Flujo del proceso de gestión de beneficios</i> .....	66
<b>Figura 21</b>	<i>Responsabilidades del business partner</i> .....	68
<b>Figura 22</b>	<i>Esquematización de la solución</i> .....	70
<b>Figura 23</b>	<i>Esquema de alcance, tiempo y costo</i> .....	73

## Listado de tablas.

<b>Tabla 1</b>	Viabilidad de esta consultoría.....	16
<b>Tabla 2</b>	Procesos de apoyo.....	46
<b>Tabla 3</b>	Indicadores para validar la solución propuesta.....	72

# 1 Introducción.

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa Colsubsidio, en la actualidad esta caja de compensación cuenta con un modelo de innovación que se está desarrollando desde el año 2015, en donde dentro de sus objetivos principales se encuentra el estructurar el sistema de innovación, desarrollar la cultura de innovación y desarrollar un modelo de gestión del conocimiento. Para el año 2019 se definieron dos nuevos objetivos, contar con un programa de irradiar innovación al interior de la compañía.

Fundamentado en lo anterior entre el 2023 al 2026 se espera desplegar un modelo de innovación para toda la organización, impulsar la estrategia de innovación y gestionar la propiedad intelectual y patentes (Colsubsidio, 2023).

Cada uno de estos objetivos propuestos se han venido desarrollando al interior de la organización, unos más que otros, pero su desarrollo ha sido constante.

En la actualidad se tiene definido un modelo de irrigar cultura de la innovación donde se definen 5 grandes elementos (Colsubsidio, 2023).

- Promover el estudio e información permanente. El objetivo de este elemento es mantener actualizada a toda la comunidad, por medio de tendencias, eventos, *insights* con el fin de actuar sobre cada uno de estos puntos y estudiar a cada uno de los competidores.
- Confirmación de equipos diversos: Promover la inclusión y trabajar con equipos diferentes que generen ideas innovadoras.
- Destinar recursos a investigación, innovación y desarrollo: Fortalecer competencias, movilizar las mejores personas de cada una de las áreas.

- Tolerancia al fracaso: promover el error para entender donde nace la equivocación.
- Esquema de comunicación y reconocimiento: Comunicar lo que se hace y reconocer.

El modelo de madurez actual de Colsubsidio al igual que otros modelos de madurez (Capability Maturity, innovación 360, McKinsey, entre otros) se enfoca en evaluar las capacidades requeridas en una empresa al servicio de la innovación.

Colsubsidio tiene algunas estrategias para acercar a los funcionarios con la comunidad de innovación, una de ellas es la comunidad Yammer que permite tener cercanía, conocimientos, curiosidad acerca de todo lo que involucre el concepto de innovación. La intranet corporativa permite que la organización esté al tanto de los proyectos innovadores que se han implementado.

De acuerdo con la entrevista de presentación de retos, en la actualidad Colsubsidio se encuentra en una etapa de madurez nivel 3 de innovación, compuesta por los siguientes elementos (enfoque de la innovación, cultura, promotores de innovación, roles y áreas definidas, metodologías, presupuesto e infraestructura tecnológica) (Colsubsidio, 2023). Teniendo en cuenta el reto propuesto por Colsubsidio ¿Cómo desplegar el modelo de innovación para asegurar participación y acción de trabajadores y áreas en proyectos propios, transversales o corporativos?

El presente trabajo tendrá como finalidad proponer acciones que tengan como objetivo profundizar en las etapas de madurez de innovación más altas, encaminados a lograr una mayor participación de los funcionarios y áreas, generando proyectos de transformación que permitan que la caja de compensación siga siendo la número 1 en Colombia.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo general.

Aumentar la participación de todas las áreas de la organización en el modelo de innovación, encontrando así soluciones a problemas u oportunidades existentes de la organización y que contribuyan a las metas y logros de la estrategia empresarial.

### 2.2 Objetivos específicos.

- Entender y analizar la cultura de innovación en Colsubsidio.
- Proponer acciones que conlleven a desplegar el modelo de innovación por toda la organización.
- Proponer acciones para el fortalecimiento de la estrategia de innovación en las áreas operativas de Colsubsidio.

### 3 Justificación.

En Colombia se han hecho grandes progresos en el desarrollo económico y social, ocasionados por el entorno macroeconómico, un entorno empresarial mejorado y una apertura gradual de la economía, los conflictos internos, entre otras variables, lo que ha llevado a que las condiciones para la innovación mejoren considerablemente (OCDE, 2014).

Actualmente se cuenta con políticas de impuestos y tratados comerciales que buscan beneficiar a las empresas que construyan innovación, por lo que cada día más empresas se suman a este reto empresarial, esto acompañado del hecho que las nuevas generaciones buscan en sus trabajos tener la oportunidad de enfrentarse a desafíos y retar el *Status quo*, lo que claramente representa una oportunidad de atraer nuevos talentos que diversifiquen los puntos de vista y las formas en las que se pueden lograr la evolución de una organización.

Al ser Colsubsidio parte de una economía globalizada, es necesario fortalecer la dinámica de innovación, fomentando el modelo de innovación actual fortaleciendo la cultura que se tiene sobre la innovación, buscando adicionalmente al crecimiento económico, social y tecnológico de Colsubsidio, logrando así un desarrollo de forma sistémica y abierta.

La constante evolución de las tecnologías (procesos, TI, comunicaciones, materiales AI, entre otros) está obligando a que las empresas tengan que buscar las formas de cómo aprovechar los diferentes medios de la innovación para satisfacer a sus clientes e incluso ir un paso adelante y generar necesidades que abran mercado a los nuevos productos; no obstante, es importante determinar cuáles serán las capacidades requeridas para que se logren los objetivos trazados en la estrategia de la empresa y aún más importante cuáles serán esas acciones estratégicas que permitan el avance de la innovación en el modelo de madurez de Colsubsidio basado en aumentar las capacidades de sus componentes (Foco estratégico, cultura, áreas impactadas, responsabilidad y estructura, metodología, e infraestructura) y así permitir adaptar las tendencias y tecnologías a su estrategia de forma rápida y dinámica.

En este trabajo de investigación propondremos las acciones que contribuyan al escalamiento de las condiciones necesarias para lograr avanzar en el nivel de madurez de la innovación en la organización Colsubsidio y mediante esto lograr adaptar y aprovechar las tendencias y tecnologías del mercado de una forma ágil, aumentando la satisfacción de los clientes en términos de calidad, productos a la vanguardia y contribuyendo a la protección y seguridad social de Colombia.

La viabilidad de esta consultoría está dada según las condiciones favorables de las variables descritas en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Viabilidad de esta consultoría*

La viabilidad se analiza de 1 a 5, siendo 1 no viable y 5 completamente viable.

Variable	Viabilidad	Comentarios
Acceso a la información	4	Se cuenta con información pública de empresa y con un acuerdo para entregar información confidencial requerida en el análisis de la problemática. Información como áreas, procesos, aplicativos implementados, entre otros relacionados propiamente con la empresa.
Interés de la alta dirección	5	Esta sinergia entre (EAN y Colsubsidio) busca fomentar la innovación abierta, uno de los objetivos de la alta dirección en Colsubsidio. En este caso es de vital importancia generar una

		comunicación entre la universidad y Colsubsidio con el fin de poder tener la información y atención que se requiere en el punto anterior y este.
Tamaño de la empresa para el desarrollar el plan de mejora	5	Para los candidatos a la maestría de innovación es un reto interesante realizar la investigación en una empresa con las dimensiones de Colsubsidio. El tener la posibilidad de encontrar oportunidades dentro de una empresa que tiene ya un modelo fuerte de innovación, permite fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos durante el ejercicio académico.
Disponibilidad de los recursos requeridos	5	Los candidatos a la maestría y el personal de apoyo en Colsubsidio se encuentran disponibles para la consecución de esta consultoría. Es importante tener acceso a las personas de Colsubsidio que interactúan en este proceso y que tienen la información necesaria para lograr el objetivo plasmado en este proyecto.

**Nota.** Fuente, elaboración propia.

## 4 Marco de referencia.

### 4.1 Definiciones de innovación.

Innovar es mejorar lo que ya existe o crear nuevos productos o servicios, aportando nuevas ideas que suplan las necesidades del mercado y de las organizaciones. Lo más importante de la innovación es desarrollar una idea y que esa idea sea exitosa (Freeman, C, 1982).

El concepto innovación es un concepto muy amplio, dependiendo del ámbito en que se encuentre la organización y el mundo en general, obliga a cada uno de los colaboradores a salirse de la caja y pensar de una forma diferente, y con el simple hecho de pensar diferente ya están generando un proceso de innovación; entonces la innovación es crear dentro de cada uno de los roles ideas innovadoras que sean exitosas y permanezcan en el tiempo.

Este concepto tal como lo habla Freeman desde 1982 donde define la innovación como “Un proceso económico que llevan a cabo las empresas con el fin de modificar sus procesos o productos y generar mayor eficiencia” (Freeman, C, 1982). Acorde a este concepto que data de años anteriores, se evidencia que la innovación representa un cambio para las empresas, que a su vez genera una inversión económica que en el largo plazo debe derivar en cambios que repercuten directamente en las eficiencias de las empresas.

Hay varios autores que coinciden en la importancia de la innovación y la aplicación de esta en las diferentes organizaciones, de acuerdo con lo planteado en la teoría de la difusión de innovaciones, se le da una mayor relevancia a la difusión y la propagación de

la innovación en las organizaciones, con el fin de que la misma sea más eficiente y aplicable. (Rogers, 1962). Pese a que han pasado alrededor de 60 años de esta teoría a la fecha sigue vigente y sigue siendo aplicada en las organizaciones.

Lo planteado por Rogers en su teoría se fundamenta en 5 factores principales para difundir correctamente la innovación en las organizaciones:

- **Innovación:** Es la idea, práctica, objeto o tecnología que se percibe como nueva. Esta debe ser nueva o una modificación sustancial a algo ya existente.
- **Difusión:** Es el proceso mediante el cual la innovación se propaga a través de una población o de un grupo determinado. Dentro de este proceso existen a su vez 5 etapas de acuerdo con la teoría de Rogers: Conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación.
- **Adoptantes:** Se refiere a las personas que Adoptan la innovación dentro de un momento específico. Estos a su vez contribuyen enérgicamente a propagar la innovación con las demás personas que estén dentro del grupo social.
- **Curva de difusión:** Es la forma de representar gráficamente el cómo se ejecutan los procesos de innovación y la velocidad con la que se Adoptan los mismos.
- **Factores que afectan la difusión:** Dentro de este frente se incluye los puntos que generan que la innovación no se logre difundir y adaptar correctamente, fundamentado en las características, la comunicación y los canales que se emplean, la estructura y el sistema de valores.
- **Consecuencias de la adopción:** En este punto se sustenta que la adopción de la innovación puede tener tantas consecuencias positivas, como negativas, y estas a su vez tienen impacto importante sobre el grupo que se encuentra ejecutando la innovación.

(Rogers, 1962).

El proceso de innovación tiene relevancia en los procesos organizacionales, en especial la innovación abierta la cual de acuerdo con (Chesbrough H. , 2003), radica en los siguientes aspectos:

- **Colaboración externa:** Acá el autor plantea la importancia de tener aliados en los procesos de innovación, teniendo en cuenta que para generar nuevas ideas es esencial realizar alianzas estratégicas que permitan generar mayor robustez y conocimiento.
- **Reducción de riesgos:** La innovación suele ser costosa y a su vez riesgosa, por esto es importante tener alianzas que permitan compartir estos riesgos, y así mismos mayor prueba de ideas.
- **Mejora continua:** La innovación es una parte esencial de la mejora continua, teniendo en cuenta que permite mejorar los procesos y así mismo ser más eficientes en las empresas.
- **Aceleración del desarrollo:** Tener aliados genera mayor disponibilidad de recursos y capacidades, lo cual a su vez necesariamente influirá en los tiempos de ejecución y la velocidad de implementación de las soluciones (Chesbrough H. , 2003).

La importancia del proceso de innovación en las empresas puede variar de acuerdo con las necesidades organizacionales, pero de acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados anteriormente, la misma puede aportar significativamente en:

- Resolución de problemas, adaptación al cambio y lograr destacar frente a la competencia.

## 4.2 Innovación en las organizaciones.

La innovación en las organizaciones es un método que tiene como objetivo la búsqueda de nuevos diseños y mejora de sus procesos, alterando las estructuras internas de la organización y cambiando los límites existentes. Además, permite desarrollar y concretar metas específicas dentro de las organizaciones. Esto, tal como se mencionó, tiene el objetivo que la compañía sea cada vez más competitiva. Es decir: lograr sobresalir ante la competencia.

Actualmente las organizaciones en Colombia están implementando modelos innovadores a los procesos ya existentes, además de esto están desarrollando ideas innovadoras en su interior que permiten llevar a las organizaciones a ser más competitivas.

Para poder llevar a cabo este proceso, lo primero que se debe realizar es transmitir a los directivos de la organización la importancia de innovar y sus beneficios, claro está que teniendo metas claras que permitan desarrollar las ideas de forma positiva al interior. De esta manera, la transición será mucho más ordenada y no existirán trabas a la hora de intentar aplicar cambios.

Los aspectos que se trabajan hoy en día en las grandes organizaciones son: métodos de trabajo, instalaciones, herramientas, tecnología y el clima laboral; esto ocasiona que los empleados al interior de las empresas se sientan más cómodos a la hora de trabajar y mucho más productivos, además el uso de nuevas tecnologías o procesos pueden facilitar ciertos procesos (Southern New Hampshire University, 2022).

### 4.3 Modelos de madurez de la innovación.

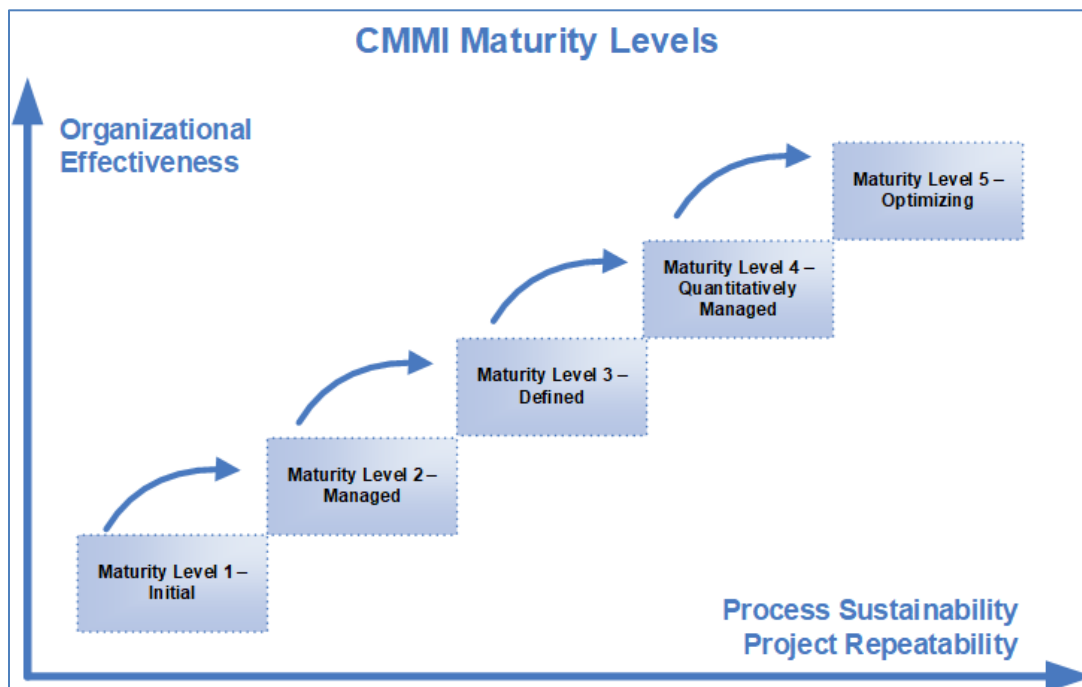
Los modelos de madurez nos permiten evaluar el estado de las capacidades que favorecen la adopción de buenas prácticas en el desarrollo de un modelo de innovación dentro de las organizaciones, identificar el nivel en el que se encuentra y mostrar el camino para seguir avanzando en la implementación de las buenas prácticas.

A continuación, se describen algunos de los modelos de madurez de la innovación:

**Capability Maturity Model Intregation (CMMI)**, Este modelo está enfocado en mejorar las capacidades organizacionales para desarrollar y mantener productos y servicios innovadores, el modelo se fracciona en cinco niveles de madurez desde el nivel inicial hasta el nivel de optimizado, cada nivel representa un área específica que busca mejorar las capacidades de la organización en cuanto a la innovación (BI-INSIDER, 2020).

**Figura 1**

*Integración del modelo de madurez de la capacidad (CMMI).*



**Nota:** Adaptada de la Integración del modelo de madurez de la capacidad (CMMI),

Fuente: (BI-INSIDER, 2020).

[https://www.researchgate.net/publication/313798566\\_Modelos\\_de\\_Madurez\\_Digital\\_en\\_que\\_consisten\\_y\\_que\\_podemos\\_aprender\\_deellos](https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_deellos)

**Nivel de Madurez 1:** Inicial: Las tareas se llevan a cabo con poca o ninguna documentación que respalde el proceso de desarrollo (BI-INSIDER, 2020).

**Nivel de madurez 2:** Gestionado: los procesos de desarrollo están lo suficientemente documentados como para intentar repetir los mismos pasos. Los proyectos se planifican, ejecutan y gestionan a este nivel, pero aún no se logra la repetibilidad y la sostenibilidad (BI-INSIDER, 2020).

**Nivel de madurez 3:** Definido: los procesos de desarrollo se definen y establecen como un proceso comercial estándar con algún grado de mejora de procesos que ocurre con el tiempo. En este nivel, las organizaciones son más proactivas que reactivas, ya que existen estándares y pautas para orientar los proyectos y programas (BI-INSIDER, 2020).

**Nivel de madurez 4:** administrado cuantitativamente: los procesos de desarrollo se miden y controlan mediante datos cuantitativos que incluyen métricas e indicadores. La organización utiliza estos datos cuantitativos para determinar procesos predecibles. Además, la organización utiliza los datos para gestionar eficazmente los riesgos, hacer que los procesos sean más eficientes y corregir las deficiencias de los procesos (BI-INSIDER, 2020).

**Nivel de Madurez 5:** Optimización: Los procesos de desarrollo en este nivel se enfocan en mejorar continuamente el desempeño del proceso a través de cambios tecnológicos incrementales e innovadores. En esta etapa más alta, una organización se

encuentra en un estado constante de mejora, y mejora a sí misma mediante la utilización de causas estadísticas comunes de variación del proceso (BI-INSIDER, 2020).

**El modelo de Cociente Digital de McKinsey**, este modelo está enfocado en evaluar las capacidades de innovación de una organización.

Entre 2014 y 2015, McKinsey realizó un estudio a profundidad en 150 empresas a nivel global para comprender los retos de la digitalización en las organizaciones, surgiendo de esta investigación una métrica simple para medir la madurez digital de una empresa que ha sido llamada el Cociente Digital (McKinsey, 2015).

Este modelo se basa en cuatro pilares los cuales se describen a continuación y son representados en la figura #2:

### **Estrategia Digital:**

La estrategia digital se centra en cómo una empresa utiliza la tecnología digital para lograr sus objetivos comerciales y crear valor para sus clientes. Esto implica identificar oportunidades digitales, definir metas claras y establecer un plan para aprovechar las tecnologías emergentes de manera efectiva. Una estrategia digital sólida abarca desde la optimización de procesos existentes hasta la creación de nuevos modelos de negocio habilitados por la tecnología.

### **Cultura Digital:**

La cultura digital se refiere a las actitudes, valores y comportamientos dentro de una organización que promueven la adopción y el aprovechamiento de la tecnología digital. Esto incluye la mentalidad de experimentación, la capacidad de aprendizaje rápido y la disposición para asumir riesgos calculados. Una cultura digital sólida fomenta la

colaboración, la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio.

### **Organización Digital:**

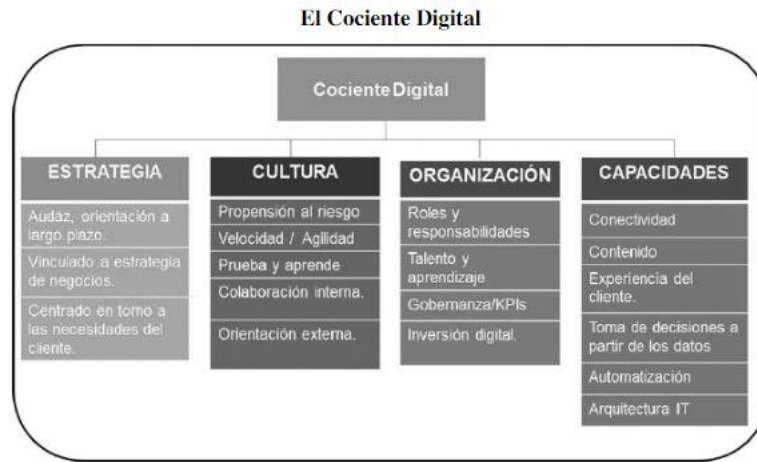
La organización digital se relaciona con la estructura y los procesos internos de una empresa para facilitar la ejecución de su estrategia digital. Esto implica la creación de equipos multidisciplinarios ágiles y flexibles, la implementación de flujos de trabajo digitales eficientes y la integración de sistemas y tecnologías que permitan una colaboración fluida en toda la organización. Una organización digital efectiva elimina silos, promueve la transparencia y facilita la toma de decisiones basada en datos.

### **Capacidades Digitales:**

Las capacidades digitales se refieren al conjunto de habilidades, conocimientos y recursos que una empresa necesita para ejecutar con éxito su estrategia digital. Esto incluye tanto las habilidades técnicas relacionadas con la tecnología digital como las habilidades blandas, como la capacidad de liderazgo, la comunicación efectiva y la gestión del cambio. Desarrollar capacidades digitales sólidas implica invertir en formación y desarrollo del talento, así como establecer asociaciones estratégicas y adquirir las tecnologías adecuadas para respaldar la estrategia digital de la empresa.

**Figura 2**

*Modelo Cociente Digital*



**Nota.** Adaptada del *Modelo Cociente Digital*, Fuente: (Research Gate, 2016).

[https://www.researchgate.net/publication/313798566 Modelos de Madurez Digital en que consisten y que podemos aprender de ellos](https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos)

**Modelo de madurez de Gartner**, enfocado en evaluar las capacidades de una organización para adaptar nuevas tecnologías y procesos innovadores, y como se puede utilizar esta innovación para mejorar su posición competitiva.

Gartner definió seis niveles de madurez, con los siguientes objetivos (Gartner INC, 1990):

**Fase 0. Reconocimiento de las ineficiencias operacionales.**

En esta fase inicial, las organizaciones reconocen la existencia de ineficiencias y deficiencias en sus operaciones. Pueden identificar áreas donde los procesos son manuales, propensos a errores o poco eficientes en términos de tiempo y recursos. Este

reconocimiento suele ser el punto de partida para iniciar un proceso de mejora continua y transformación organizacional.

### **Fase 1. Entendimiento de los procesos.**

En esta etapa, las organizaciones profundizan en el análisis de sus procesos operativos para comprender completamente cómo funcionan y dónde residen las oportunidades de mejora. Esto implica mapear los procesos existentes, identificar cuellos de botella, puntos de fricción y áreas de desperdicio, y evaluar cómo estos procesos afectan la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos comerciales.

### **Fase 2. Control y automatización del proceso.**

En esta fase, las organizaciones comienzan a implementar medidas para controlar y automatizar sus procesos operativos. Esto puede implicar la adopción de sistemas de gestión de procesos empresariales (BPM), software de automatización de procesos robóticos (RPA) u otras soluciones tecnológicas diseñadas para optimizar la eficiencia y la precisión de los procesos. El objetivo es reducir la dependencia de procesos manuales y mejorar la consistencia y la velocidad de ejecución.

### **Fase 3. Control y automatización entre los procesos.**

En esta etapa, las organizaciones buscan integrar y optimizar la interacción entre diferentes procesos dentro de la empresa. Esto puede implicar la implementación de sistemas de integración empresarial (EAI) o plataformas de gestión de flujo de trabajo que faciliten la comunicación y la colaboración entre diferentes funciones y departamentos. El objetivo es eliminar silos organizativos y mejorar la eficiencia en toda la cadena de valor.

Fase 4 y 5. Control y evaluación de la organización; Estructura empresarial ágil.

En esta fase final, las organizaciones desarrollan una estructura empresarial ágil que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mantener su competitividad a largo plazo. Esto implica la implementación de prácticas de gestión ágil, como metodologías de desarrollo de software ágil, enfoques de gestión de proyectos ágiles y culturas organizativas que fomenten la experimentación y la innovación continua. El objetivo es crear una organización flexible, receptiva y orientada al cliente que pueda prosperar en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

Tomando como referencia los modelos antes vistos podemos concluir que cada modelo tiene sus fortalezas y debilidades, sin embargo, también tienen como factor común que buscan fomentar una cultura de innovación, mejorando las capacidades de innovar en las organizaciones, para lo cual cada modelo define cuales son estas capacidades que consideran con mayor relevación y en que niveles se deben ir escalando.

#### **4.4 Cambio de hábitos Personales, Organizacionales y sociales.**

**Hábitos personales.** En su libro “El poder de los hábitos” de (Duhigg, 2012), explica el comportamiento de los hábitos y su relación con los ganglios basales, en el libro Charles Duhigg, relata un experimento de investigación realizado por el MIT en el que se percataron que unos animales como funcionaban los ganglios basales al momento de querer realizar una tarea básica, como aprender a recorrer un laberinto.

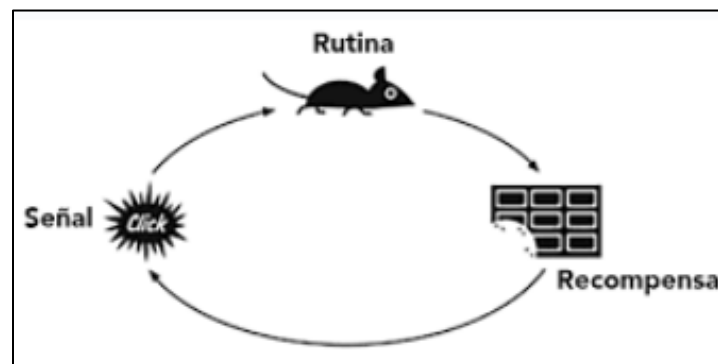
Al principio mientras la rata se aprendían la ruta y encontraban el chocolate que se encontraba siempre en el mismo lugar, su actividad cerebral era muy elevada en especial la de los ganglios basales, pero a medida que se repetía el experimento cada vez las ratas encontraban el chocolate más rápido y su actividad cerebral era menor, esto dado

que no requerían explorar el laberinto ni perder tiempo olfateando o rasgando las paredes.

Charles Duhigg, en su libro “El poder de los hábitos” menciona que los científicos reconocen este proceso cerebral como un bucle de tres pasos, tal como se puede ver en la figura 3, los cuales consisten en *una señal* (detonante que le da inicio al bucle desarrollado en el cerebro), el siguiente paso es *la rutina* (acción que se ejecuta de forma automática luego del detonante) y por último está el paso de *la recompensa* (ayuda al cerebro a descifrar si vale la pena recordar este bucle) (Duhigg, 2012).

### Figura 3

*El bucle del hábito*



**Nota.** Adaptada de El poder de los hábitos (Duhigg, 2012).

Si hacemos un análisis de nuestros hábitos podemos inferir que hemos olvidado la causa que provoca el hábito, solo cuando somos capaces de identificar la causa de nuestros hábitos podemos hacer el intento de cambiar los comportamientos que preceden a dicha causa. Como es el caso de Mandy una paciente que se mordía las uñas, por lo que su terapeuta le pide describir cuales son las causas que la motivaban a dicho comportamiento, luego de que Mandy respondiera que se mordía las uñas cuando

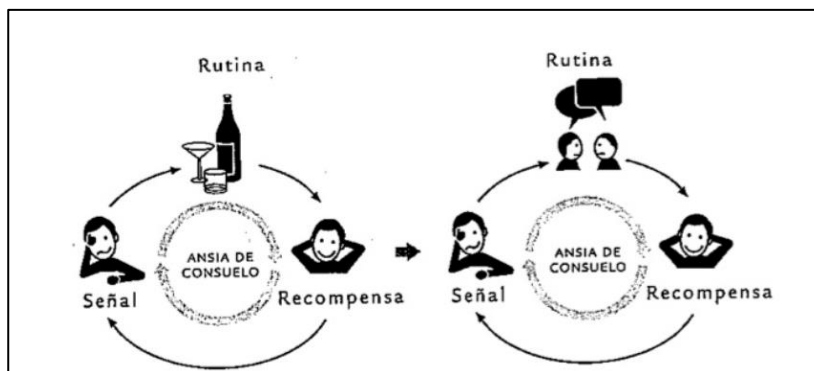
estaba aburrida que después de morderse las uñas sentía una sensación de completitud (su recompensa era la estimulación física que había aprendido a ansiar).

Parece algo sencillo, pero, una vez que tomas conciencia de cómo funcionan los hábitos, que reconoces las señales y las recompensas, estas a la mitad del camino para cambiarlos, si puedes cambiar los comportamientos y los asocias a la recompensa esperada (Duhigg, 2012).

En la figura 4, esboza una explicación de como cambiar los hábitos manteniendo la misma señal, proporcionando la misma recompensa e incluyendo una nueva rutina.

#### Figura 4

*Cambio de hábitos*



**Nota.** Adaptada del libro *El poder de los hábitos* de Duhigg Charles (beliamendezrial, 2018). <https://beliamendezrial.wordpress.com/2018/12/02/la-complejidad-y-la-sencillez-del-cambio-la-complejidad-y-la-sencillez-del-cambio-de-habitos/>

**Hábitos Organizacionales.** Cuando hablamos de las organizaciones, pensaríamos que el comportamiento de sus hábitos suele ser diferente, sin embargo, al analizar procesos críticos derivados de una necesidad de cambio ya sea por un error cometido o

por ser un cuello de botella, se puede observar que en algunos procesos se realizan de forma automática sin pensar si aún existen las condiciones iniciales por las que estos procesos se crearon. Un ejemplo claro de esta situación es la que se evidencia al preguntarnos en nuestro trabajo, ¿por qué fallo determinado sistema?, ¿por qué nos dejó el cliente, ¿por qué no se puede hacer más rápido?, cuando las respuestas a estas inquietudes están alineadas a no cambiar el statu quo “procedimientos, procesos, lineamientos y políticas entre otros, con la excusa de que así están definidas y fueron concedidas sin analizar si los factores que determinaron dicho statu quo aún permanecen vigentes, a este comportamiento se le conoce como hábitos organizacionales, los cuales pueden cambiar tal como se cambian los hábitos personales.

En el libro *El poder de los hábitos* se habla de una situación puntual en donde el gerente general de ALCOA identifica un hábito transformador, el cual su aplicación haría que la organización cambiara sus hábitos de seguridad y este diera como beneficio maximizar la productividad de la empresa, dicho hábito planteaba que cuando se produjera un incidente de seguridad o accidente (señal), el responsable del área debería realizar un reporte en donde se evidenciara un plan de acción para mitigar una futura ocurrencia del incidente o accidente (rutina), las áreas que tenían planes de acciones y mejoraran sus indicadores tendrían como recompensa un mayor presupuesto y mejores oportunidades de ascenso. De esta manera ALCOA aumentó su productividad y generó una conciencia de seguridad que enviaba el mensaje a sus trabajadores de lo importante que estos eran para la empresa y el beneficio que esto tendría para sus directivos.

Los hábitos claves detonan procesos claves que con el tiempo transforman todo, según los hábitos claves el éxito no depende de que todo salga a la perfección, sino de que se identifiquen algunas prioridades claves y se las configuren para que convertirlas

en armas poderosas. Los hábitos claves que más importan son aquellos que cuando empiezan a cambiar desplazan y reconfiguran otros patrones (Duhigg, 2012).

¿Basados en este comportamiento se nos vienen una duda sobre que hábitos son más importantes en Colsubsidio para viralizar su cultura de innovación en las áreas operacionales de la empresa?

**Hábitos sociales.** Los hábitos de la presión social tienen cosas en común como lo son su propagación a través de los vínculos débiles y fuertes en donde los fuertes son esas relaciones directas de personas conocidas como amigos, familiares, entre otros y los débiles aquellas personas no tan conocidas entre los que se encuentran las comunidades a las que asistimos, grupos que frecuentamos y conocidos de nuestros vínculos fuertes.

Doug McAdam, sociólogo de la universidad de Arizona participaban en eventos de protesta o campañas que podrían asumir un riesgo y otras desistían de dicha participación cuando se evidenciaba dicho riesgo, la respuesta luego de su investigación fue que las personas que decidían participar lo hacían porque sus hábitos sociales eran más fuertes, esto debido a que sus vínculos fuertes y débiles funcionaban en conjunto. Los estudiantes que decidían participar estaban involucrados en el tipo de comunidad en las que tanto sus amistades cercanas como sus conocidos esperaban que se unieran a las eventos, protestas o campañas (Duhigg, 2012).

Cuando tus vínculos fuertes y débiles se alinean con un propósito estos ejercen una presión social que genera hábitos de comportamiento social, como un ejemplo de esto es el ser voluntario de un programa de altruismo si perteneces a una comunidad (iglesia, grupo red social, entre otros) en donde esperan que tu elección sea lo más parecido a los lineamientos, políticas o valores que se predicen en estas comunidades, esto ejerce una

presión en tu elección y decisión, mientras que si tus vínculos fuertes y débiles no se encuentran alineados a este tipo de hábitos es más fácil para ti desistir de participar en dichos eventos, sin que esto represente una pérdida de estatus.

De acuerdo con la forma en la que surgen y cómo se comportan los hábitos sociales, podríamos generar hábitos sociales dentro del grupo de operaciones de Colsubsidio, que busquen adoptar el modelo de innovación para resolver problemas y capturar oportunidades de mejora. ¿De qué manera podríamos generar una presión social para que cuando se presenten problemas o se divisen oportunidades dentro de los procesos operativos de Colsubsidio, el personal operativo decida actuar según se dispone en el modelo de innovación?

¿Cuáles serían los hábitos principales y transformadores que se deberían implementar y como se realizaría? Acaso el tener grupos focales en las áreas operativas serviría (conformados por vínculos fuertes y débiles), también podríamos alimentar las ansias de comportamientos que sean motivados por una recompensa y disparados por una señal. ¿Cuáles serán las señales que activen las rutinas para dichos comportamientos que se requiere para generar los hábitos?

## **4.5 Beneficios de la innovación.**

La innovación de procesos no es un concepto reciente en las organizaciones; de hecho, desde el siglo pasado se ha hablado de la importancia de hacer ajustes en los diferentes procesos que componen una organización con el fin de mejorar y mantenerse a la vanguardia de los cambios que demanda el entorno, cobrando aún más importancia

en un entorno que cambia a grandes velocidades como el que se está viviendo en la época actual.

De acuerdo con Hammer y Champy la innovación en procesos “se refiere a la reingeniería de los procesos empresariales, lo que implica repensar y rediseñar radicalmente los procesos para lograr mejoras significativas en el desempeño.” Con esta definición podemos ver que la innovación implica un proceso de cambio interno, que permita mejorar los procesos de las organizaciones y así llevarla a sus mejores niveles productivos, sea una empresa de fabricación o de servicios, o de cualquier sector que esté interesado en aplicarlas (Hammer, 1993).

Tal y como lo menciona Davenport (1993): La innovación de procesos se trata de la aplicación sistemática de nuevas ideas, tecnologías y métodos de trabajo para mejorar los procesos de negocio y reducir los costos, pese hacer un concepto de los años 90, se encuentra alineado a los nuevos conceptos como los publicados por el gobierno nacional en el Ministerio de ciencias, “Un proceso interno nuevo o mejorado para una o más de las funciones comerciales, que difiere significativamente de los anteriores procesos y que ya ha sido implementado o puesto en marcha dentro de la empresa” (Minciencias, 2024).

De acuerdo con esto la innovación de procesos requiere no solo un cambio de directriz, si no de la voluntad de quienes conforman la organización, desde los altos directivos hasta los cargos base, buscando de esta forma que los cambios que conllevan estos procesos de innovación sean aceptados y adaptados de la mejor forma desde las diferentes aristas donde se deba dar, para así lograr resultados efectivos y que puedan perdurar en el largo plazo (Davenport, 1993).

Dicho lo anterior es importante entender el contexto en el que Colsubsidio viene aplicando la innovación de procesos y la importancia de esta para el entorno en el que se va a desarrollar el reto y la solución propuesta.

Acorde al ranking de empresas más innovadoras en Colombia publicado por la ANDI en el 2022, Colsubsidio hace parte de las 30 empresas más innovadoras en Colombia, siendo así la única caja de compensación que se encuentra dentro de este ranking. La pregunta que viene de este punto es ¿Cómo se logra llegar a ser una empresa reconocida por sus procesos de innovación? Las respuestas pueden ser muchas, sin embargo esto viene de inyectar una cultura y un ADN de innovación a todos y cada uno de los niveles que componen la organización (Semana R. , 2022).

Para entender el contexto de lo expuesto anteriormente frente a la innovación de procesos aplicada a las áreas operativas en Colsubsidio, Según Gary Hamel, "La innovación es el cambio que libera el potencial económico o social de una organización". Esto lo podemos ver en el entorno en el que se desenvuelve una empresa como Colsubsidio, donde su objetivo principal es llevar bienestar social que busca transformar la vida, para generar mayor bienestar y crecimiento en el país. Por ende, cuando se realizan procesos de transformación e innovación en una empresa, aún más en una empresa como Colsubsidio, deja ver que cuando se ejecutan estos cambios e innovación en procesos no solo se impacta la organización, si no que esto llega de forma positiva a sus empleados, en este caso sus afiliados y en general la sociedad (Hamel, 2007).

Por esta razón es importante entender que con este ejercicio buscamos que Colsubsidio siga innovando, buscando diferentes procesos que puedan tener mejoras y de esta forma contribuir con una empresa que busca crecer a partir de impactar positivamente a la sociedad colombiana.

Acorde a lo conversado con Colsubsidio en los espacios que se han tenido, su intención es que esta innovación de procesos sea trasladada en especial a sus áreas operativas y de mayor impacto, con el fin de generar procesos más eficientes que mitiguen la operatividad en gran medida de procesos extremadamente operativos como los que tienen por ejemplo sus líneas de supermercados.

Por otro lado, para llegar a este punto es necesario entender los beneficios que trae la innovación de procesos, para de esta forma entender el cómo Colsubsidio puede llegar a esta meta. Acorde con un artículo de Kyocera se habla de 5 principales ventajas en el proceso de innovación, enfocadas a:

- **Reducción de tiempos de producción a mediano y largo plazo:** Tal y como se menciona una de las principales razones por las que las empresas deben realizar inversión en innovación de procesos, es por los beneficios que tiene a nivel de tiempo y costo en el tiempo, teniendo eficiencias y retornos de la inversión de forma muy rápida. Teniendo en cuenta el modelo de innovación que utiliza Colsubsidio se logra ver los resultados de estos procesos de innovación y la razón por la que quiere replicarse en los diferentes procesos operativos que hoy están en la mira para generar mayores eficiencias (Kyocera Documents Solutions, 2022).
- **Mejora de la productividad y efectividad del equipo humano:** Contrario a lo que se cree, cuando se ejecutan procesos de innovación de procesos en donde se genere una curva de aprendizaje, una vez esta logra ser superada genera procesos de motivación en los equipos para los que se diseñan estos cambios, generando de esta forma las eficiencias mencionadas en el punto 1 (Kyocera Documents Solutions, 2022).

- **Prevención de pérdidas económicas producto de errores humanos:** Cuando la innovación de procesos es ejecutada sobre procesos que son demasiado operativos, tal y como Colsubsidio lo ha venido manejando y planea seguir haciéndolo se logran mitigar muchos de los errores que estas tareas repetitivas, y aunque los errores humanos son naturales en las empresas cuando estos procesos logran ser automatizados o mejorados si se garantiza que las personas ejecuten otro tipo de labores que mejoren a su vez el desarrollo profesional, y así mismo mejoren la eficiencia y pérdidas económicas que estos errores pueden causar (Kyocera Documents Solutions, 2022).
- **Mejora de los procesos de tomas de decisiones:** Al generar mejoras en los procesos, y automatizar gran parte de ellos se garantiza que la información de estos se actualice en tiempo real en la generalidad, o en tiempos muy cortos; facilitando de esta forma la consulta y toma de decisiones por parte de las áreas encargadas. Así mismo permite realizar procesos de monitoreo que garanticen la mejora continua (Kyocera Documents Solutions, 2022).
- **Mejora de la satisfacción final del cliente:** Todas las empresas al final siempre buscan satisfacer la necesidad de un cliente, y que estos se encuentren satisfechos con el beneficio que disfrutan por los servicios. Colsubsidio no es ajeno a esto y a tener tantos modelos de servicio siempre debe velar por sus afiliados, por lo que al final al tener procesos más eficientes se ve directamente impactado el consumidor final, permitiendo de esta forma una consolidación de marca, que le permita seguir liderando el mercado de las cajas de compensación, y adicional a esto como cualquier empresa de servicios busca que su indicador de NPS sea el mejor (Kyocera Documents Solutions, 2022).

De acuerdo a todo lo mencionado en los 5 puntos se entiende la importancia de que una empresa, más aún una empresa de servicios realice constante procesos de innovación, poniendo como uno de sus pilares la innovación de procesos que permite que las tareas que generan mayor operatividad sean transformadas de forma eficiente, y al final se vean en un beneficio hacia la empresa sea económico, en tiempos y a su vez en el servicio que se presta a los afiliados desde las diferentes puntas en las que Colsubsidio tiene basado su modelo de negocio.

## 5 Marco institucional.

Dentro de la legislación colombiana y de acuerdo con Fedesarrollo el objeto social de las cajas de compensación en Colombia es “pagar al trabajador beneficiario un subsidio monetario mensual por hijo o persona discapacitada a cargo y subsidios en especie y servicios, tales como útiles escolares, recreación, educación, salud, capacitación, etc.” (Fedesarrollo, 2001).

Colsubsidio hace parte de este mercado en Colombia, y se define a sí misma como “Una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al sistema de subsidio familiar y al sistema de protección y seguridad social colombiano”. Las unidades de servicio con las que cuenta y en las que presta servicio son: Afiliaciones y Subsidios, Educación, Cultura y Productividad, Recreación, Turismo, Vivienda y Subsidio de Vivienda, Crédito Social, Alimentos y Bebidas, Salud, Supermercados y Droguerías.

Fundada hace 61 años, Colsubsidio es una empresa que busca contribuir con el bienestar social de los colombianos, administrando los recursos que las empresas aportan para mejorar el bienestar y calidad de vida de sus colaboradores. Como bien lo tiene definido, el ADN de esta empresa es que las personas tengan cada vez más

oportunidades y beneficios, a través de un amplio portafolio que se ha robustecido durante los años para que las personas puedan disfrutar en las diferentes unidades que se tienen en la oferta (Colsubsidio, 2023).

Colsubsidio a lo largo de los años ha mejorado la oferta, expandiendo su portafolio no solo a lo que se denomina el objeto social que se mencionó previamente con Fedesarrollo, si no que su amplio portafolio de servicios permite que los trabajadores y sus familias no disfruten únicamente de un beneficio monetario, si no, además de servicios centrados en el bienestar de las familias colombianas en todos los ámbitos que se desempeñan a diario. Esto hace que la empresa sea líder en el mercado de las cajas de compensación y un referente nacional dentro de los diferentes mercados y unidades de negocio que dispone (Revista Semana, 2022).

De acuerdo con cifras de la superintendencia de subsidio a diciembre del 2022, Colsubsidio cuenta con alrededor de 1,5 millones de afiliados, obteniendo de esta forma una participación de mercado del 25,5%, consolidándose, así como una de las cajas de compensación líder a nivel nacional (Colsubsidio, 2023).

A continuación, se detallará el marco institucional de Colsubsidio y las diferentes variables que lo conforman, el cual nos permitirá ratificar el impacto que busca la empresa dentro de la sociedad colombiana, siendo una arista importante de nuestro sistema laboral:

## **5.1 Misión.**

*“Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.”*

## **5.2 Visión.**

*“Ser la empresa social de los colombianos.”*

### 5.3 Valores.

“Compromiso social: Transformamos positivamente la vida de las personas.

Pasión por servir: Generamos experiencias memorables positivas con sentido social.

Integridad: Hacemos siempre lo correcto hasta el final.

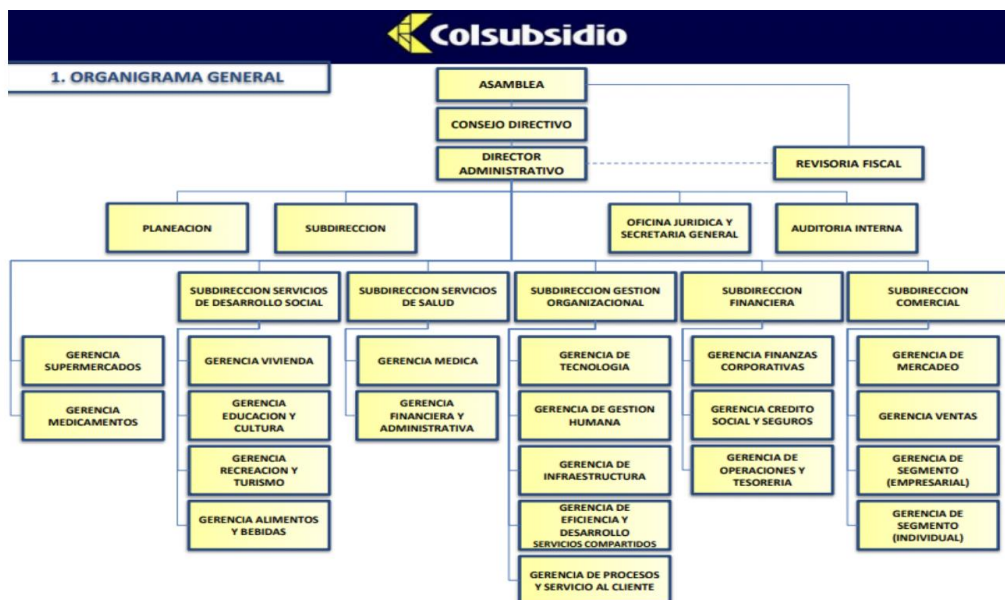
Excelencia: Nos desafiamos continuamente para ser cada día mejores.”

(Colsubsidio, 2023)

### 5.4 Estructura organizacional.

Figura 5

Estructura organizacional Colsubsidio



Nota. Adaptada de la Estructura organizacional Colsubsidio (SCRIBD, 2020).

<https://es.scribd.com/document/472175881/ORGANIGRAMA-GENERAL-COLSUBSIDIO-Mayo-2020>

## 6 Diseño metodológico.

En la investigación del presente trabajo se decidió implementar una metodología de investigación mixta entre un análisis cuantitativo y cualitativo, por medio del uso de fuentes primarias y secundarias (Trabajos académicos, libros, revistas, estadísticas, páginas web, encuestas, información de procesos, entrevistas con expertos y con los dueños del proceso de innovación en Colsubsidio).

El autor Sampieri en su metodología de investigación habla del surgimiento de las ideas donde se congreguen grupos que sean capaces de auto evaluarse y definir si cierta situación hace sentido a ser analizada y que me cuesta hacerlo o que beneficios me trae a futuro. Por ejemplo, un médico, que a partir de la lectura de noticias sobre el virus de inmunodeficiencia humana (VIH), desea conocer más sobre los avances en el combate a esta enfermedad. Mientras se "navega" por internet, uno puede generar ideas de investigación, o bien a raíz de algún suceso que esté ocurriendo en el presente.

(Sampieri, 2020)

A veces las ideas no son proporcionadas por terceros o grandes organizaciones, las ideas surgen a través de situaciones vividas en las empresas o en la misma vida de las personas y responde a determinadas necesidades. Colsubsidio la empresa en la cual estamos realizando la consultoría a pesar de estar dentro de las mejores empresas en innovación en Colombia, aún carece de la necesidad de mejorar su proceso, la innovación es un proceso cambiante y por ende siempre habrá ideas para mejorar el proceso y fortalecerlo, ese es el aporte que haremos nosotros a través de la metodología seleccionada.

Se debe tener en cuenta que cuando una persona desarrolla una idea de investigación debe familiarizarse con el campo de conocimiento donde se ubica la idea. (Sampieri, 2020), las ideas pueden ser vagas desde un inicio y debe especificar diversas cuestiones, tales como si piensa incluir en su estudio todos los niveles de madurez que maneja Colsubsidio dentro de su proceso o solamente algunos de ellos y que enfoque tendrá la investigación.

Acerca de la metodología que aplicaremos usaremos el enfoque mixto que es el proceso que vincula datos cualitativos y cuantitativos para responder a diferentes escenarios que nos puede plantear el reto.

Este relativamente nuevo enfoque (particularmente para Iberoamérica) se fundamenta en la triangulación de métodos. Ha recibido varias denominaciones, como por ejemplo "Metodología sintética interpretativa". Estos autores comentan que los enfoques cuantitativo y cualitativo son métodos y que el mixto es una metodología. *Stenner y Staiuton (2004)* le nombraron "*cuali-cuantiología*". Pero la mayoría se llama "modelo, método o enfoque mixto". *Creswell (2005)* lo considera un tipo de investigación con diseños específicos. El enfoque mixto ofrece varias ventajas o bondades para ser utilizada (Sampieri, 2020):

- Permite realizar un planteamiento del problema, así como la forma más apropiada para abordar el problema.
- Datos de diversas fuentes que ayudarán con el desarrollo de la idea.
- Combinación de métodos para que el entendimiento sea mayor y más rápido.
- Mejora en la exploración de datos.

## **6.1 Diseño metodológico.**

### **6.1.1 Diseño metodológico según su propósito.**

Según su propósito este trabajo es aplicado dado que el propósito del presente trabajo es dar solución a una problemática particular de Colsubsidio, que está soportada en la teoría de la difusión de innovaciones de Rogers argumentada en el marco de referencia.

### **6.1.2 Diseño metodológico según su grado de profundidad.**

El grado de profundidad del presente trabajo nos permite describir con precisión el objetivo de estudio, y se cuenta con la información necesaria para identificar el problema y plantear una solución acorde a este, por lo tanto, el grado de profundidad es descriptivo.

### **6.1.3 Diseño metodológico según la fuente de datos.**

La metodología para implementar según los datos es mixta entre un análisis cuantitativo y cualitativo, por medio del uso de fuentes primarias y secundarias (Trabajos académicos, libros, revistas, estadísticas, páginas web, encuestas tabuladas, información de procesos, entrevistas con expertos y con los dueños del proceso de innovación en Colsubsidio).

### **6.1.4 Diseño metodológico según su inferencia.**

Para este componente del diseño metodológico se opta por un diseño mixto entre la inferencia deductivo e inductiva, por lo que se obtendrán conclusiones a partir de antecedentes generales de la implementación del modelo de innovación en toda Colsubsidio para determinar problemáticas y solución particular que fomentaran la innovación en las áreas operativas, así como la consecución de conclusiones que se obtendrán a partir de las cuentas particulares de la población objetivo de estudio “áreas operativas”, en las que se requiere viralizar la innovación.

### **6.1.5 Diseño metodológico según su temporalidad.**

El presente trabajo está definido en un periodo de tiempo transversal

en el que se analiza la situación desde el inicio de la implementación de modelo de innovación hasta el momento actual en donde se tiene la necesidad de brindar solución al reto propuesto en este proyecto (2018 - mayo del 2023).

### 6.1.6 Análisis externo e interno.

Para realizar el análisis tanto interno como externo en este punto utilizamos la matriz DOFA, la cual de forma integral permite analizar los diferentes aspectos que pueden impactar la organización, y de esta forma tener una visual integral que permita mejora continua frente a la competencia y también sobre las posibles falencias internas que pueda tener Colsubsidio, tal como se representa en la figura 6.

**Figura 6**

*Matriz DOFA Colsubsidio*



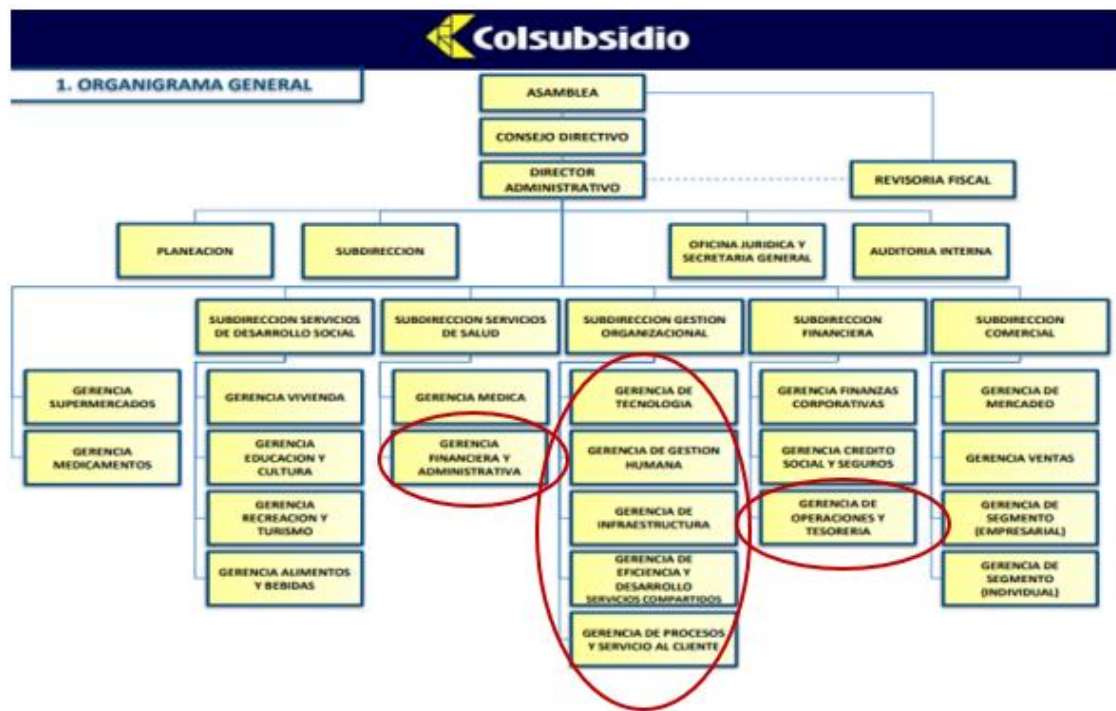
**Nota.** *Matriz DOFA.* Elaboración propia, basada en las entrevistas realizadas a los líderes de innovación y encuestas a las áreas de Colsubsidio.

### 6.1.7 Población muestra y ficha técnica.

La población muestra de Colsubsidio será tomada por conveniencia y será acotada a 7 procesos de apoyo y los colaboradores que la conforman, lo que pretendemos en este análisis es lanzar una encuesta que nos permita identificar el nivel de madurez que tiene cada uno de los procesos y la etapa en la que se encuentran actualmente en Colsubsidio. Por lo anterior la misma se aplicará a cada área seleccionada en la prioridad que escoja Colsubsidio, tal como se identifica en la figura 7.

**Figura 7**

*Áreas priorizadas de la Estructura organizacional Colsubsidio*



**Nota.** Adaptada de la *Estructura organizacional Colsubsidio*. (ES SCRIBD, 2020)

<https://es.scribd.com/document/472175881/ORGANIGRAMA-GENERAL-COLSUBSIDIO->

[Mayo-2020](#)

**Tabla 2**

Procesos de apoyo.

PROCESO	NUMERO DE PERSONAS ENCUESTADAS
Gerencia Financiera y Administrativa	5
Gerencia de Tecnología	5
Gerencia de Gestión Humana	5
Gerencia de Infraestructura	5
Gerencia de Servicios Compartidos	5
Gerencia de Procesos y Servicio al Cliente	5
Gerencia de Operaciones y Tesorería	5

**Nota.** Fuente, elaboración propia, basada en el organigrama general de Colsubsidio 2020.

- **Identificación de variables:**

Las variables que se tendrán en cuenta para este análisis son:

Variable 1:  
**Estrategia**  
(Capacidad de fortalecer estratégicas y nuevos modelos de negocio)

¿Conoce la estrategia de la organización para la que trabaja?

¿Considera que su gestión esta alineada a la estrategia de la organización?

Variable 2: **Cultura**  
(Movimientos y reconocimientos a través de la cultura de innovación)

¿Ha sido reconocido en algún proceso al interior de su área por tener alguna propuesta innovadora?

¿Le gustaría ser reconocido dentro de su área y en su organización?

Variable 3: **Hábitos de innovación:**  
Como puedo movilizarme dentro de mis procesos y ser más innovador.

¿Le es fácil interactuar con su(s) Líder(es) y realizar alguna propuesta de cambio en su área o dentro de su organización?

¿Conoce las metodologías aplicadas por su empresa para gestionar iniciativas de innovación?

Variable 4:  
**Metodología:**  
Modelo aplicado por la organización, y metodologías aplicadas.

¿Califique de 1 a 5 la complejidad para ejecutar las metodologías de innovación en su organización, siendo 1 la menos compleja y 5 la más compleja?

¿Seleccione la barrera más relevante que le impide proponer y ejecutar iniciativas innovadoras en su área?

opciones de respuesta:

- Desconocimiento de la metodología.
- Disponibilidad de tiempo.
- Apoyo de su Líder.
- Complejidad en el desarrollo de la metodología de innovación.

- **Validación de instrumento.**

El instrumento fue validado por el docente Edwin Lozano quien es un experto en calidad de procesos, Mónica Medina gerente financiera de una entidad del sector real con maestría en gestión financiera y 7 años de experiencia en metodologías de innovación. Tatiana León P.O de proyectos de innovación en una entidad financiera con 12 años de experiencia implementando modelos de innovación en grandes empresas del sector financiero. A raíz de dichas validaciones se sugieren los siguientes ajustes:

- Que las preguntas se identifiquen a que variable aplica.
- Convertir algunas preguntas de abiertas a cerradas.

- Se sugiere para la última pregunta incluir la opción: “No lo considera relevante dentro de su rol”.

Por efectos de los tiempos límites de entrega del presente trabajo de investigación, el desarrollo de las barreras y propuesta está basado en las entrevistas con los expertos de Colsubsidio, sin embargo, posterior a la ejecución de las encuestas se complementarán las brechas y propuestas de solución de estas.

## 7 Diagnóstico organizacional.

### 7.1 Entrevista, preguntas y respuestas Colsubsidio.

- ¿De dónde vienen los retos identificados y cómo se asignan a los grupos de trabajo?

Innovación orientada a productos y portafolio, innovación orientada a procesos, innovación orientada a los procesos de experiencia de usuario y la innovación de proyectos estratégicos, cada área ejecuta sus proyectos y el área de innovación se responsabiliza de la innovación de proyectos estratégicos. Los equipos se conforman por los siguientes roles: Experto de innovación, experto funcional del tema del proyecto, un explorador (capacidad de análisis, síntesis y validador los que desafían y cuestionan la forma de cómo se hacen las cosas). Los retos surgen de la estrategia, dolores en cada uno de los diferentes frentes de innovación.

- ¿Quién realiza el análisis de tendencias y Benchmark en Colsubsidio y cómo se difunden estos análisis a la corporación para que surjan nuevos retos?

Cada área realiza su proceso de investigación, y el área de innovación investiga tendencias como un todo de la corporación.

- Luego de las aprobaciones de los proyectos definidos en el proceso de innovación. ¿Se cuenta con la capacidad para ejecutar el 100% de los proyectos propuestos, cuéntenos sobre los dolores en la ejecución de estos proyectos?

Las áreas siempre están ocupadas en su día a día, concentrados en la operación, no se tiene tiempo para dedicarse a investigar.



**Estructura:** Nivel 3, existen áreas dedicada con roles definidos.

**Metodología:** Nivel 3, modelo reconocido y fortaleza del conocimiento.

**Económico:** Nivel 3, presupuesto asignado. Se cuenta con presupuesto asignado para proyecto y para gestión.

**Infraestructura:** Nivel 3, la integración con TI es vital para la ejecución de grandes proyectos, se tienen espacios definidos para el diseño y ejecución de iniciativa, con el fin de generar un entorno factible para el desarrollo de proyectos sin la interrupción del día a día.

- ¿Cuáles han sido las barreras para avanzar en los componentes de madurez y evolucionar en el siguiente nivel de madurez?

Quiénes: 19 mil trabajadores en su mayoría operativos, ¿Cómo hago que ellos participen y sean tenidas en cuenta sus ideas? La gente de la operación identifique sus problemas y propongan sin requerir recursos del área de innovación.

- ¿Qué beneficios se lo otorga a los participantes del proceso de innovación?

No se tiene un beneficio formal, pero si se tiene un programa de reconocimiento en (mejor trabajador mejor servicio mejor líder y más innovadores) se premian las iniciativas implementadas no las ideas. Las tres más importantes se les da un bono entre 1,5 millones a 3 millones.

De manera complementaria el estado de trabajar en una mejor sede el trabajar desde casa, no se les controla el tiempo.

Los beneficios solo llegan a proyectos estratégicos porque los proyectos se centran en los estratégicos.

- ¿Cuáles son las metas del programa de innovación en términos de beneficios, cantidad de proyecto o presupuesto?

Se validará la solicitud y de ser el caso se enviará por correo la respuesta.

- ¿Consideran que el modelo de capacitación que tiene implementado en Colsubsidio a través de la intranet y la plataforma Jammer es suficiente para contagiar a toda la organización del modelo innovador?

Estamos convencidos que no ha sido suficiente, se ha capacitado muchas personas, pero no ha surtido efecto en el área operativa. Se han realizado academias en el área de innovación.

Las personas que se capacitan no aplican en su día a día y las soluciones que se proponen no son potentes.

- ¿Cuál fue la barrera más grande que enfrentaron en el momento de empezar a estructurar este modelo al interior de la organización?

Tiempo o capacidad para que la operación participe todas las áreas y la poca participación a nivel operativo. Hoy se tiene 90 proyectos estratégicos. 120 personas

La mayoría de los proyectos están en etapa de creación, después en proyectos de estructuración y proyectos previos a la operación.

- ¿Cuántos proyectos hay por cada tipo de innovación?

Aun no se tiene un modelo de medición de impactos de la gestión de innovación por medio de las 3 P.

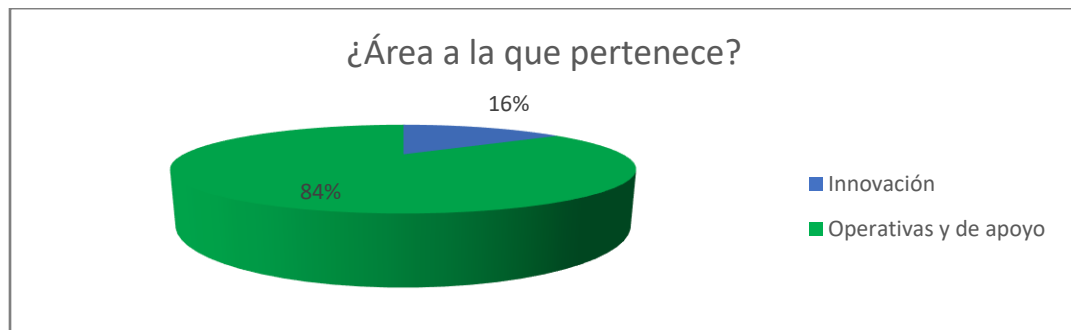
## 7.2 Procesamiento estadístico de datos.

A continuación, presentamos los resultados de la encuesta, por medio de los principales gráficos que ilustran los hallazgos más relevantes del análisis cuantitativo de los resultados de la encuesta.

La figura 9, nos indica que la población participante en la encuesta proviene de las áreas operativas y de apoyo de Colsubsidio en un 84%, las cuales son nuestra población objetivo y en la que buscamos obtener los *Insight* que nos permitan abordar una solución focalizada principalmente en estas áreas.

### Figura 9

*Población participante en la encuesta*



**Nota.** *Población participante en la encuesta*, Fuente elaboración propia.

El siguiente gráfico nos expresa el conocimiento de la estrategia de innovación en Colsubsidio el cual indica que un 75% de los encuestados conocen la estrategia de innovación, sin embargo, si excluimos de este 75% el 16% de los encuestados que pertenecen al área de innovación podemos concluir que solo el 59% de las áreas operativas conocen dicha estrategia.

El conocimiento de la estrategia de innovación en las áreas participantes del proceso es fundamental para dar foco a los retos y propuestas que se identifiquen desde

cada área, con el fin de esta alineados a los objetivos de la estrategia de innovación en Colsubsidio y apuntarle a soluciones de impacto en la estrategia, la cual tiene como objetivo incrementar la participación del proceso de innovación en las áreas operativas (Colsubsidio, 2023).

### Figura 10

*Conocimiento de la estrategia de innovación*

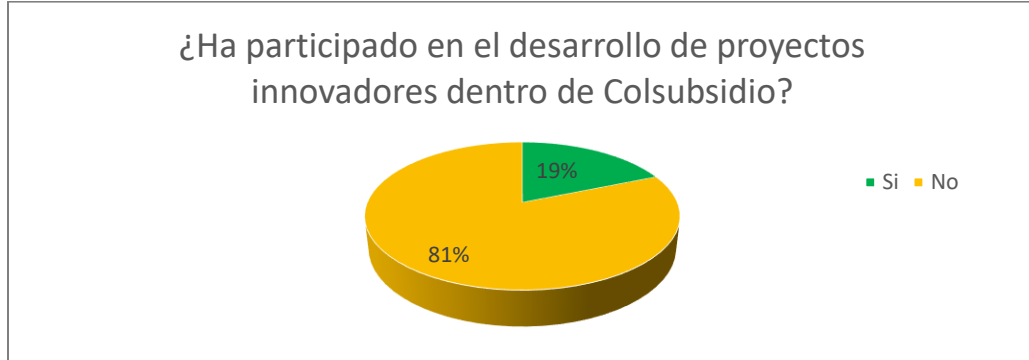


**Nota.** Gráfico que representa el % de conocimiento que tienen las áreas involucradas sobre la estrategia de innovación, fuente elaboración propia.

En la figura 11 podemos observar el nivel de participación de las áreas operativas en los procesos de innovación, el cual representa una parte muy pequeña si restamos el 16% de los encuestados pertenecientes a el área de innovación, esto será solo del 3% (19% -16%), evidenciando una participación mínima.

### Figura 11

*Nivel de participación de las áreas operativas en los procesos de innovación*

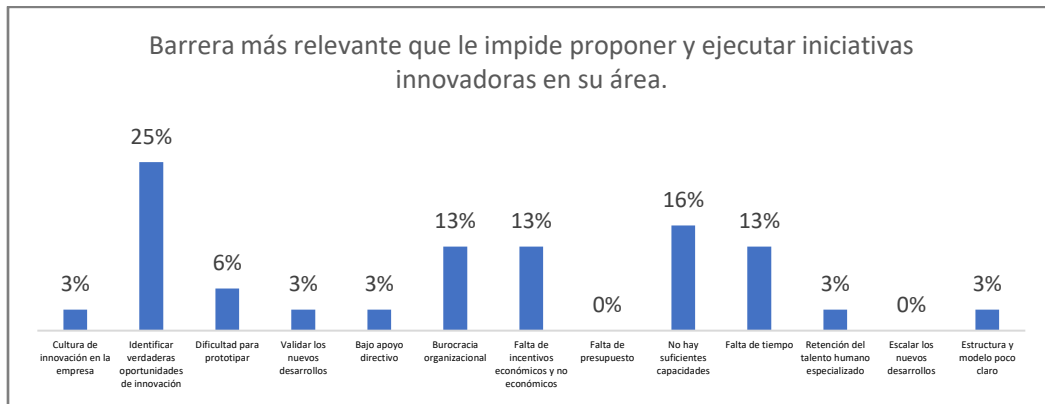


**Nota.** Gráfico que representa el nivel de participación de las áreas operativas en los procesos de innovación, fuente elaboración propia.

La figura 12, indica cuales son las principales barreras que impiden la participación en el proceso de innovación (proponer y ejecutar iniciativas).

**Figura 12**

*Principales barreras que impiden la participación en el proceso de innovación*



**Nota.** Gráfico que representa las principales barreras que impiden la participación en el proceso de innovación, fuente elaboración propia.

A continuación, clasificamos las principales barreras identificadas para participar en el proceso de innovación, las cuales se concentran en:

- .1. Poder identificar verdaderas oportunidades de innovación.
- .2. No hay suficiente capacidad.
- .3. Burocracia organizacional.
- .4. Falta de incentivos económicos y no económicos.
- .5. falta de tiempo.

### **7.3 Conclusiones del análisis de datos.**

El desarrollo de las barreras y propuesta está basado en las entrevistas con los expertos de Colsubsidio, y la ejecución de las encuestas que complementan las brechas y propuestas de solución de estas.

A continuación, relacionamos las principales brechas identificadas con base en las entrevistas realizadas a los expertos de Colsubsidio.

- Deficiencias en la identificación de oportunidades y/o problemas que requieran de soluciones innovadoras dentro de las áreas operativas de Colsubsidio.
- Oportunidad de mejora en la definición de métricas de beneficios que faciliten viabilizar la asignación de recurso en las áreas operativas.
- Oportunidad de mejora en la definición de retos a solucionar en las áreas operativas y así focalizar la identificación de soluciones de alto impacto en estas áreas.
- Conocimiento en metodologías de innovación que permitan en pocos pasos el direccionar la identificación de problemas u oportunidades y selección de iniciativas de las áreas operativas.
- Oportunidad de mejora, en definir una metodología con un lenguaje más amigable para las áreas operativas.
- Oportunidad en mejoras de planes de beneficios que permitan fortalecer la participación de las áreas operativas.

## Figura 13

### *Brechas según modelo de madurez de Colsubsidio*

<p><b>Foco estratégico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de mejora en la definición de retos a solucionar en las áreas operativas y así focalizar la identificación de soluciones de alto impacto en estas áreas.</li> </ul>
<p><b>Cultura y Quiénes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencias en el proceso de identificación de oportunidades y/o problemas que requieran de soluciones innovadoras dentro de las áreas operativas de Colsubsidio, fomentando la participación activa de las áreas operativas.</li> <li>Oportunidad de mejora en la generación de hábitos de innovación que fomenten la participación de las áreas operativas.</li> </ul>
<p><b>Metodología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de mejora de la estructura de innovación, mediante un rol que permita integrar y alinear el foco estratégico de las áreas operativas, con el fin de generar una demanda de ideas focalizada y de alto impacto que puedan ser viabilizadas.</li> <li>Oportunidad de mejora, en ajustes metodológicos que faciliten la ejecución del proceso en las áreas operativas, con el fin que los recursos de estas áreas se centren en la solución de retos y se apoyen en un Rol que soporte y la metodología.</li> </ul>
<p><b>Económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad en mejoras de planes de beneficios que permitan fortalecer la participación de las áreas operativas, pasar de ver la asignación de recursos como un gasto operativo y no una inversión con retorno en la operación.</li> <li>Conocimiento en metodologías de innovación que permitan en pocos pasos el direccionar la identificación de problemas u oportunidades y selección de iniciativas de las áreas operativas</li> </ul>

**Nota.** Identificación de brechas que representan los principales impedimentos a la participación en el proceso de innovación, fuente elaboración propia.

A continuación profundizamos un poco más sobre las brechas encontradas en los principales componentes del modelo de madurez de Colsubsidio.

#### **Foco estratégico:**

Se identifica que los procesos operativos no están enfocados en la innovación como parte integral de su estrategia, esto podría ocasionar pérdida de oportunidades para identificar y abordar retos empresariales de manera creativa que permita crear resultados enmarcados en la diferenciación. La falta de una cultura de innovación y la resistencia al cambio pueden ser brechas importantes en este sentido.

Una brecha común es la falta de alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y los retos empresariales identificados. Esto ocurre porque los líderes no tienen

una comprensión clara de la dirección estratégica de la empresa o cuando los retos identificados no están directamente relacionados con los objetivos estratégicos clave.

Otra brecha relacionada con el foco estratégico son las limitaciones en la identificación de riesgos emergentes: A menudo, las organizaciones pueden pasar por alto o subestimar los riesgos emergentes que podrían afectar su estrategia empresarial. Esto podría deberse a una falta de procesos robustos para identificar y evaluar proactivamente los riesgos, o a una cultura organizativa que no fomente la anticipación y la preparación para lo inesperado.

### **Cultura y metodología:**

Como resultado de las encuestas y las entrevistas realizadas en Colsubsidio se pudo identificar que las áreas operativas consideran que los procesos de innovación actual carecen de los siguientes puntos:

- Poder identificar verdaderas oportunidades de innovación.
- No hay suficiente capacidad.
- Burocracia organizacional.
- Falta de incentivos económicos y no económicos.
- Falta de tiempo.

Otras brechas observadas en este componente son:

La falta de apoyo de la dirección: Si los líderes de la organización no respaldan activamente la innovación y no asignan recursos suficientes para apoyar los esfuerzos innovadores, puede haber una brecha entre la aspiración de innovación y la realidad de la implementación.

Falta de diversidad e inclusión: La falta de diversidad en términos de experiencias, perspectivas y antecedentes puede limitar la creatividad y la capacidad de pensar de manera innovadora. Promover la diversidad y la inclusión puede ayudar a superar esta brecha y fomentar la innovación.

Rigidez organizativa: Las estructuras organizativas rígidas y los procesos burocráticos pueden obstaculizar la agilidad y la capacidad de adaptación necesarias para fomentar la innovación. Es importante revisar y, si es necesario, ajustar los sistemas y procesos organizativos para facilitar la innovación.

### **Económicos:**

Actualmente Colsubsidio no mide el retorno de la inversión en proyectos de innovación, no permitiendo así poder vender a los directivos el proceso de innovación como una inversión y no un gasto, desde la dirección la empresa se tiene como política el fomentar la innovación y se asignan recursos para dicho objetivo, sin embargo, no se tiene un cálculo del retorno de estos recursos, lo que no promueve la asignación de recursos financieros, tecnológicos o humanos y esto dificulta la ejecución eficaz de proyectos de innovación y limitar su capacidad para generar valor. lo que genera una Cultura organizativa poco receptiva. Una cultura organizativa que no valore ni fomente la innovación puede representar una brecha significativa en la generación de valor tanto para los empleados como para la empresa.

Es importante promover una cultura que fomente la experimentación, el aprendizaje y la colaboración para impulsar la innovación de manera efectiva, por lo que ver este proceso de innovación como una inversión con retornos planeados facilita la asignación de recursos adecuados y proporcionar el apoyo necesario para garantizar el éxito de los proyectos de innovación.

## 8 Plan de intervención.

Con el fin de mejorar la identificación de oportunidades y/o problemas que requieran de soluciones innovadoras dentro de las áreas operativas de Colsubsidio, así como focalizar los retos que se deben trabajar en estas áreas.

### 8.1 Definición de retos.

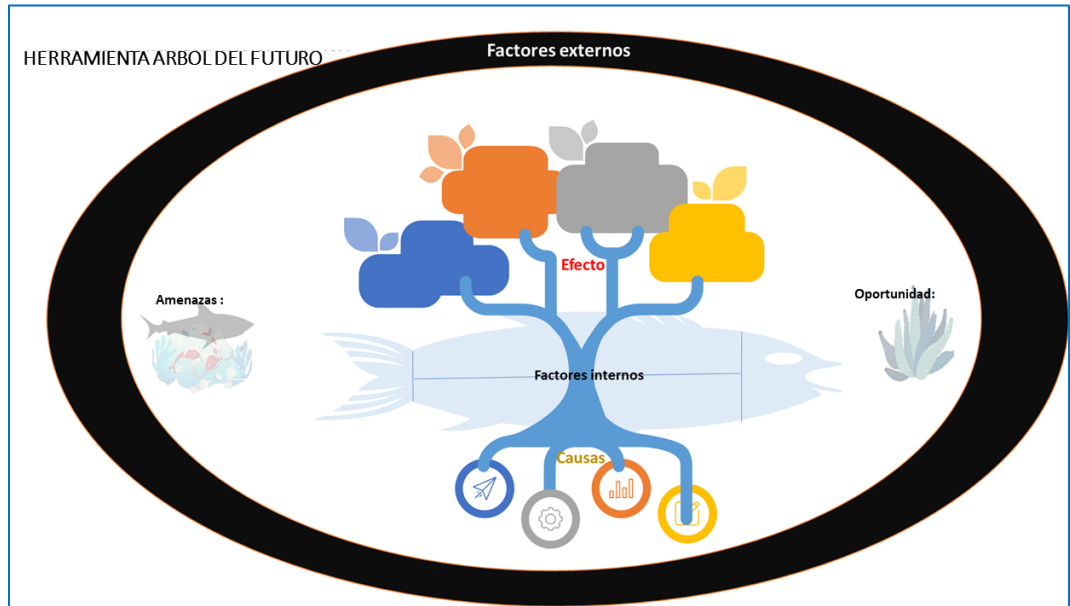
Proponemos que se construya un backlog de retos basados en los puntos de dolor de las áreas operativas “disparador de habito”, para lo cual se tomarán como entradas al proceso los indicadores de las área y se realizarán sesiones de entendimiento de los resultados de los indicadores, en donde se busque llegar a definir una causa de la situación actual así como la relación de estas causas con los factores internos y externos, esto con el fin de Buscar identificar problemas futuros a través del análisis y alineación de herramientas actuales como el Pestel, Pes estratégico, árbol de causa y efecto, integrando las tendencias tanto en amenazas como en oportunidades) para determinar posibles necesarios futuros que se describen en los efectos.

Para el análisis proponemos el desarrollo de una herramienta que hemos construido la cual integra los diferentes análisis mencionados anteriormente, esta herramienta busca identificar posibles problemas u oportunidades en un futuro cercano, haciendo una relación entre las causas, factores internos y externos, amenazas y oportunidades, estas se deberán alinear en las preguntas del insight. Convertir las principales causas y efectos en necesidad (INSIGHT).

A continuación, detallamos el paso a paso para el desarrollo de la herramienta en la cual se representa en el diseño descrito en la figura 14.

**Figura 14**

*Representación gráfica del árbol del futuro*

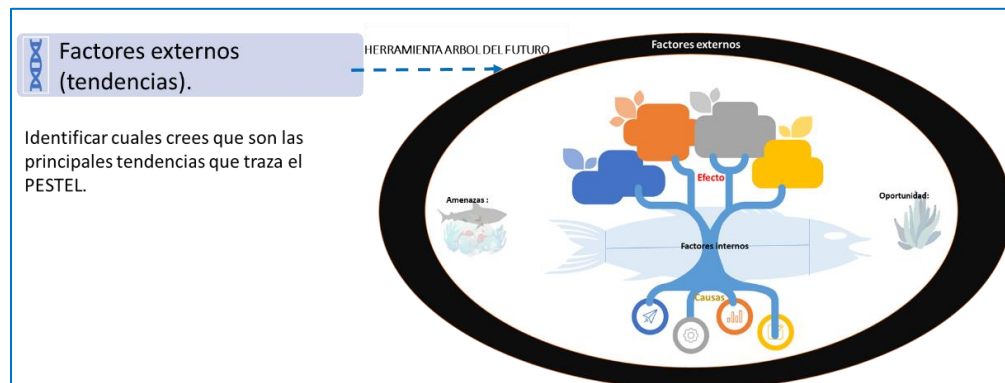


**Nota.** Representación gráfica del árbol del futuro. Fuente, Desarrollo en clase de pensamiento de diseño, tutor (Miguel Angel Zúñiga Gutierrez), Universidad EAN 2022.

**Paso 1.** Factores Externos (tendencias). A continuación, detallamos el paso a paso para identificar los factores externos, descrito en la figura 15.

**Figura 15**

*Factores Externos (tendencias)*

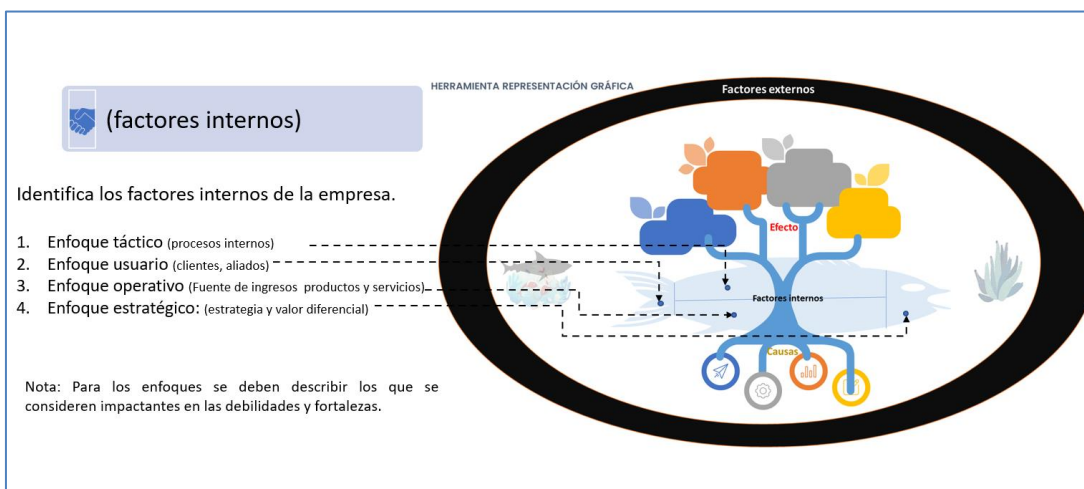


**Nota.** Este paso se realiza luego de realizar un Pestel, y que se identifiquen aquellas tendencias externas que podría impactar en lo positivo y negativo la situación del caso de análisis para luego representar estas principales tendencias en la parte señalada en la figura 15. Fuente, Desarrollo en *clase de pensamiento de diseño, tutor (Miguel Angel Zúñiga Gutierrez), Universidad EAN 2022.*

**Paso 2.** A continuación detallamos el paso a paso para identificar los factores internos, descrito en la figura 16.

### Figura 16

#### Factores internos

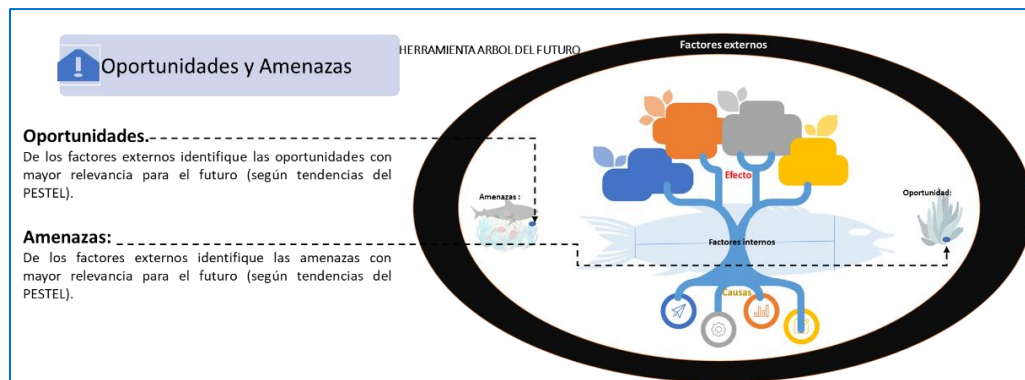


**Nota.** Por medio de la identificación de factores internos que determinen debilidades y fortalezas encada enfoque, para luego realizar una prioridad y crece de semejanzas con los factores externos y así poder identificar posibles causas y efectos de la situación en análisis. Fuente, Desarrollo en *clase de pensamiento de diseño, tutor (Miguel Angel Zúñiga Gutierrez), Universidad EAN 2022.*

**Paso 3.** A continuación detallamos el paso a paso para identificar las oportunidades y amenazas, descrito en la figura 17.

**Figura 17**

*Oportunidades y amenazas*

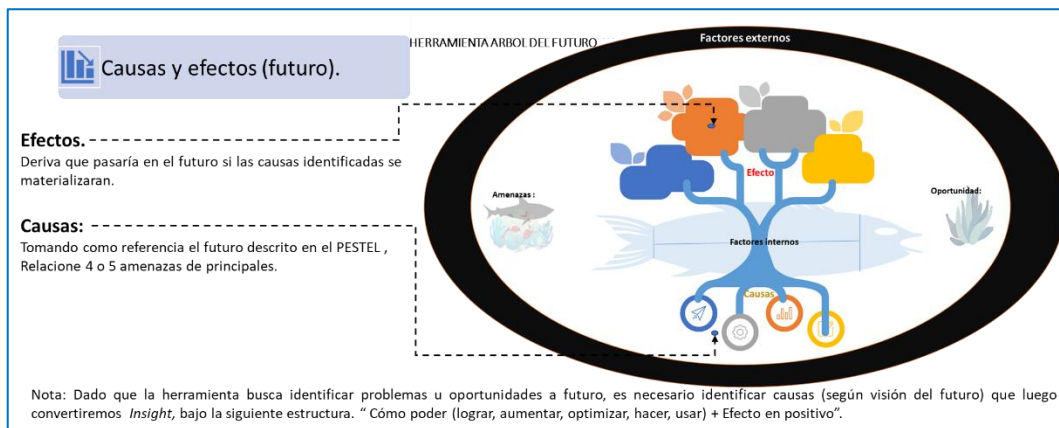


**Nota.** Por medio de la identificación de factores internos que determinen debilidades y fortalezas encada enfoque, para luego realizar una prioridad y crece de semejanzas con los factores externos y así poder identificar posibles causas y efectos de la situación en análisis. Fuente, Desarrollo en *clase de pensamiento de diseño, tutor (Miguel Angel Zúñiga Gutierrez), Universidad EAN 2022.*

**Paso 4.** A continuación detallamos el paso a paso de la relación causa y efectos para definir una pregunta reto, descrito en la figura 18.

**Figura 18**

*Causa y efectos*



**Nota.** Fuente, Desarrollo en clase de pensamiento de diseño, tutor (Miguel Angel Zúñiga Gutierrez), Universidad EAN 2022.

## 8.2 Metodología de trabajo de ideación.

Una vez definidos, se deberán socializar los retos definidos en cada área y seleccionar los retos con mayor relevancia e impacto según el líder de área para que de esta manera puedan pasar al proceso de ideación, y estructuración de iniciativas según una metodología de trabajo que permita estructurar las ideas en pocos a pasos y con el detalle de beneficios que facilite la viabilidad de la asignación de recursos. Según la viabilidad, en cada proyecto se deberá evaluar si sus beneficios pueden asumir la contratación de un temporal que remplace el recurso de la operación que estaría dedicado a la implementación del proyecto.

Buscando facilitar la estructuración de la solución a los retos es necesario establecer una metodología que permita que cualquiera de las personas que esté interviniendo dentro del plan puedan realizarlo, y tengan claridad de los próximos pasos. Adicional a esto el tener una metodología establecida permitirá realizar seguimiento y control de una forma mucho más precisa para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Como fundamento de la metodología a implementar se utilizará de base *Design Thinking*, sin embargo, se detallará paso a paso cómo será el proceso para la solución de los retos. Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología se ajustará, acorde a la definición de retos previamente realizada, por lo que iniciaremos desde la etapa de ideación, la cual deberá seguir los pasos detallados en la figura 18.

**Figura 19**

*Pasos para la ideación*



**Nota.** Fuente elaboración propia, basada en *Design Thinking*.

Con esta metodología se establecen los pasos a seguir para generar soluciones de una forma predeterminada, que permitan dar la solución a los retos planteados generando una forma de testeo bastante rápida que no implique altas inversiones sin garantizar que la solución sea la óptima.

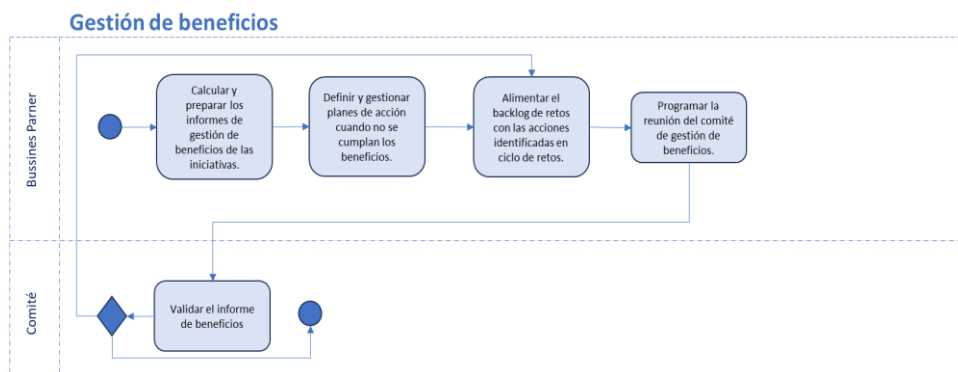
De esta misma forma es necesario contar con la participación de los líderes de las diversas áreas para tener un mayor impacto e interés en la contribución de este proceso de ideación. Tener a las personas correctas participando, de acuerdo a los conocimientos en los diversos retos y los procesos que ellos interceden, permitirá que se pueda llegar a las mejores soluciones posibles. Estos procesos a su vez requieren de la disponibilidad y dedicación de las personas en un % importante de su tiempo, con el fin de avanzar rápidamente y no dilatar el proceso.

### 8.3 Gestión de beneficios.

En la figura 20 se identifica el flujo del proceso de gestión de beneficios, propuesto para facilitar visualización de los beneficios del proceso de innovación a los altos directivos y así poder promover la inversión en los proyectos de innovación.

**Figura 20**

*Flujo del proceso de gestión de beneficios*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

La gestión de beneficios la usamos para identificar, planificar y monitorear los beneficios que se esperan obtener en cada una de las iniciativas implementadas que tiene como objetivo maximizar el valor que la iniciativa puede aportar a Colsubsidio.

## 8.4 Business partner.

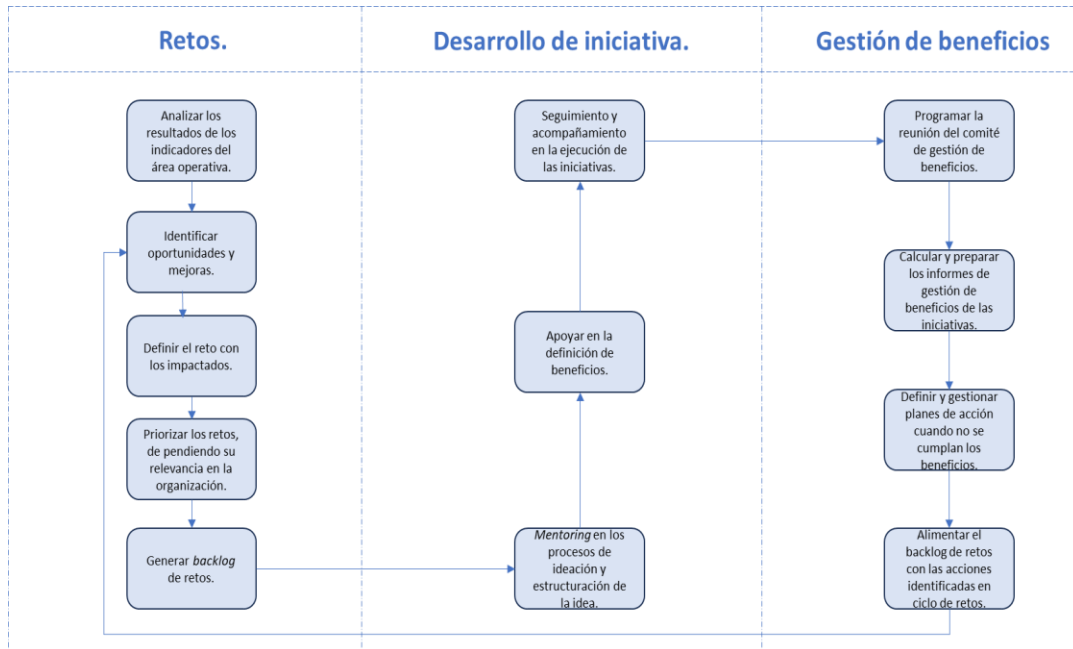
Con el fin de alinear las iniciativas que le apunten a un mismo reto se propone crear un rol de *business partner* que sea el catalizador de las ideas en cada área operativa y responsable de facilitar a los recursos operativos la estructuración en de la idea y sus beneficios. Facilitando la ejecución de los procesos metodológicos a los recursos de las áreas operativas. Se propone que este Rol sea ocupado por un recurso en cada área operativa y este se turne en cada ciclo de retos, facilitando la adherencia del proceso al tiempo que satisface la necesidad de los colaboradores que se encuentran dispuestos a cambios en su rutina.

### **Perfil del business partner.**

Profesional en áreas administrativas, económicas o contables. Conocedor de los procesos operativos del área especializada; deberá ser muy flexible en su enfoque y actuar como mediador para las pares internas como externas, siendo capaz de pensar con rapidez y de comunicar sus visiones a otras personas, incluyendo los usuarios finales y directivos, en la figura 21 se describen las responsabilidades del *business partner*.

**Figura 21**

*Responsabilidades del business partner.*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

### **Mecánica de selección y rotación del *business partner*.**

Se recomienda que los recursos que se asignen al rol de *business partner*, sean recursos con expertos en su áreas operativas y que se rote este rol cada año, con el fin de que se viralicen los conocimientos en el proceso de innovación.

El rol de *business partner* es validado dentro del modelo que en la actualidad maneja Davivienda y Corficolombiana, en este sentido encontramos que la persona que lo ejecuta es la encargada de trabajar en colaboración con los lideres de diferentes áreas para identificar y abordar las necesidades del negocio, tanto a corto como largo plazo. El análisis de tendencias también es desarrollado por este rol y a partir de esto se desarrollan planes estratégicos para el éxito del negocio.

La recopilación de información les permite analizar datos del desempeño de usuario, los costos, los ingresos y otros indicadores claves.

## 8.5 Construcción de hábitos.

Construir el hábito de innovación en las áreas operativas que permitan facilitar la identificación de oportunidades y/o problemas basados en El bucle del hábito (Duhigg, 2012). Para lo cual debemos identificar las señales que activen el proceso de innovación en estas áreas operativas y asociarlas a una rutina, comportamiento o procesos de innovación ligero que al ejecutarlo les otorgue la sensación de recompensa (la recompensa no siempre es económica) ver Figura 3.

Nuestras propuestas de señal activadora del bucle de hábitos de innovación se basan en la incorporación de los retos por cada área operativa según las estrategias, resultado de indicadores y metas a cumplir en un ciclo anual.

Proponemos la incorporación de un torneo de innovación en estas áreas, con el fin de facilitar la adopción del comportamiento que queremos viralizar (generación de soluciones a problemas u oportunidades que impacten al área y sus metas), dicho torneo deberá estar alineado a los periodos de aprobación de proyectos en Colsubsidio y los ajustes a la estrategia, de tal manera que cada año cuando se definan las metas y validen los indicadores, las áreas entren en un proceso cíclico en el que se ejecuten iniciativas para alcanzar los logros del periodo, y para esto se deben apoyen en la ejecución de un procesos de innovación propuesto en los numerales 8.1 al 8.5 de esta propuesta.

## 8.6 Esquematización de la solución.

En la figura 22 se representa un esquema grafico que relaciona las brechas identificadas en la consultoría y como estas se relacionan con la propuesta de solución (Definición de retos, Metodología de trabajo de ideación, gestión de beneficios, *Business partner* y Construcción de hábitos).

**Figura 22**

*Esquematización de la solución*



\*Brechas agrupadas por los componentes del modelos de madurez en Colsubsidio.

**Nota.** Fuente elaboración propia.

El esquema anterior representa la propuesta estratégica que le da solución a las brechas identificadas, la solución está basada en la consecución de tres puntos, foco

estratégico “Definición de retos”, la definición de un proceso ligero centrado en un nuevo Rol “Business partner”, el cual pretende alivianar la metodología para la áreas operativas y ser el mentor de los procesos de innovación de dichas áreas operativas, el tercer punto de esta estrategia “Ejecución y evaluación de beneficios”, busca fortalecer la viabilidad de los proyectos y su asignación de recursos, haciendo visibles los retornos que se obtendrían con la ejecución de los proyectos y así facilitar la designación de los recursos requeridos. Por otro lado, esta estrategia se complementa con las acciones de cambios de hábitos buscan incorporar comportamientos de innovación en las áreas operativas, para lo cual inicialmente se ha propuesto un torneo de innovación que nos ayude a identificar las señales que activaran el comportamiento de innovación en las áreas operativas y si poder atar estos comportamientos a las recompensas del proceso de innovación en las áreas operativas.

## **8.7 Métricas de control y presupuesto.**

Con el fin de evaluar los resultados de la propuesta de solución, hemos definido los siguientes indicadores basándonos en los datos de incrementos porcentual que han tenido las empresas listadas en el Ranking de Innovación de la Andi y Dinero 2023 descrito en la edición 2149 de la revista semana (Semana, 2022), el cual nos dice que desde su medición en el 2016 al 2022 estas empresas han tenido un incremento de sus ingresos debido a la implementación de proyectos de innovación a lo largo de 6 años con un resultado de 138% de crecimiento (Semana, 2022).

Basándonos en estas cifras optamos por definir incrementos en nuestros indicadores de (implementación y participación en proyecto de innovación) en Colsubsidio de un 20% anual.

**Tabla 3**

*Indicadores para validar la solución propuesta*

Alineación a el objetivo.	Indicador	Formula	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer acciones que conlleven a desplegar el modelo de innovación por toda la organización.</li> <li>Proponer acciones para el fortalecimiento de la estrategia de innovación en las áreas operativas de Colsubsidio.</li> </ul>	Incremento del 20% de las iniciativas ejecutadas por las áreas operativas.	(Iniciativas implementadas en las áreas operativas) – {(iniciativas ejecutadas en el año anterior) x (120%)}	> a 0
	Participación de áreas operativas.	(Promedio de proyectos ejecutados por áreas operativas) / (2)	>=1
	Aumento de la participación en un 30% de los recursos de áreas operativas en la ejecución de proyectos.	(Cantidad de recursos que participaron en la implementación de proyectos) – {(cantidad de recursos participantes en proyectos el año directamente anterior) x (130%)}	> a 0

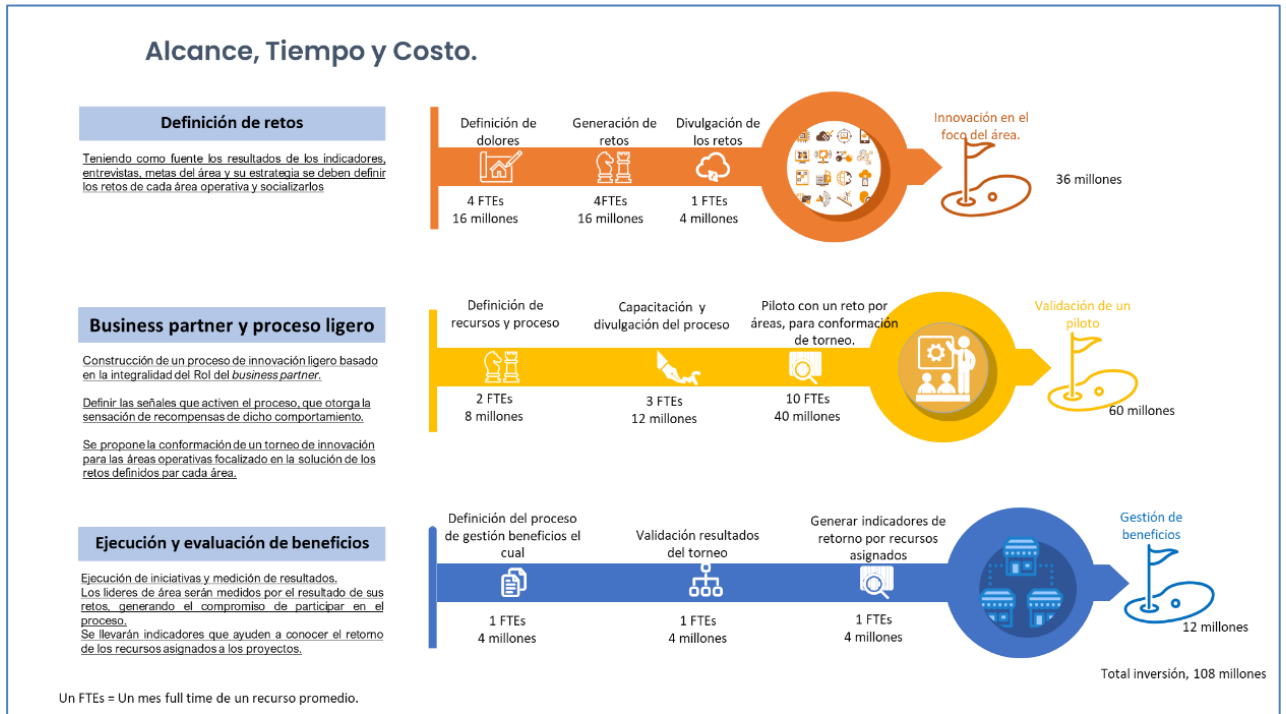
**Nota.** Fuente, elaboración propia, con metas basadas en los resultados del Ranking de Innovación de la Andi y Dinero 2023 descrito en la edición 2149 de la revista semana (Semana, 2022).

## 8.8 Esquema de alcance, tiempo y costo.

En la figura 23 se representa un horizonte de tiempo, costo y alcance del plan de intervención basado en un piloto que ponga en práctica las propuestas de Definición de retos, Metodología de trabajo de ideación, gestión de beneficios, *Business partner* y Construcción de hábitos, y posteriormente realizar ciclos de mejora continua periódicamente en donde se puedan mejorar o adaptar nuevos hábitos que contribuyan a la viralización del modelo de innovación en Colsubsidio.

**Figura 23**

*Esquema de alcance, tiempo y costo*



**Nota.** Fuente elaboración propia.

Para este piloto se plantean los tiempos invertidos por el equipo en FTEs, requeridos para la ejecución del proceso propuesto así, sin embargo, los costos de la premiación serán sujetos un análisis interno de Colsubsidio, sin embargo, proponemos que se otorgue como premio el 20% de los beneficios económicos esperados en el primer año de las iniciativas ejecutadas.

## 9 Recomendaciones y conclusiones.

Se debe lograr madurar el modelo de innovación con foco en los procesos operativos, en la mayoría de las organizaciones estos frentes de trabajo no son visibles, pero si damos un zoom a ellos podemos encontrar cantidad de procesos por mejorar o creación de nuevas maneras de hacer las cosas y porque no desarrollar algún sistema que genere rendimientos al interior de la compañía. Partiendo de esto y logrando que los operativos se enfoquen en otras habilidades y adquieran ciertos hábitos que promueven la participación en el modelo de innovación de Colsubsidio, esto logrará que la organización se movilice desde sus raíces, como lo son las áreas operativas.

Queremos que no solo Colsubsidio sino cualquier organización que adapte este modelo de innovación, logre consolidar un equipo que conozca cómo funcionan los procesos operativos de inicio a fin, esto para que basados en su conocimiento puedan encontrar diferentes iniciativas que promuevan y así mismo potencializar los procesos y los recursos que tienen en la actualidad. Consideramos importante que este equipo consolide *Business Partner* que sean encargados de movilizar cada iniciativa con las diferentes áreas operativas, esto con el fin de desarrollarlas y llevarlas al cumplimiento estratégico que tenga la organización.

Nuestra propuesta se sintetiza en la adopción de un ciclo de innovación anual que inicia con la identificación de retos basados en lo que consideramos el disparador del proceso de generación de hábitos “Los resultados de indicadores y metas” para luego realizar la ideación y estructuración de las iniciativas. Con el fin de estimular la participación de las áreas en este proceso se desarrollará en el entorno de un torneo de

innovación liderado por el área de innovación, en cual tendrá recompensas a los comportamientos deseados (ejecución del procesos e innovación).

Con el fin de agilizar la adopción y socialización de este proceso se propone un rol integrador como lo es el *Business partner*, quien será el catalizador de las ideas en cada área operativa y responsable de facilitar a los recursos operativos metodología y acompañamiento en la estructuración en de la idea y sus beneficios. Facilitando la ejecución de los procesos metodológicos a los recursos de las áreas operativas, es válido mencionar que el *Business partner*, serán recursos de las áreas operativas que se capacitaran y se rotaran en cada ciclo anual de innovación, esto con el fin de expandir el modelo de innovación en toda la empresa.

## 10 Referencias.

- Colsubsidio. (2023). Reto Cultura Innovadora. (U. EAN, Entrevistador)
- OCDE. (2014). <https://www.oecd.org/>. Obtenido de <https://www.oecd.org/sti/inno/colombia-innovation-review-assessment-and-recommendations-spanish.pdf>
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. MIT Press.
- Rogers, E. (1962). *Difussion of innovations*. Nueva York: Free Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Southern New Hampshire University. (Febrero de 2022). <https://es.snhu.edu/>. Obtenido de <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-innovacion-organizacional>
- BI-INSIDER. (Diciembre de 2020). <https://bi-insider.com/>. Obtenido de <https://bi-insider.com/posts/capability-maturity-model-integration-cmmi-overview/>
- Mckinsey. (junio de 2015). <https://www.mckinsey.com/>. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/raising-your-digital-quotient>
- Research Gate. (Diciembre de 2016). <https://www.researchgate.net>. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/313798566\\_Modelos\\_de\\_Madurez\\_Digital\\_en\\_que\\_consisten\\_y\\_que\\_podemos\\_aprender\\_de\\_ellos](https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_Madurez_Digital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos)
- Gartner INC. (Mayo de 1990). *Hype Cycle de Gartner*. Stamford: Gartner INC.
- Duhigg, C. (2012). *El poder de los hábitos*. Colombia: Nomos, S.A.
- beliamendezrial. (Diciembre de 2018). <https://beliamendezrial.wordpress.com/>. Obtenido de <https://beliamendezrial.wordpress.com/2018/12/02/la-complejidad-y-la-sencillez-del-cambio-la-complejidad-y-la-sencillez-del-cambio-de-habitos/>
- Hammer, M. y. (1993). *Reingeniería*. Bogota: Norma.
- Davenport. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. . Chicago: Harvard Business Press.

- Semana, R. (aGOSTO de 2022). <https://www.semana.com/>. Obtenido de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/asi-logro-colsubsidio-convertirse-en-una-de-las-30-empresas-mas-innovadoras-del-pais/202200/>
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Chicago: Harvard Business School Publishing.
- Kyocera Documents Solutions. (2022). <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/>. Obtenido de Kyocera: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/5-ventajas-de-la-innovacion-de-procesos-en-las-grandes-empresas.html>
- Minciencias. (2022). <https://minciencias.gov.co>. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion\\_transferencia/beneficios-tributarios/cuales-son](https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion_transferencia/beneficios-tributarios/cuales-son)
- Portafolio. (2023). [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/proyecciones-economicas-para-2023-panorama-completo-de-lo-que-viene-575819>.
- Guillen, A. (2020). Digitalización de cajas de compensación, clave para los colombianos en tiempos de pandemia . (J. Hernandez, Entrevistador)
- La republica. (marzo de 2023). [www.larepublica.co](http://www.larepublica.co). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/colsubsidio-y-compensar-lideran-el-mercado-de-las-cajas-de-compensacion-en-el-pais-3560581>
- Fedesarrollo. (2001). <https://www.fedesarrollo.org.co/>. Obtenido de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1552>
- Colsubsidio. (2023). <https://www.colsubsidio.com>. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/nosotros>
- Revista Semana. (2022). <https://www.semana.com/>. Obtenido de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/asi-logro-colsubsidio-convertirse-en-una-de-las-30-empresas-mas-innovadoras-del-pais/202200/>
- Colsubsidio. (2023). <https://www.colsubsidio.com/>. Obtenido de <https://www.colsubsidio.com/transparencia-y-acceso-a-la-informacion>
- SCRIBD. (2020). <https://es.scribd.com/>. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/472175881/ORGANIGRAMA-GENERAL-COLSUBSIDIO-Mayo-2020>
- Sampieri, R. H. (2020). *Metodologías de investigación*. Celaya: <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>.

- ES SCRIBD. (mayo de 2020). *https://es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/472175881/>
- Semana. (19 de Agosto de 2022). *Revista semana*. Obtenido de [www.semana.com](http://www.semana.com): <https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/ranking-de-innovacion-2023/202310/>
- Accept mission. (2023). *acceptmission*. Obtenido de <https://www.acceptmission.com/es/blog/innovation-maturity-model/>
- Minciencias. (febrero de 2024). *https://minciencias.gov.co/*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/glosario/innovacion>
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup*. USA.
- Chesbrough, H. W. (2005). *Innovación abierta*. USD.
- Kelley, T. (2009). *Las diez caras de la innovación*.
- Harvard Deusto. (2023). *Harvard Deusto*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/>: <https://www.harvard-deusto.com/la-innovacion-como-valor-y-factor-de-exito>
- Organización de las naciones unidas para la educación, ciencia y cultura. . (2017). <https://www.unesco.org/es>. Obtenido de [https://www.google.com.co/books/edition/Relevamiento\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_i/U-omDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Relevamiento_de_la_investigaci%C3%B3n_y_la_i/U-omDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Revistas UPTC. (2023). *https://revistas.uptc.edu.co/*. Obtenido de [https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion\\_duitama](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama)
- Bancolombia. (2020). *https://www.bancolombia.com/*. Obtenido de <https://www.bancolombia.com/wps/portal/innovacion>
- Suarez, S. L. (2020). El panorama actual de la innovación: un análisis en empresas colombianas altamente innovadora. *Unisimon - Desarrollo Gerencial*.
- Ancona, K. I. (2019). 3 Ways to Build a Culture of Collaborative Innovation. *Harvard Business Review*.
- BERMÚDEZ, O. L.-C. (2019). *Gerencia de la innovación Empresarial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.