

**DEFINICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN PARA EL ÁREA DE
OPERACIONES DE LA UNIDAD CORPORATIVA DE COOMEVA Y
PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

CINDY TATIANA MUÑOZ MUÑOZ

DIANA BAHAMÓN ARREDONDO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
SANTIAGO DE CALI**

2018

**DEFINICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN PARA EL ÁREA DE
OPERACIONES DE LA UNIDAD CORPORATIVA DE COOMEVA Y
PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

**CINDY TATIANA MUÑOZ MUÑOZ
DIANA BAHAMÓN ARREDONDO**

**Proyecto de trabajo de grado como requisito parcial para obtener el título de
Magister en Administración de Negocios**

**Directora:
VIVIANA ANDREA GUTIÉRREZ RINCÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
SANTIAGO DE CALI**

2018

Santiago de Cali, noviembre 26 de 2018

Doctor

ALBERTO ARIAS

Decano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “DEFINICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA UNIDAD CORPORATIVA DE COOMEVA Y PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN”.

Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente


Cindy Tatiana Muñoz Muñoz
Código 0057935


Diana Bahamón Arredondo
Código 0034735

Santiago de Cali, noviembre 26 de 2018

Doctor (a)

ALBERTO ARIAS

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “DEFINICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA UNIDAD CORPORATIVA DE COOMEVA Y PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cindy Tatiana Muñoz Muñoz y Diana Bahamón Arredondo con códigos 0057935 y 0034735 respectivamente, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

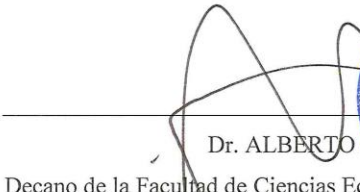
VIVIANA ANDREA GUTIÉRREZ RINCÓN

Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la Resolución No. 13 del 6 de julio de 1946 del Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de grado. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales antes bien, se vea en ellos el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

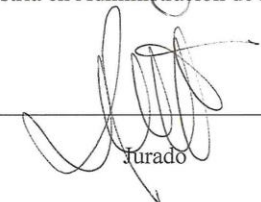
“DEFINICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN PARA EL ÁREA DE OPERACIONES DE LA UNIDAD CORPORATIVA DE COOMEVA Y PROPUESTA PARA SU IMPLEMENTACIÓN” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de Empresas


Dr. ALBERTO ARIAS
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas




Dra. VIVIANA ANDREA GUTIÉRREZ RINCÓN
Directora de Trabajo de Grado


Dr. DIEGO ALEJANDRO PELAEZ CADENA
Director Adjunto
Maestría en Administración de Empresas


Jurado

Santiago de Cali, noviembre 26 de 2018

Agradecimientos

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Dios por guiarnos y darnos la oportunidad de emprender este proyecto.

Nuestros padres y hermanas por el apoyo y acompañamiento durante el proceso de elaboración de este proyecto.

A la directora del proyecto Viviana Andrea Gutiérrez Rincón que nos permitió trabajar junto con ella y brindarnos el acompañamiento, tiempo, conocimiento y experticia que permitieron culminar este proyecto.

La empresa por abrirnos las puertas y brindarnos su confianza, su tiempo y conocimiento para emprender un beneficio mutuo.

Todas las personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este trabajo de grado.

Contenido

	Pág.
1. Introducción	12
2. Justificación.....	16
3. Análisis de los interesados	18
4. Fundamentación teórica	20
4.1 Cultura organizacional	20
4.2 Cultura de la innovación	28
5. Contexto de la organización.....	36
6. Modelo y metodología para la intervención.....	48
6.1 Fase 1: Diagnóstico de la cultura base	51
6.2 Fase 2: Definición de la cultura meta e identificación de metas.....	52
6.3 Fase 3: Estrategias para el cierre de brechas.....	53
7. Desarrollo de la metodología de intervención	55
7.1 Fase 1: Diagnóstico de la cultura base	55
7.1.1 Encuesta Innovoscopio.....	55
7.1.2 Entrevistas Semi – Estructuradas.....	58
7.2 Fase 2: Identificación de brechas	61
7.3 Fase 3: Iniciativas para el cierre de brechas.....	72
8. Conclusiones y recomendaciones	74
Bibliografía	81
Anexos	83

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Actores involucrados y expectativas.....	18
Tabla 2. Herramienta Impronta Cultural Modelo Deninson	38
Tabla 3. Orientación de los comportamientos, modelos y herramientas	40
Tabla 4. Resultados por tipos de Cultura	42
Tabla 5. Iniciativas para cierre de brechas	72

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura del Grupo Empresarial Coomeva	37
Figura 2. Modelo Cultura Organizacional Coomeva	39
Figura 3. Modelo de Cultura Organizacional al 2019.....	43
Figura 4. Esquema: Modelo para la Intervención	51
Figura 5. Política - A.....	62
Figura 6. Política - B	62
Figura 7. Específicamente del área - A	63
Figura 8. Específicamente del área - B	63
Figura 9. Estrategia	65
Figura 10. Procesos - A.....	65
Figura 11. Procesos - B	67
Figura 12. Procesos - C	67
Figura 13. Organización - A	69
Figura 14. Organización - B.....	69
Figura 15. Cultura de la gente que opera - A	71
Figura 16. Cultura de la gente que opera - B	71

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Entrevista semiestructurada.....	83
Anexo B. Encuesta Innovascopio	85
Anexo C. Transcripción entrevistas	93
Anexo D. Afirmaciones y conclusiones entrevistas.....	124
Anexo E. Instrumento Plan de Acción	130
Anexo F. Focus Group	131

1. Introducción

Los temas de innovación y desarrollo I+D, han venido tomando una importancia estratégica en las organizaciones, dando herramientas que le permitan mantenerse vigente en un mercado cada vez más globalizado y exigente, donde los consumidores de los servicios son multifacéticos y con necesidades muy puntuales que hacen que se deba repensar el negocio constantemente.

Para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva en adelante mencionado como (GECC) esta realidad no es ajena y hace que se inicie con un estudio de distintas visiones de trabajo de I+D que logren satisfacer las necesidades del grupo y de sus asociados, que sea de fácil aplicabilidad y sobre todo que sea sostenible y flexible a los contextos de cada una de las empresas del GECC.

Como parte de la búsqueda de la excelencia en la gestión que el Grupo Coomeva viene promoviendo al interior de sus procesos y su operación, en el análisis realizado para el Premio Iberoamericano de la Calidad, Excelencia en la Gestión 2016, se encontraron algunas brechas en la gestión de la innovación que unido con la estrategia del Grupo Empresarial para el 2020 y el plan estratégico de Gestión Humana Corporativa, se tomó la decisión de solicitar algunas propuestas, para la generación de un modelo de innovación propio para el GECC que permita gestionar todo lo referente con I+D dentro de la organización.

Parte de la declaración de la presidencia ejecutiva para el año 2020 es que los canales virtuales permitan realizar mínimo el 20% de los ingresos del GECC y contar con un sistema de gestión de innovación que permita a la organización administrar el proceso de innovación de una forma eficiente. Teniendo en cuenta estas estrategias se hace vital poder permear, generar adhesión y pericia a todos nuestros colaboradores sobre lo que es innovación para Coomeva.

Adicionalmente el GECC desde el año 2012 viene trabajando en el proyecto de transformación cultural enfocado en el servicio, los resultados y la generación de valor, de la mano de esta importante iniciativa se han realizado diferentes mediciones de cultura organizacional donde se identificaron los comportamientos actuales de toda la gente y en conjunto con el comité directivo y alineado con la estrategia de la organización se definen los comportamientos requeridos para el logro de la misma.

Teniendo en cuenta el contexto anterior se identificó la necesidad de gestionar una prueba piloto para una de las áreas de la Unidad Corporativa de Coomeva, con los siguientes objetivos:

- Analizar los diferentes conceptos que se dan alrededor de la cultura de innovación.
- Identificar y evaluar metodologías de diagnóstico y gestión de la cultura de la innovación.
- Aplicar las metodologías seleccionadas para el diagnóstico y gestión de la cultura de la innovación en el área de operaciones de la Unidad Corporativa de Coomeva.
- Generar el plan de acción para el desarrollo de la cultura de innovación para el área Operaciones de la Unidad Corporativa de Coomeva.

En la fundamentación teórica de esta consultoría, se resaltan la gran cantidad de autores que hablan sobre Cultura Organizacional, Innovación y Cultura de Innovación, principalmente los siguientes autores: Schein (1988) citado en Naranjo & Calderón (2015), Wilkins y Ouchi (1983) citados en Frassa (2011), Barnard (1938), Follet (1964) Selznick (1957), Lemaitre (1985) y Savoie y Chagnon (1987), citados en Aktouf (2002), y de Cultura de Innovación, Schumpeter (1942), Freeman (1974), Drucker (1986), Snarch (1998), Cohen y Leinthal (1990) citados en Castellanos (2007), entre otros. De acuerdo a los principios, valores y estrategia de la organización el estudio se enfoca en las definiciones de Schein (1988) citado en Naranjo & Calderón (2015) donde exponen que “se asume que la cultura puede ser gestionada y que ésta se debe hacer a partir del nivel observable, esto es lo que determina los

rasgos culturales” (p.225) . Y con respecto a los resultados obtenidos en las herramientas aplicadas, se puede afirmar que para que Coomeva pueda lograr su propósito de innovación, debe comenzar a facilitar el entorno necesario para generar nuevos comportamientos, comenzando por sus líderes, los cuales serán esparcidos hacia toda la organización, generando los cambios esperados. Además, para la creación de un programa y una política de innovación Tesluk, Faar y Klein (1997), Martins y Terblanche (2003) y Naranjo y otros (2010) citados en Naranjo & Calderón (2015), plantean que “la cultura organizacional incide en la creatividad y la innovación a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación” (p.226).

Por otra parte, el modelo y metodología definidos para dar alcance al objeto de esta consultoría se encuentra dividida en las siguientes tres fases: 1) Diagnóstico de la cultura base: con el acompañamiento de unos formadores de cultura; 2) Definición de la cultura meta e identificación de las brechas: asumiendo retos y desafíos; 3) Formulación de estrategias para el cierre de dichas brechas: se retorna a los generadores de cultura. Estas fases se realizarán a través de una recolección y análisis de información con el objetivo de identificar elementos claves.

El documento está dividido en varias fases como la introducción, justificación, análisis de los interesados, fundamentación teórica, contexto de la organización, modelo para la intervención, metodología de intervención, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y para finalizar los anexos.

Después de analizar los resultados de esta consultoría se puede concluir que las cuatro brechas identificadas en la medición de cultura del año 2017 en el pilar de innovación, coincide con los resultados de este piloto aplicado en el área de operaciones de Coomeva, por otra parte, se destaca la buena percepción que tienen todos los colaboradores del área con el equipo de líderes lo cual facilita el proceso de transformación cultural que se está emprendiendo desde el año 2012.

Adicionalmente para el equipo de operaciones no es secreto que Coomeva está trabajando en el tema de innovación, sin embargo, no conocen esta información a nivel detallado como el presupuesto que se invierte en los diferentes proyectos e iniciativas y el tiempo que pueden disponer para estas prácticas.

En el caso de los líderes se reafirma la convicción que implementar el sistema de innovación en el GECC es una estrategia ganadora amarrada al cumplimiento de la estrategia del 20-20. Para finalizar se encuentra un entorno con toda la apertura al cambio y a la implementación del sistema de innovación, teniendo en cuenta que la gente lo evidencia como prioridad para estar vigente en el mercado y les motiva el involucramiento que se está realizando como fue la generación de iniciativas e ideas para el plan de acción de cierre de brechas.

2. Justificación

Actualmente Coomeva se encuentra en un proceso de transformación cultural enfocada en el servicio y en los resultados, que ha llevado al grupo de empresas que la conforman a estar en los ranking de las empresas más exitosas (El País, 2018), dentro de los tres sectores que la conforman, los cuales son: salud, financiero y protección.

En consonancia con lo anterior, el grupo tiene como estrategia para el 2020 que los canales virtuales permitan realizar mínimo el 20% de los ingresos del GECC (Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva), por lo que ha identificado la necesidad de incluir dentro de su forma de hacer las cosas una cultura de innovación que le permita continuar su éxito dentro de los sectores en los que opera; esto debido a que los mercados en los que se encuentra Coomeva son altamente competitivos, y lleva a la compañía a querer cambiar y mejorar sus prácticas, así como tener ganancias tempranas debido a la innovación (Coomeva, 2016).

Dentro de este nuevo enfoque, se ha identificado que hay diferentes percepciones sobre el nivel innovador de la organización y el concepto de innovación, así mismo es claro el hecho de no contar con una política de innovación, ni una estrategia de innovación declarada, se cuenta con focos implícitos, pero sin iniciativas claras, de igual forma no se dispone de un proceso y metodología de innovación que permita gestionar ideas y ejecutar proyectos disruptivos que puedan cambiar la forma de hacer las cosas actualmente.

Como habilitadores dentro de este proceso, se cuenta con apertura al cambio desde la presidencia ejecutiva quien, con una visión vanguardista y reconocimiento por su liderazgo, espera cumplir con este objetivo, así mismo se cuenta con una historia de innovación como negocio, toda vez que ha sido pionero en varios sectores, factor que debería servir de impulsador dentro de este proceso. Coomeva está iniciando la incorporación de prácticas ágiles que puedan beneficiar el desarrollo de proyectos enfocados al usuario, con un marcado enfoque hacia el asociado y un gran sentido de pertenencia de los colaboradores.

Pese a los nacientes esfuerzos de Coomeva por incursionar con algunas prácticas innovadoras, que se reflejan en resultados como el Premio Iberoamericano de la Calidad en el 2016, en la Medición de Cultura (actual-requerida) en 2017 se identificó una brecha importante en el pilar innovación, dando como resultado que hay un comportamiento innovador y creativo, pero no se evidencia cual es el esquema, la sistemática para estimular la innovación, ni el apoyo hacia los comportamientos innovadores.

A partir de estos hallazgos, con esta consultoría se pretende diseñar un programa piloto para una de las áreas de la Unidad Corporativa de Coomeva, que permita desarrollar una Cultura de Innovación para una población de 39 colaboradores que conforman el área de Operaciones, logrando con esto:

- Analizar los diferentes conceptos que se dan alrededor de la cultura de innovación.
- Identificar y evaluar metodologías de diagnóstico y gestión de la cultura de la innovación.
- Aplicar las metodologías seleccionadas para el diagnóstico y gestión de la cultura de la innovación en el área de operaciones de la Unidad Corporativa de Coomeva.
- Generar el plan de acción para el desarrollo de la cultura de innovación para el área Operaciones de la Unidad Corporativa de Coomeva.

El desarrollo y puesta en marcha de este proyecto permite emplear diferentes teorías y estrategias vistas dentro del MBA, haciendo un aporte real al negocio, toda vez que se puede contribuir a la estrategia de innovación de la organización, construyendo de esta manera conocimientos desde la práctica.

3. Análisis de los interesados

Los interesados de la consultoría son todos aquellos que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del mismo.

Tabla 1. Actores involucrados y expectativas

Involucrado	Expectativas
Gerente Corporativo de Gestión Humana	Lograr permear en la cultura el enfoque de la innovación y poder cuantificar el retorno de la inversión en las mejoras de los procesos.
Directora Corporativa de Liderazgo, Talento y Cultura.	Lograr identificar un concepto de innovación que sea creíble para todos, al punto de identificarse con el mismo y poner todo el esfuerzo para alcanzar la innovación que el negocio requiere. Es importante que todo el equipo se identifique con esto para lograr una alineación con la estrategia 2020.
Gestor de Cambio Cultural	Alineación con el proyecto de implementación del modelo corporativo, tener victorias tempranas a nivel de cultura pero no solo basado en comunicaciones.
Jefe Nacional de Gestión Humana	Tener una propuesta llamativa para todos los niveles y así lograr la apertura al cambio de todos los colaboradores y tener el resultado esperado.
Directora Corporativa de Arquitectura Empresarial	Llevar a cabo un proceso claro y ordenado con las iniciativas de mejoras que se empiecen a generar, y que de esta forma la operación no se vea afectada por los cambios.
Director de Tecnología	Brindar todo el apoyo a este proceso de cambio, para nosotros es muy llamativo este nuevo enfoque hacia la innovación ya que nuestro proceso depende enteramente de esto, por lo que nos entusiasma el vivir esta transformación para Coomeva.
Director Corporativo de Operaciones	Como área piloto establecer los pilares fundamentales que orientarán una transformación cultural de innovación para toda la organización.
Gerente Corporativo de Operaciones	Articular los procesos que lidera el área con la estrategia de Coomeva 2020.
Presidencia Ejecutiva	Generar adhesión de la política de innovación que nos apalanque a contar con los comportamientos requeridos de una Cultura de Innovación.

Fuente: elaboración propia.

El proyecto cuenta con el respaldo de la Presidencia Ejecutiva del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y por esta razón los principales interesados e involucrados lo tienen como una de sus prioridades estratégicas para este año, con esto se ha tenido una evolución

más rápida de lo que rutinariamente se maneja logrado conectar a estas personas para potenciar este proyecto que hace parte de la estrategia de Coomeva al 20-20 (Coomeva, 2016).

4. Fundamentación teórica

Dentro del acercamiento teórico, se explorarán diferentes teorías de *Cultura*, *Cultura Organizacional*, *Innovación* y *Cultura de Innovación*, con el fin de construir a partir de ellas los conceptos necesarios para el objeto de este estudio.

4.1 Cultura organizacional

Para entender la cultura organizacional, primero es necesario entender el término cultura que quizás es uno de los más polisémicos, complejos y sobre-utilizados conceptos en las ciencias sociales. El amplio espectro de dimensiones, categorías e indicadores empíricos que incluye vuelven compleja la tarea de su delimitación teórica y aplicación en contextos específicos (Frassa, 2011).

Una definición clásica de cultura se remonta a Tylor (1877) citado en Aktouf (2002), que fue el primero en utilizar el término tal y como se mantiene hoy por parte de los etnólogos y los sociólogos. En *Cultura Primitiva*, Tylor (1877) citado en Aktouf (2002), define la cultura como: “Ese todo complejo que incluye los saberes, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y todas las otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad” (p.70).

Otra definición, igualmente célebre, inspirada también en Tylor (1877) plantea la cultura como “un conjunto ligado de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que, siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de una manera a la vez objetiva y simbólica, para constituir a esas personas en una colectividad particular y diferenciada” (Aktouf, 2002, p. 70).

Por otro lado, Linton (1945) citado en Aktouf (2002), plantea que: “una cultura es la configuración de las conductas aprendidas y es el resultado de un comportamiento cuyos componentes y determinantes son compartidos y transmitidos por los miembros de una Sociedad particular” (p. 70).

Para Benedict (1969) citado en Aktouf (2002), la cultura es lo que “teje realmente los lazos entre los hombres”, es decir, “las ideas y los estándares que tienen en común” (p.70). Más específicamente, es el conjunto de las características físicas, de las técnicas industriales, de las convenciones y valores, que distinguen una comunidad de todas las otras que pertenecen a una tradición diferente.

Pasando a lo referente a la *Cultura Organizacional*, esta presenta heterogéneos tratamientos teóricos y empíricos, y no ha cesado de fortalecerse y de crecer, hasta constituir, hoy por hoy, casi un campo disciplinario independiente y total con sus especialistas, sus escuelas y sus tendencias.

En esta línea se tienen muchos precursores lejanos e indirectos de la corriente de la cultura organizacional, entre los cuales se puede mencionar a Barnard (1938), Follet (1964) y Selznick (1957) citados en Aktouf (2002), quienes, cada uno a su manera, hacían de los dirigentes los depositarios de los valores, orientaciones y deseos de la organización, o los proveedores de ejemplos a seguir y de actitudes a interiorizar, o los catalizadores que favorecían la formación de grupos, la cooperación y la colaboración, o por último los factores de ambiente y de imagen que le conferían a la empresa una suerte de color propio, de “personalidad”, permitiendo una identificación e ideología particulares.

Para Jaques (1950) citado en Aktouf (2002), uno de los primeros en hablar de Cultura Organizacional en su libro *Intervención y cambio en la empresa*, manifiesta que es su modo de pensar y de actuar habituales, el modo en que debería ser aprendido y aceptado y que es más o menos compartido.

Por otro lado, Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982) citados en Aktouf (2002), comenzaron a considerar la empresa como una entidad social y por ende, como una entidad susceptible de generar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en pocas palabras, su propia “Cultura Organizacional”, que la diferencia de las otras empresas, aun si unas y otras pertenecieran a una cultura global común.

Con Lemaitre (1985) y Savoie y Chagnon (1987) citados en Aktouf (2002), se pone un orden relativo en todo esto, estableciendo un denominador común entre los diversos autores de base de la corriente dominante. Así, una cultura organizacional sería un conjunto de evidencias o un conjunto de postulados compartidos por los miembros, dirigentes y empleados. Sería un cimiento que mantiene la organización como un todo, que le da un sentido y un sentido de identidad para sus miembros. Sería también un sistema de representaciones y de valores compartidos que harían que cada uno en la empresa, se adhiriera a una visión común de lo que es la empresa, un compromiso del personal hacia una entidad unificadora, la empresa, concebida como un cemento social, un conjunto de creencias, de valores y de normas, que constituye modelos de comportamiento, un conjunto de símbolos, de significaciones y de objetivos compartidos. En una palabra, cualquiera que sea la escuela, y al menos en la corriente dominante, la cultura organizacional no es otra cosa que la cuasi mágica comunión de todos, patronos y obreros, dirigentes y dirigidos, en un mismo y entusiasta movimiento de apoyo de la empresa y de sus objetivos (Aktouf, 2002).

Siguiendo con las teorías de Cultura Organizacional, se encuentra a Smircich y Calas (1987) citados en Aktouf (2002), quienes dan tres razones por la que la cultura organizacional ha tenido un repentino interés:

- Deslizamiento de la perspectiva gerencial norteamericana hacia una imagen de “aldea global” en cuanto al mundo actual: menos etnocentrista y más preocupada de lo que se hace por fuera.

- Deslizamiento en las teorías de la organización y de la comunicación que, en estos diez últimos años, se preocupan mucho más por las determinantes mentales complejas y profundas del comportamiento, tales como los procesos de producción de significación, de lenguajes.
- Finalmente, un deslizamiento operado en las ciencias humanas mismas, el paso hacia un interés más pronunciado sobre la comprensión de los fenómenos más que, como ocurre en la tradición positivista, la observación sistemática, el registro, la medición y la descripción-explicación. Es un deslizamiento hacia la comprensión de significaciones subjetivas luego de una larga tradición de apego a la explicación objetiva

Por otro lado, Hofstede (1991) citado en Frassa (2011) define la cultura organizacional como la programación colectiva mental que hace distinguible a los miembros de una organización de otras. La cultura organizacional sería para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Así mismo, Schein (1988) citado en Naranjo & Calderón (2015) define la cultura organizacional como el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que es dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Se asume que la cultura puede ser gestionada y que esta se debe hacer a partir del nivel observable, esto es, el que determina los rasgos culturales (Schein, 1988 citado en Naranjo & Calderón (2015)).

Una primera gran diferenciación que puede establecerse entre las investigaciones sobre Cultura Organizacional se refiere al rango teórico analítico que se le otorga a la misma. Así se puede diferenciar entre las que consideran a la cultura organizacional como un pilar esencial, constitutivo, de la organización y aquellas que entienden a la cultura como una variable de análisis más, como la económica o política. Es decir, la distinción radica en si se considera a la cultura como algo que "tiene" o algo que "es" la organización. La diferencia

se establece entre una concepción de cultura como externa a los individuos (algo que “se tiene”) o como “enraizada” en las interacciones de los sujetos o grupos que conforman la organización (algo que “se es”).

Esta diferenciación es la que plantea Smircich (1983) citado en Frassa (2011) en su modelo clasificatorio de los programas de investigación existentes en los años 80 sobre cultura organizacional, en el cual agrupa a los estudios comparativos de *management* y cultura corporativa en un primer grupo, que a su vez se diferenciará entre quienes consideren a la cultura como una variable externa o interna, y a aquellos que conciben a la cultura como una “metáfora”, en tanto imagen ideal del orden existente, en un segundo grupo. Estos últimos, a su vez, se diferenciarían entre sí según enfatizan los aspectos cognitivos, los aspectos simbólicos o los procesos subjetivos inconscientes existentes en la organización.

Es a partir de los años 80 que el término cultura organizacional adquiere entidad conceptual propia. Desde la primera utilización del término por Pettigrew (1979) citado en Frassa (2011), la cultura organizacional parece haber asumido al interior de la teoría de las organizaciones una entidad teórica similar a la de conceptos clásicos como el de estructura, estrategia o control.

El surgimiento, a fines de los años 70, de la “temática cultural” en las organizaciones responde a un doble interés teórico y práctico. Por un lado, fue una respuesta teórica a la crisis de las explicaciones provenientes de los paradigmas racionalistas de la Administración, principalmente el taylorismo, y por otro lado, respondió a motivaciones extra-teóricas que buscaban redefinir el modelo de gestión prevaleciente en las empresas, implementando nuevas formas de organización en contextos culturales diferentes (Frassa, 2011).

Más allá de las diferencias teóricas, las investigaciones que se interesan por la cultura organizacional surgieron como respuestas críticas a las aproximaciones funcionalistas que enfatizaban la naturaleza racional y sistémica de las organizaciones. El trabajo pionero de Silverman (1971) citado en Frassa (2011) constituyó una importante crítica al estructuralismo

parsoniano, al comprender a las acciones de los miembros de la organización como el resultado del sentido que los actores otorgan a la realidad social. Asumiendo un enfoque interpretativo, Silverman citado en Frassa (2011) centró la mirada en las relaciones de significado construidas dentro de la organización para comprender su funcionamiento.

En relación al interés práctico, a partir de los trabajos de Peters y Waterman (1986) y Deal y Kennedy (1982) citados en Frassa (2011) se acuña el término de cultura corporativa que viene a considerar el análisis de la cultura en la organización, pero desde una perspectiva reduccionista. Se asume una visión funcionalista de los aspectos simbólicos de la organización y se los concibe como objetos manipulables que pueden influir sobre la productividad y la competitividad de la empresa. Las organizaciones consideradas exitosas serán, entonces, aquellas que tengan una cultura fuerte (Wilkins y Ouchi, 1983 citados en Frassa, 2011), una cultura compartida por todos sus miembros que se relaciona causalmente con los índices de compromiso y productividad laboral (Velásquez y *otros*, 2010 citados en Frassa, 2011).

La cultura en la organización fue concebida, entonces, como una variable susceptible de ser controlada, convirtiéndose en una jaula ideológica a través de la cual se instrumentan acciones concretas tendientes a modificar procesos y relaciones específicas que distan mucho de ser encasilladas como culturales (Mendoza y Luna, 2000 citados en Frassa, 2011). Las funciones adjudicadas a la cultura en la organización, tales como creación de sentido de identidad, promoción del consenso y estabilidad del sistema y orientación del comportamiento de sus miembros (Peters y Waterman, 1982 citados en Frassa, 2011), pasaron a concebirse como instrumentos de gestión con un impacto directo sobre la eficiencia global de la organización.

A menudo, el promovido compromiso del trabajador con su trabajo fue reducido a su compromiso con el aumento de la productividad empresarial. Es decir, que la propia idea de cultura corporativa esconde importantes implicancias políticas en su aplicación. Desde esta perspectiva adquiere un sentido central relevar y evaluar los valores que impulsan las

acciones de los actores dentro de la organización ya que se vuelve imprescindible conocer, primero, para movilizar saberes y capacidades productivas y orientar la fuerza de trabajo hacia actividades de mayor nivel de productividad.

Asimismo, tanto en la bibliografía especializada sobre *management* como en el propio discurso empresarial, la cultura organizacional comenzó a ser fuertemente asociada a los procesos innovativos llevados adelante por las firmas. En este sentido la cultura organizacional cobra, actualmente, un valor estratégico fundamental que deviene en una importante inversión por parte de las empresas en recursos económicos y humanos para su promoción y adopción. La calificación de los recursos humanos y la generación de un compromiso con los valores de la empresa surgen como dos pilares fundamentales en la generación de innovaciones (Morcillo, 2006 citado en Frassa, 2011), “ya que dicho proceso implica, entre otros elementos, la movilización y transmisión de saberes individuales y colectivos, la transformación de los procesos de aprendizaje y la existencia de códigos comunicacionales compartidos” (p.77).

En este mismo sentido, Hartmann (2006) citados en Naranjo & Calderón (2015), argumenta que la cultura organizacional puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, generando su aceptación como un valor fundamental en la organización, y de esta forma logrando un compromiso hacia esta. Así mismo, autores como Tesluk, Faar y Klein (1997), Martins y Terblanche (2003) y Naranjo *et al.* (2010) citados en Naranjo & Calderón (2015), plantean que la cultura organizacional incide en la creatividad y la innovación de dos formas: por un lado, a través del proceso de socialización, las personas pueden saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera; por otro lado, a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación.

Según lo expuesto hasta aquí, la multiplicidad y heterogeneidad parecen ser los rasgos definitorios de la teorización sobre la cultura organizacional. Sin embargo, en dicha

diversidad pueden identificarse algunos puntos de consenso que sirven de apoyo para la construcción de una corriente analítica de cierta densidad teórica. Señalamos, a continuación, los que, a nuestro entender, pueden ser los acuerdos más relevantes para tal fin:

1) Todos los enfoques descritos conciben a la organización, en mayor o menor medida, como un lugar de creación simbólica e identitaria, productora de conocimientos y dadora de significados y sentidos a la acción de sus miembros.

2) Más allá de los diferentes énfasis, se consensua que la cultura organizacional afecta el comportamiento de los miembros de la organización, interviniendo en los cursos de acción seguidos por los sujetos. La cultura organizacional, se reconoce, otorga fundamento a la acción y actúa a modo de «guía» o «mapa de ruta» de los actores organizacionales.

3) Otro de los acuerdos básicos al que llegan los distintos autores es que la cultura tiende a preservar, en mayor o menor medida, sus rasgos centrales a lo largo del tiempo. La relativa estabilidad de la cultura organizacional, aún en contextos de profundos cambios en el entorno económico, productivo y/o institucional, Al reconocerse que la cultura tiene que ver con el aprendizaje acumulado por los miembros de la organización a lo largo de su historia, se acepta que la cultura organizacional tenga otra «velocidad» de transformación que la vuelve difícilmente modificable en el corto plazo.

4) A pesar de los diferentes énfasis puestos según el enfoque, en términos generales, se reconoce el carácter dinámico y heterogéneo de la cultura organizacional. Pocos autores cuestionarían que la cultura organizacional es esencialmente dinámica y que está en construcción y redefinición permanente.

Asimismo, aunque todavía existen perspectivas teóricas que enfatizan el carácter integrador de la cultura, en la bibliografía se acepta cada vez más la existencia de sub-culturas y grupos diferenciados al interior de la organización. En este sentido, se admite que en las organizaciones “existen muchos sistemas de valores diferentes y competitivos que crean un

mosaico organizacional entre diferentes grupos, más que culturas corporativas uniformes” (Krieger, 2001 citado en Frassa, 2011, p. 82).

4.2 Cultura de la innovación

Para entender la cultura de la innovación es importante entender la innovación. Para los economistas la innovación es un fenómeno que une tanto elementos materiales como incorpóreos, el cual afecta el crecimiento de una organización y por lo tanto la riqueza de las naciones (Schumpeter, 1942 citado en Castellanos, 2007). Eso adquiere importancia, ya que la evolución tecnológica es rápida, el período de vida de los productos tiende a ser más corto y se pueden volver rápidamente obsoletos.

Por otro lado, Freeman (1974) citado en Castellanos (2007) afirma que la innovación tiene lugar en la imaginación de los empresarios, consiste en estructurar y enlazar ideas; esta es de vital importancia durante la introducción de un nuevo producto o proceso y supone un éxito o fracaso en el proceso, este autor explica el fracaso como una innovación intentada que no logra establecer un mercado interesante y obtener un beneficio aun cuando sea en funciones, y al éxito como una innovación que alcanza penetración interesante en el mercado y obtiene un beneficio importante.

En el mismo sentido Drucker (1986) citado en Castellanos (2007), expone que innovar es concebir y realizar algo nuevo, todavía desconocido e inexistente, con el objeto de establecer relaciones económicas nuevas entre elementos conocidos y los emergentes, dándoles así una dimensión económica nueva.

También se encuentra a Snarch (1998), citado en Castellanos (2007), quien plantea que la innovación abarca todo un proceso mediante el cual la idea nueva se lleva a un uso productivo, e identifica dos fases: una puramente creativa donde se lleva a cabo su generación, y otra ejecutiva, donde se transforma en resultado, así se asegura la innovación.

De igual forma, Lippbett (1995) citado en Castellanos (2007) manifiesta que, para lograr efectivamente el incremento de las utilidades de la empresa, toda innovación debe llenar un doble requisito: la selección de técnicas que permitan disminuir costos por unidad de producto e incrementar la calidad de los bienes producidos, sin alterar los niveles de precios.

En cuanto a la innovación tecnológica, Waissbluth (1990) citado en Castellanos (2007), afirma que es un proceso que consiste en conjugar oportunidades técnicas con necesidades, integrando un paquete tecnológico que tiene por objetivo introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo, con su consecuente comercialización.

Con estudios como los de Drucker en 1959 y 1954 acerca de la innovación, se ha logrado evidenciar la importancia que tiene la misma en las organizaciones, toda vez que se identifica como una competencia determinante para tener éxito. Roger (1995) en su libro *Innovation Diffusion*, manifiesta que las organizaciones deben innovar para tener éxito, mientras que Cohen y Levinthal (Cohen & Levinthal, 1990) han hecho especial énfasis en el interés que tienen en los factores que trae la innovación al logro de las compañías.

Según Colciencias (1997) citado en Castellanos (2007), la innovación se concibe como una estrategia o decisión empresarial relacionada con tres aspectos: el desarrollo de nuevos procesos y productos, la adquisición y adaptación de nuevas tecnologías, y los cambios en las prácticas gerenciales o en los aspectos organizacionales de la empresa, que le permiten incrementar su productividad y competitividad, logrando así mantener o mejorar su posición en el mercado, así mismo plantean que, desde el punto de vista tecnológico, un producto innovador se define como aquel que ofrece nuevas características o es producido de una manera totalmente nueva. Por esto la innovación se entiende como un proceso que comienza con una idea nueva (invención) que se gesta y desarrolla para conformar un paquete que se comercializara, es decir, debe llegar al consumidor.

Por otra parte North (2005) citado en Castellanos (2007), expresa la innovación como un proceso que implica los compromisos del factor humano de la organización y de la tecnología

persistente, los cuales se constituyen en componentes básicos que desarrolla la gestión del conocimiento.

Así mismo Arora y Gambardella (1990) y Lundvall (1992) citados en Castellanos (2007) manifiestan que el pensamiento evolucionista destaca el proceso de innovación como un continuo aprendizaje, donde las empresas se nutren no solo de su propia experiencia sino también de una variedad de fuentes externas, entre las que se encuentran los consumidores, las universidades, los consultores, los proveedores, los centros de investigación, e incluso otras empresas competidoras.

Por otro lado, está el planteamiento de Cohen y Leinthal (1990) citado en Castellanos (2007) quienes explican la innovación como la habilidad de las empresas para reconocer el valor de una nueva información externa, asimilarla y apropiarla con fines comerciales.

El autor Lander (1995) citado en Castellanos (2007), identificó el siguiente proceso de innovación tecnológica:

- Reconocimiento de la oportunidad: Es el análisis de la factibilidad técnica de llevar a cabo la innovación y su demanda. La estimación de esta factibilidad se basa en el conocimiento del estado del arte tecnológico pertinente y de la utilización económica y social de los bienes derivados de la tecnología en cuestión, a través de lo cual se reconoce una demanda existente o potencial, que permite la identificación de necesidades tecnológicas o necesidades dentro de la organización.
- Generación de la idea: Es necesario estimular la generación de ideas mediante la utilización de técnicas adecuadas, el objetivo fundamental de esta etapa consiste en estimular la creatividad del individuo.
- Formulación de la idea: Consiste en la fusión de la factibilidad técnica reconocida con la demanda detectada, lo que resulta en un concepto de diseño. Así, el concepto de diseño

implica identificar y plantear un problema que merece una asignación de recursos para su solución, con la finalidad de hacer factible el desarrollo de las actividades indispensables para resolver el problema, lo que significa aprovechar una oportunidad o atender una necesidad en los sistemas productivos, es preciso elaborar una propuesta de proyecto que incentive el interés de la organización a invertir recursos a través de planteamientos sobre las ventajas de los resultados.

- Solución del problema: En algunos casos, la información técnica requerida para la solución del problema se encuentra total o parcialmente disponible en la literatura, patentes, etc. Cuando no existe o no está disponible, se necesita generar información endógena a través de proyectos de investigación y desarrollo o de la adopción por transferencia de tecnología exógena (Marcovitch, 1990, citado en Castellanos, 2007).

En cuanto a los planteamientos de Battini (1994) citado en Castellanos (2007), asegura que la innovación comienza por el análisis de las oportunidades, siempre busca un fin muy concreto y, por supuesto, pretende dominar el mercado, ya que, si no lo hace, solo consigue darle una oportunidad a la competencia. Según este autor, las innovaciones se pueden clasificar en:

Innovaciones de dominio tecnológico: Pueden incluir herramientas técnicas, productos, procedimientos, equipos o métodos de fabricación, algunas pueden estar protegidas por patentes.

Innovaciones en el dominio no material: No es posible protegerlas mediante patentes, ya que sus condiciones de concesión son muy precisas, entre estas se encuentran:

- Innovaciones en el campo comercial: Nueva presentación de un producto (acondicionamiento o embalaje, envoltura plástica, etc.), un nuevo modo de distribución, aplicación moderna de un producto conocido, etc.

- Innovaciones en el campo organizacional: Estas afectan a la organización, introduciendo procesos como la dirección por objetivos, el cero fallas, la taylorización, la calidad total, el justo a tiempo, la reingeniería, el empoderamiento, etc.
- Innovaciones en el campo institucional: Son las que proponen o aceptan los poderes públicos al instaurar métodos o sistemas.

Battini (1994) citado en Castellanos (2007), también plantea que la primera cualidad del innovador es su facultad de concebir como un solo y único sistema lo que los otros consideran elementos separados, sin relación entre sí. Son las interacciones de las múltiples variables relacionadas las que van a determinar el éxito o fracaso de una determinada innovación.

Adicional a las definiciones anteriores, la innovación también se clasifica según su impacto, en disruptiva, radical e incremental. De acuerdo al estudio Harvard Business Review, *Lo que revelan 40 años de investigación acerca de las diferencias entre Innovación Radical y Disruptiva* (Hopp, Antons, Kaminski, & Torsten , 2018) la investigación de la innovación disruptiva describe un proceso en el cual nuevos participantes desafían las compañías líderes, a menudo a pesar de tener recursos inferiores. Esto puede ocurrir en dos sentidos. Participantes pueden tener por objetivo segmentos del mercado que han pasado por alto con un producto considerado inferior por los clientes más demandantes de las empresas líderes y luego pasar a un mercado de un nivel más alto a medida que su producto mejora. O, pueden crear mercados donde no exista un mercado, y convertir a los *no consumidores* en consumidores. El horizonte de la investigación que realizaron sugiere que la disrupción es no solamente acerca de tecnología, sino mejor de la combinación de tecnologías y modelos de negocio innovadores (Hopp, Antons, Kaminski, & Torsten , 2018).

Según Christensen, Grossman y Hwang (2009) citado en Hopp, Antons, Kaminski y Torsten (2018), la tarea del innovador es asegurar que esa innovación disruptiva, que de pronto en un principio no tiene sentido en el mercado, sea considerada por la empresa sin poner en riesgo las necesidades de los clientes actuales que proveen rentabilidad y crecimiento.

Por otro lado, está la innovación radical, que proviene de la creación de nuevo conocimiento y la comercialización de ideas o productos completamente novedosos, por lo tanto, la investigación de innovación radical se enfoca en los comportamientos y estructuras de las organizaciones que explican y predicen la comercialización de ideas que rompen los esquemas (Christensen, Grossman y Hwang, 2003, citado en Hopp, Antons, Kaminski y Torsten, 2018).

El modelo propuesto por Harvard Business Review, sugiere que la innovación radical está relacionada con temas como la cultura organizacional y las competencias, capital humano y social y administración de proyectos. La innovación radical transforma completamente las formas como las empresas se comprometen con el mercado, y las empresas que quieran seguir este camino requieren nuevas habilidades técnicas y competencias organizacionales (Hopp, Antons, Kaminski, & Torsten , 2018)

Según Christensen, Grossman y Hwang (2009), citado en Hopp, Antons, Kaminski y Torsten (2018), la innovación incremental es sostenible, toda vez que busca mantener la trayectoria existente del mercado, mejorando el desempeño de las organizaciones que lo tienen, evaluado según las dimensiones o los atributos que son reconocidos por los usuarios, mientras que la innovación disruptiva no cumple con los parámetros de desempeño actuales del mercado.

Los cambios continuos o innovaciones incrementales son percibidos como congruentes debido a que se ajustan fácilmente con los esquemas existentes, mientras que los cambios discontinuos o innovaciones radicales pueden generar incongruencias al introducir cambios significativos en los esquemas actuales y en las relaciones entre ellos (Nadler & Tushman, 1995; Rindova & Petkova, 2007).

Finalmente, Rindova y Petkova (2007) plantean que, para las innovaciones incrementales, los esquemas disponibles pueden ser utilizados directamente o requieren de pequeñas variaciones, que los usuarios podrían alcanzar mediante extensiones del esquema.

Frente a la cultura de innovación, actualmente se reconoce el impacto que tiene la cultura como factor estimulante en la generación de comportamientos innovadores en los equipos de trabajo, “Al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él” (Hartmann, 2006), Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012 citados en Naranjo & Calderón, 2015, p. 224), cuanto a la relación entre cultura organizacional y la innovación, se tiene la teoría expuesta por Cameron y Quinn (1999) y Naranjo y otros (2012) citados en Naranjo & Calderón, 2015) donde distinguen cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y racional.

Cultura de clan (flexibilidad y orientación interna) enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores.

Cultura adhocrática (flexibilidad y orientación externa), valora fundamentalmente la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos.

Cultura racional, también llamada de mercado (estabilidad y orientación externa), potencia la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad.

Cultura jerárquica los valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos

En línea con lo anterior, la cultura se convierte en un factor crítico, toda vez que impacta en los resultados y en la capacidad de innovar (Jamrog et al., 2006; Murillo Vargas, 2009). Para Galende (2002) considera que la innovación será difícil de imitar si se encuentra incrustada en la cultura de la empresa.

Los elementos básicos de la cultura inciden en la creatividad y la innovación de 2 maneras: por un lado, a través del proceso de socialización, las personas pueden saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera; por otro lado, a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación (Tesluk, Faar y Klein, 1997; Martins y Terblanche, 2003; Naranjo y otros, 2010 citados en Naranjo & Calderón, 2015).

De acuerdo al modelo de diseño organizacional propuesto por Galbraith (2007) citados en Naranjo & Calderón (2015), se encuentra como formadores de cultura el direccionamiento estratégico, la estructura, el liderazgo, los sistemas de medición y las prácticas de la gente.

Adicional a los anteriores, se ha encontrado que el líder, es un formador de cultura predominante, ya que es el referente de comportamiento del resto del grupo, y al mismo tiempo contribuye en la construcción de una misma visión para todos y genera características como la autonomía, la libertad, el reconocimiento de la diversidad y el autocontrol (Jaskyte, 2004; Amabile, Schatzel, Moneta y Kramer, 2004, citados en Naranjo & Calderón, 2015).

Domínguez (1998) citado en Naranjo & Calderón (2015), trae en esta misma línea, los sistemas de medición y evaluación, ya que las políticas, criterios e indicadores de medición llevan el comportamiento de los individuos hacia el deseado por la organización, toda vez que los aspectos que se evalúan, se volverán prioritarios, y termina haciendo parte del imaginario colectivo.

De acuerdo a Hofstede (1999) citados en Naranjo & Calderón (2015), una vez se establecen indicadores de desempeño, se generan creencias sobre lo que es valorado por la organización, y las expectativas que tiene de las personas, que acciones son exaltadas y cuales son condenadas, finalmente, se encuentran en las acciones cotidianas la forma en que la organización hace las cosas, lo cual representa la cultura de la organización, y es a través de esa cotidianidad que se logra un cambio en la cultura sin agredir a las personas.

5. Contexto de la organización

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva es uno de los grupos de mayor proyección en Colombia, el tercero en Latinoamérica y una insignia empresarial del departamento del Valle del Cauca, por su nivel de activos, ingresos y patrimonio. Genera más de 15.000 empleos directos en 24 departamentos del país. Por su origen cooperativo, las 17 empresas que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva contribuyen al desarrollo integral de los asociados a la Cooperativa, así como de los demás usuarios y clientes, brindando servicios en tres sectores; Protección, Financiero y Salud. Con ellos facilita el bienestar y el progreso de más de cuatro millones de colombianos, a quienes sirve mediante múltiples productos de previsión, aseguramiento, educación, financieros, emprendimiento, desarrollo empresarial, recreación, cultura, turismo, salud y vivienda (Coomeva, 2017).

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva desde el año 2012 viene trabajando en el proyecto denominado “Proyecto Alineación Cultural Coomeva”, teniendo en cuenta los imperativos contenidos en el nuevo plan estratégico de Coomeva y sus empresas, en los cuales se fomenta una Coomeva centrada en el asociado enfocada a la generación de valor y a mejorar sus estándares de servicio se hace necesario que al interior del grupo se adelante un proceso de alineación cultural, definiendo una identidad por la cual queremos ser reconocidos, declarándola y comunicándola a cada colaborador, empoderando a nuestros líderes y colaboradores, vinculando personas, entrenándolas y modificando nuestros modelos de operación. Generando así un factor diferenciador de ventajas competitivas que apalanquen la implementación y el éxito de la estrategia (Coomeva, 2016).

Figura 1. Estructura del Grupo Empresarial Coomeva



Fuente: (Coomeva, 2017)

Desde el año 2012 fue diagnosticada por primera vez la Cultura del Grupo Coomeva mediante una herramienta basada en el Modelo de Denison, dónde se evalúan cinco orientaciones con cuatro dimensiones cada una (tabla 2) donde permitió profundizar y evidenciar los comportamientos que caracteriza a la organización y sus colaboradores.

De los principales hallazgos del diagnóstico se rescata que el crecimiento de la organización de los últimos años no ha afectado negativamente el espíritu “Cooperativo” de los colaboradores en el momento de atender a los asociados porque si bien el GECC se orienta al cumplimiento de resultados principalmente desde la perspectiva de las metas financieras, se conserva sólida la conciencia de la dimensión cooperativa y permanece en una constante búsqueda del debido equilibrio entre la dimensión cooperativa y la corporativa /de negocio,

respaldado por la credibilidad de que el GECC es una organización muy estable, con misión y visión firmes y sólidas y con una marcada orientación al cumplimiento estricto, normativo, tanto de los procesos internos como de los entes que la regulan.

Tabla 2. Herramienta Impronta Cultural Modelo Deninson

■ Marco Externo	Enfoque en el cliente
	Contexto Estratégico
	Objetivos Compartidos
	Competitividad Externa
■ Orientación a Resultados	Calidad en la Organización
	Orientación a hacer las cosas
	Autonomía
	Responsabilidad
■ Relaciones en la Empresa	Trabajo en Equipo
	Apoyo para el logro de Metas
	Compromiso
	Confianza
■ Aprendizaje	Innovación
	Aprendizaje de Habilidades
	Cambio en la Organización
	Riesgos
■ Estructura	Procesos
	Seguimiento a las reglas
	Niveles de formalización
	Niveles de Control

Fuente: (Castañeda, 2012)

Adicionalmente se pudo evidenciar el profundo sentimiento de orgullo hacia la organización y hacia la marca, un arraigado sentido de pertenencia y una férrea auto exigencia en los colaboradores para cumplir con los roles y responsabilidades.

Adicional a esto, la alta estabilidad de la operación generada por estandarización de procesos, y sistema de aseguramiento de calidad genera dificultad en la generación de soluciones y respuestas rápidas de orden interno y de servicio al cliente, es así como se evidencian dificultades en la agilidad y generación en los procesos de cambio como el marcado arraigo

a la forma habitual de hacer las cosas, la complejidad y lentitud de los procesos de toma de decisiones y la no visibilidad de líderes destinados a conducir los procesos de cambio, es así como la centralización y los complejos sistemas de gestión generan bajo empoderamiento para la toma de decisiones y para operar con autonomía en las regionales.

Una vez analizamos los comportamientos con mayor y menor arraigo en los colaboradores se definió con la presidencia ejecutiva y comité directivo unos rasgos ligados a la cultura deseada en Coomeva, dando como resultado el Modelo de Alineación de Cultura a 2016 (figura 2), definiendo así el plan de cierre de brechas para la Alineación Cultural donde la gestión del cambio es el vehículo para sensibilizar y preparar a la organización para el cambio cultural.








Figura 2. Modelo Cultura Organizacional Coomeva



Fuente: (Coomeva, 2016)

Todos los comportamientos, modelos y herramientas están orientados a:

Tabla 3. Orientación de los comportamientos, modelos y herramientas

 <p>Gestión Del Cambio</p>	<p>Gestión del Cambio: Sensibilizamos y preparamos a la organización para el cambio cultural con el nuevo modelo de gestión, adoptando y aceptando los comportamientos necesarios para el cambio.</p>
 <p>Resultados y generación de valor</p>	<p>Responsabilidad y hacer que las cosas pasen: Nos enfocamos en la ejecución y en los objetivos a alcanzar, demostramos responsabilidad y asumimos nuevos retos, tomando decisiones, eliminando barreras y logrando resultados sobresalientes con un alto nivel de integridad y eficiencia.</p>
 <p>Servicio integral</p>	<p>Necesidades y Expectativas satisfechas (una Coomeva centrada en el Asociado): El asociado como el centro de todo nuestro actuar, priorizando la calidad y mejora de la propuesta de servicio y persiguiendo el logro de unos resultados financieros sostenibles, acordes con nuestra potencialidad.</p>
 <p>Identidad cooperativa</p>	<p>El asociado, nuestra razón de ser y hacer: Fortalecemos y profundizamos el vínculo emocional del colaborador con la organización incrementando la importancia de nuestros asociados y fortaleciendo el sentido de pertenencia a la cooperativa.</p>
 <p>Liderazgo innovador</p>	<p>Líderes y guías inspiradores: Construimos el compromiso y el futuro de los equipos, alineándonos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer las cosas diferentes, obteniendo resultados superiores a los esperados.</p>
 <p>Bienestar y Ambiente laboral</p>	<p>Tu vida, tu trabajo, nuestro interés: Incidimos positivamente en la calidad de vida del colaborador. Y generamos un ambiente laboral que convierta en Coomeva uno de los mejores lugares para trabajar.</p>
 <p>Valores corporativos</p>	<p>Valemos por lo que somos: Promovemos e incorporamos los comportamientos que nos deben caracterizar en el relacionamiento con nuestros grupos de interés (asociados, usuarios, colaboradores, comunidad).</p>

Fuente: (Coomeva, 2014)

En Coomeva se define la cultura como todas aquellas creencias, sentimientos y actitudes compartidas (positivas o negativas) que llevan a los colaboradores a comportarse de una forma determinada, y que condicionan aspectos como la toma de decisiones, las interacciones entre las personas, la prestación del servicio, y afecta la contribución personal y la generación de valor económico y social de Coomeva. Igualmente, hacemos referencia a la alineación

frente a ese propósito de los procesos y tecnologías que habilitan esas creencias, actitudes y comportamientos.

El objetivo del Programa de Alineación Cultural actual en Coomeva, es consolidar un patrón de comportamientos, generando creencias, conciencia, sentimientos y valores alineados con el objetivo de Coomeva: cultura orientada al servicio, el logro de resultados y la generación de valor; generando mayor motivación, compromiso, desempeño en los colaboradores, asegurando la satisfacción de los asociados y la generación de valor.

Desde 2017 se inició con el proveedor LYT, liderado por Ricardo Matamala el proceso de Transformación Cultural buscando consolidar una cultura de servicio centrada en el asociado y enfocada a la generación de valor, por esta razón el principal objetivo del proyecto será alinear las iniciativas de los pilares definidos por la Presidencia Ejecutiva y su equipo con el fin de alcanzar la Coomeva que soñamos: la Cultura Requerida.

En este mismo año se realiza un diagnóstico de la Cultura Actual - Requerida con la herramienta *Organizational Cultura Compass* (OCC), el cuestionario de OCC está basado en conductas observables asociadas a unos valores que definen la cultura organizacional. Los 72 atributos (conductas) forman nueve dimensiones organizadas en tres tipos de cultura que son:

Cultura responsable: Una organización admirada por la sociedad y sus clientes, un “buen ciudadano”, orientada hacia sus grupos de interés con una gestión ética e impecable. Comprende las siguientes dimensiones: *principios, sostenibilidad y clientes*.

Cultura competitiva: Una organización de resultados, eficiente y vibrante. Mantiene en equilibrio la innovación y la efectividad de sus procesos actuales a través de la gestión de líderes de clase mundial. Comprende las siguientes dimensiones: *innovación, logro y liderazgo*.

Cultura humanista: Una organización que entiende que necesita talento competente y comprometida para lograr sus resultados. Una empresa que atrae, desarrolla y mantiene el mejor talento, promueve excelentes relaciones y una comunicación efectiva y transparente. Comprende las siguientes dimensiones: *talento, relaciones y comunicación*.

En el segundo tipo de cultura se encuentra la dimensión objeto de este proyecto “innovación”, que para la firma Innovación es la capacidad de crear nuevas realidades, es un aspecto vital para el éxito de las organizaciones en el mundo de hoy. Una cultura de innovación fomenta la creatividad, la iniciativa y la capacidad de reinventarse para prosperar y competir en el tiempo, a la vez que permite asumir riesgos y aprender de los errores. Y no es cuando se busca mantener y preservar lo conocido. A la mayoría de las personas se les paga por “hacer su trabajo y obedecer” y la posibilidad de innovar es, en el mejor de los casos, privilegio de unos pocos. Hay inflexibilidad, dificultad de adaptarse y cambiar, temor a asumir riesgos y se suele castigar el error.

Los resultados obtenidos en los tres tipos de cultura con sus respectivos nueve pilares se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Resultados por tipos de Cultura

Tipo de cultura	Pilar	Cultura actual	Cultura requerida	Brecha
Cultura Responsable	Principios	1,92	3,00	-1,08
	Sostenibilidad	2,23	2,70	-0,47
	Cliente	2,53	3,17	-0,64
Cultura Competitiva	Innovación	2,10	2,95	-0,85
	Logro	2,36	2,86	-0,50
	Liderazgo	2,40	2,63	-0,23
Cultura Humanista	Talento	2,07	2,92	-0,85
	Relaciones	2,25	2,57	-0,32
	Comunicación	2,26	2,62	-0,36

Fuente: (Cooameva, 2018)

De lo anterior surgen los cinco pilares culturales que hacen parte del proceso de transformación, que son Talento, Servicio, Innovación, Logro, Valores. Reformulando el Modelo de Cultura al 2019:

Figura 3. Modelo de Cultura Organizacional al 2019



Fuente: (Cooameva, 2016a)

A continuación, se presenta la homologación de los seis referentes culturales (2012) y los cinco pilares definidos (2017) como relevantes para la Cultura Requerida, según el ejercicio realizado con la Dirigencia, la Administración y los Colaboradores, así como los principales avances en la gestión:

Pilar asociados y clientes (referente orientación al servicio). Se ha iniciado el desarrollo de una comunidad de líderes interesados de manera profunda en el Servicio como elemento que centra a Coomeva en la respuesta a las necesidades de los asociados, con la opción de trabajar en equipo para trascender estas limitaciones transitorias. Se cuenta con modelos de rendición de cuentas para Servicio en la Cooperativa y en sus empresas. Se asigna un número creciente de horas de formación en Servicio para nuestros equipos de trabajo y se encuentra en maduración la Escuela Corporativa de Servicio. Adicionalmente, las empresas de

Cooameva tienen la capacidad para seleccionar nuevos colaboradores, utilizando el Servicio como primer filtro y así identificar y contratar a quienes mayores comportamientos muestran en este sentido. Avance Real vs Ppto.: 103%.

Pilar logro y cumplimiento (referente generación de valor y resultados). Coomeva y sus empresas han desarrollado la capacidad de definir indicadores grupales, por empresa y regional, o individuales ligados a la gestión del desempeño, que se conectan con la estrategia empresarial, y que periódicamente recompensan de manera equitativa a los colaboradores distribuyendo las mayores utilidades cuando se superan umbrales mínimos de cumplimiento, con mayor agilidad, exactitud y confiabilidad por automatización. Avance Real vs Ppto.: 76%.

Pilar principios y coherencia (referente valores e identidad cooperativa). Se ha desarrollado la capacidad de posicionar mensajes ligados a la recordación de los valores, y generado reconocimientos orientados a la vivencia de estos valores en los comportamientos diarios. Además, se cuenta con la capacidad de transmitir conocimiento específico sobre formación Cooperativa y como este impulsa el desarrollo de Coomeva y su grupo de empresas. Avance Real vs Ppto.: 60%.

Pilar personas y talento (referente bienestar y ambiente laboral). Las empresas de Coomeva están formando líderes con rasgos como “Inspiración para el Desarrollo” e “Integración de Equipos”, los cuales tienen la capacidad de colocar a sus empresas entre las mejores empresas para trabajar en Colombia. Igualmente, como fruto de la labor en la Gestión de la Diversidad, 6 empresas recibieron el Sello de Equidad de Género (Plata) en reconocimiento a la ejecución de su Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Finalmente, las empresas de Coomeva cuentan con un Plan de Bienestar que identifica las oportunidades y necesidades del ser ligadas a la felicidad, brindando oportunidades de desarrollo integral. Avance: 98%

Pilar innovación (referente liderazgo innovador). En 2016 el Grupo Coomeva definió su modelo de Liderazgo Colectivo, basado en cinco atributos (comprometido con el resultado, confiable por su congruencia, integrador de equipos, apasionado por el servicio e inspirador para el desarrollo) aplicables según 5 modelos de carrera (líder individual, líder de área, líder articulador de áreas, líder transversal entre negocios y líder de negocio), el cual se materializa a través de los programas de formación y de liderazgo especial. De forma adicional, con el acompañamiento de la Universidad Javeriana, se encuentra en proceso de desarrollo el Sistema de Gestión de la Innovación del Grupo Empresarial y se encuentra en maduración la Escuela Corporativa de Liderazgo.

Detallando los resultados de la dimensión de Innovación de la encuesta de Cultura Organizacional aplicada en el año 2017, se encuentran evaluados ocho atributos:

1. Se incentiva el aporte de ideas novedosas y creativas.
2. Se desafían suposiciones y se cuestiona la realidad actual.
3. Existe flexibilidad y capacidad de adaptación.
4. Se asumen riesgos calculados.
5. Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles.
6. Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores.
7. Por medio del debate maduro y abierto se estimula la generación de nuevas ideas.
8. Se promueve la experimentación y búsqueda de nuevas opciones.

De los ocho atributos evaluados se define como prioridad a trabajar en los siguientes cuatro:

1. Se asumen riesgos calculados.
2. Existe flexibilidad y capacidad de adaptación.
3. Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores.
4. Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles.

Estos cuatro atributos de la dimensión de innovación son los que tienen mayor brecha a la excelencia y serán el objeto de esta investigación con el objetivo de definir un plan de acción para el cierre de brechas en el área de operaciones de Coomeva Unidad Corporativa.

Desde la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia Corporativa de Gestión Humana se nombran líderes por cada pilar que hacen parte del comité directivo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, con el objetivo de contar con iniciativas que movilicen el cierre de brechas y llegar a la Cultura requerida en un corte de tres años.

Enfocándose en el pilar de innovación se tiene como prioridad:

- Definir e implementar el sistema de gestión de la innovación para el grupo que permita medir e incentivar la generación de iniciativas innovadoras de valor para el GECC.
- Definir e implementar un programa de cultura de innovación para el grupo que apoye la generación de nuevos hábitos encaminados a fomentar la innovación en las empresas del GECC.

Para estas prioridades se contrata a la Pontificia Universidad Javeriana Cali con el objetivo de acompañar al GECC en este importante proceso, en el cual se identificaron elementos claves para el diseño e incorporación del sistema con cuatro fuentes de información:

1. Documentos empresa, Direccionamiento estratégico Coomeva, Coomeva 2020.
2. Sesiones individuales con directivos del GECC, para identificar percepciones individuales.
3. Sesiones grupales con la gerencia media del GECC, para identificar percepciones colectivas.
4. Aplicación del Innovascopio, instrumento de diagnóstico realizado a los niveles directivo con el objetivo de contar información cuantitativa.

Estas fuentes permitieron identificar las brechas, barreras y habilitadores en cada uno de los cinco elementos que componen el sistema de gestión de la innovación que son:

1. Cultura: Comportamientos, hábitos y símbolos que movilizan la innovación.
2. Política: Marco donde se define que suceda la innovación y donde los demás elementos se potencializan para generar un escenario innovador.
3. Estrategia: El camino que se define para llegar al escenario futuro a través de la innovación.
4. Procesos: Paso a paso a seguir desde que nace una idea hasta su implementación dependiendo del tipo de innovación y su nivel de incertidumbre.
5. Organización: Arquitectura necesaria para gestionar y movilizar la innovación.

Actualmente se cuenta con una definición de innovación para Coomeva:

“La innovación en Coomeva es la capacidad organizacional de ser flexibles, ágiles y transformadores, necesaria para la generación de soluciones de valor múltiples e integradas, orientadas a las comunidades con las que interactuamos” (Coomeva, 2018).

6. Modelo y metodología para la intervención

Con este trabajo se pretende diseñar un programa piloto para una de las áreas de la Unidad Corporativa de Coomeva, que permita desarrollar una Cultura de Innovación para una población de 39 colaboradores que conforman el área de Operaciones y su propuesta de implementación. Con el fin de dar alcance a este objetivo, la metodología implementada para el desarrollo comprenderá las siguientes tres fases:

Fase 1: Diagnóstico de la cultura base: con el acompañamiento de unos formadores de cultura.

Fase 2: Definición de la cultura meta e identificación de las brechas: asumiendo retos y desafíos.

Fase 3: Formulación de estrategias para el cierre de dichas brechas: se retorna a los generadores de cultura.

Para la realización de estas fases se utilizaron los siguientes métodos para la recolección y el análisis de la información:

Recolección de información: A través de entrevistas semi-estructuradas, grupos focales, análisis documental y encuestas.

Fuentes de información:

Fuentes primarias: Personas del área, líderes del área.

Fuentes secundarias: resultados de mediciones de cultura organizacional e innovación

Análisis de la información: Con un análisis descriptivo a partir de la codificación de esta información.

Las definiciones de cada uno de los métodos utilizados se presentan a continuación.

Encuestas: La investigación por encuesta proporciona una descripción cuantitativa o numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población estudiando una muestra de esa población. Incluye corte transversal y longitudinal, estudios que utilizan cuestionarios o entrevistas estructuradas para la recopilación de datos, con la intención de generalización de una muestra a una población (Fowler, 2008, citado en Creswell, 2014).

Entrevistas semi-estructuradas: Las entrevistas cualitativas significan que el investigador lleva a cabo entrevistas personales con los participantes, entrevista a los participantes por teléfono, en Internet, o participa en entrevistas de grupos focales con seis a ocho entrevistados en cada grupo. Estas entrevistas involucran preguntas no estructuradas y generalmente abiertas que son pocas en número y que pretenden obtener opiniones y sugerencias de los participantes (Creswell, 2014).

Focus group: Constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas (por ejemplo, la sociología) y ámbitos no científicos (por ejemplo, estrategias de mercadotecnia). A continuación, se ilustrarán las principales características de la técnica, y los actuales usos que de ella derivan en el campo de la investigación en las ciencias sociales. El denominador común de la técnica consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema (Juan & Roussos, 2010).

Edmunds (1999) citado en Juan y Roussos (2010), define a los focus group como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador. Edmunds (1999) citado en Juan y Roussos (2010), indica que el gran aporte de la metodología del focus group reside en ser una poderosa herramienta de investigación sobre cómo las personas atribuyen significados respecto de un tema, idea o concepto. El amplio abanico de información que ofrece, permite que el focus group funcione como una excelente herramienta en estudios

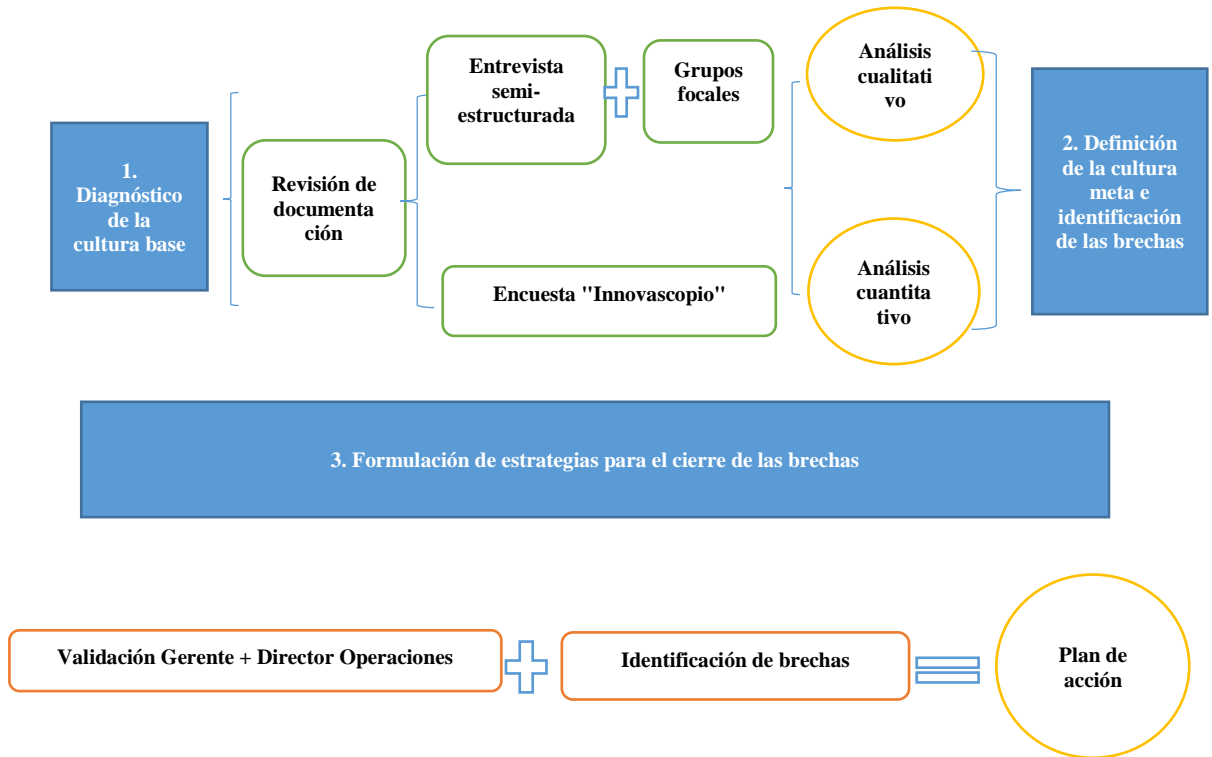
preliminares o que pueda ser combinable con otros métodos, principalmente los relevamientos cuantitativos.

Análisis documental: Conjunto de operaciones necesarias para extraer la información (o lo esencial de la misma), contenida en las fuentes primarias (documentos primarios) y prepararla (o expresarla en elementos eficaces) para su posterior recuperación y utilización (Ruiz Pérez, 1992).

Para Gardin (1987 Citado en Ruíz Pérez (1992), el enfoque conceptual del Análisis Documental adquiere una perspectiva fundamentalmente lingüístico documentaria, definiéndolo en función de los métodos lingüísticos que adopta esta operación documental: por una parte, el método de indización tradicional (codificación) como una lista de términos extraídos del texto y posteriormente ordenados; y por otra, el método de interpretación de los conceptos que después son representados en un nivel documental más complejo.

Las fases y métodos mencionados anteriormente, para desarrollar una Cultura de Innovación, se presentan en la figura 4 donde se puede observar que para la fase 1: Diagnóstico de la Cultura base se realiza una recolección de información a través de métodos cualitativos como un análisis documental, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales, y métodos cuantitativos como encuestas. En la fase 2: Definición de la Cultura meta e identificación de brechas, se realiza un análisis de la información recolectada a través de un análisis cualitativo con un método de codificación de los documentos y de un análisis descriptivo de los datos de encuesta. Finalmente, en la fase 3: Formulación de estrategias para el cierre de las brechas, se realiza a través del análisis de los resultados de las dos primeras fases, generando una serie de iniciativas, validadas por los directivos de la unidad piloto (Operaciones), llegando a un plan de acción.

Figura 4. Esquema: Modelo para la Intervención



Fuente: elaboración propia

6.1 Fase 1: Diagnóstico de la cultura base

En la fase de diagnóstico se realizó una recolección y análisis de información con el objetivo de identificar elementos esenciales, diferenciales, particulares y comunes, que conecten la estrategia de innovación para Coomeva.

Para la recolección de la información, se realiza un análisis de la documentación estratégica actual de Coomeva y sus empresas, planes estratégicos, sus direccionamientos y el documento Coomeva 20-20 con el propósito de tener clara la visión de la organización en el corto y mediano plazo. Posterior se realizan dos entrevistas semi-estructuradas (ver anexo A) al Gerente Corporativo de Operaciones (Javier Medina Espinosa) y al Director

Corporativo de Operaciones (Sergio Andres Gómez Orbegozo) con un total de veinte preguntas que tienen como foco identificar si las cuatro brechas de Innovación que tiene el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva son las mismas brechas que se tienen en el área de Operaciones, los dos líderes mencionados anteriormente son actores fundamentales en este proceso, teniendo en cuenta que ellos definen la estrategia del área y hacen que sea una realidad y por ello se define realizar dos entrevistas semi-estructuradas, adicional que Coomeva cuenta con los resultados de un estudio anterior realizado por la Universidad Javeriana, en el cual se realizaron entrevistas a todo el comité directivo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, paralelamente se aplica a las 39 personas del equipo de operaciones la herramienta diagnostica cuantitativa “Innovascopio” (ver anexo B) a través de una plataforma virtual con la que cuenta Coomeva que se llama “Aula Virtual”, con el objetivo de conocer el estado actual de los cinco componentes que comprenden el sistema de gestión de innovación que son: (Cultura, Política, Estrategia, Procesos, Organización), esta medición tuvo una duración de máximo 20 minutos por persona y se logra la participación del 100% de área en dos semanas y media, esta cifra facilita el análisis y la confiabilidad de información.

6.2 Fase 2: Definición de la cultura meta e identificación de metas

En la segunda fase, se realizó a través de un documento plano que exporta la plataforma, una macro, tablas dinámicas, graficas en Excel que nos permite cruzar todos los resultados de los diagnósticos organizacionales (los generales) frente a los resultados específicos del área y empezar a comprender los resultados cruzando las 45 preguntas que comprende el “Innovascopio”. Por otra parte, se cuenta con los resultados de las dos entrevistas semi-estructuradas (ver anexo C y D) información muy importante para el análisis y cruce de lo que los dos líderes piensan de las cuatro brechas en innovación que tiene actualmente identificadas Coomeva y ver el enlace que se puede tener en el área de operaciones, encontramos palabras claves, pensamientos alineados, estrategias y foco común. Con estos

dos elementos fundamentales logramos un análisis muy completo para el objeto de estudio de esta consultoría.

6.3 Fase 3: Estrategias para el cierre de brechas

Finalmente, para la fase de cierre de brechas se realizan dos grupos focales, con personas de las tres sub áreas dentro de operaciones que son facturación, aseguramiento y gestión comercial, cada grupo focal contaba con la participación del nivel operativo y táctico de operaciones participando alrededor de seis a ocho personas.

Cada grupo focal tuvo como enfoque dos de las cuatro brechas que se tienen en la dimensión de innovación de la medición de cultura organizacional, es decir que cada grupo se enfocó en 2 y 2 brechas respectivamente, al inicio de cada grupo focal se presenta el contexto y la importancia de la innovación a nivel mundial y el avance de este proyecto en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, este proceso duro aproximadamente 20 minutos, posterior se introduce en la metodología utilizada en esta consultoría y se presentan los resultados del Innovoscopio del área, se realiza una reflexión con cada grupo en términos generales, este proceso tomó alrededor de 30 minutos, luego se procede a la generación de lluvia de ideas, en este proceso se entrega a cada persona post-it de dos tipos de colores con el objetivo que puedan generar ideas para las dos brechas asignadas, este asunto se tomó cerca de 30 minutos, cada persona al finalizar pegaba sus propuestas en el tablero en cada una de las brechas, posterior se pidió dividirse en dos grupos y cada grupo tomó una brecha, este proceso duro 80 minutos, en este tiempo cada equipo debía leer todas las propuestas de todas las personas, se categorizaron y al finalizar plasmaban cinco iniciativas como máximo en el formato de plan de acción que definimos que contaba con las siguientes columnas (SQ, Brecha a trabajar, Iniciativa propuesta, Responsable, Presupuesto, Fecha de Inicio, Fecha fin) (ver anexo D) que contribuyan al cierre de las brechas en el área de operaciones, cada grupo

al finalizar socializa las cinco iniciativas y se aprueban por todo el grupo focal para posterior presentación a la Gerencia Corporativa de Operaciones para su aprobación.

Al finalizar los dos grupos focales (anexos E y F) con el mismo rigor en la metodología, contamos con iniciativas que abarcan las cuatro brechas que son la prioridad planteada por la alta dirección, finalmente consolidamos y presentamos al Gerente Corporativo de Operaciones y al Director Corporativo de Operaciones en una reunión de 2:00 horas, el contexto, metodología y propuesta de plan de acción para el cierre en cada una de las brechas, se analizan alrededor de diecisiete iniciativas/propuestas y de acuerdo a la estrategia del área y de lo que necesita Coomeva en este momento se aprueban 7 iniciativas para ejecución en su mayoría antes de cerrar el año 2018 y otras antes de marzo 2019.

7. Desarrollo de la metodología de intervención

La implementación de la metodología de intervención propuesta, a partir de cada una de sus tres fases, se presenta a continuación.

7.1 Fase 1: Diagnóstico de la cultura base

El Innovascopio es una herramienta que permite conocer el estado actual de cómo se está gestionando la innovación, en este caso, para el área de Operaciones del Grupo Coomeva. Cuenta con cinco ejes principales: política, estrategia, procesos, organización y cultura.

7.1.1 Encuesta Innovascopio

Política

Este eje busca medir ¿Qué apuestas está haciendo la empresa por la innovación en términos de personas, dinero, tiempos y espacio?, frente a lo cual se encontró que:

El 71% del grupo piensa que existe una definición clara de innovación para el área y el 69% considera que existe una visión clara de lo que se quiere lograr con la innovación.

Sin embargo, el 53% del grupo considera que no hay tiempo para que las personas del área realicen iniciativas de innovación y el 68% considera que pocas veces se cuenta con presupuesto para innovar.

Estrategia

En este eje se explora ¿Qué tipo de innovación hace la empresa? ¿En qué negocios está innovando? ¿Y si existe un portafolio de proyectos de innovación?, donde se encontraron los siguientes resultados:

El 95% identifica que la innovación tiene un propósito explícito en función del crecimiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

El 84% entiende que la empresa tiene claras las oportunidades de innovación y los focos donde podría innovar y el 76% afirma que el área tiene un portafolio de proyectos de innovación.

Sin embargo, no se encuentran las mismas tendencias en cuanto a las capacidades internas para innovar, encontrando que la mitad considera que están identificadas y la mitad no.

Procesos

En este eje se busca entender ¿Cómo se incentivan y capturan las ideas? ¿Cómo se seleccionan, priorizan, y gestionan los proyectos de innovación?, los hallazgos fueron los siguientes:

El 82% de los colaboradores encuentran muy lenta la velocidad de prototipado de las ideas y casi el 60% percibe a la empresa dispuesta a redefinir el norte de los proyectos dependiendo de los aprendizajes obtenidos de los prototipos.

No se encuentra unidad en la percepción que se tiene del tiempo que tarda una propuesta de innovación para salir al mercado, por lo que se puede inferir que el grupo no tiene clara esta información.

El 87% de los colaboradores tienen claro que hacer cuando tienen una idea, y entre el 70% y el 87% del grupo afirma que existe una hoja de ruta para las iniciativas de innovación, filtros y criterios para seleccionar las ideas que más generan valor y mecanismos para incentivar y capturar las ideas generadas por los colaboradores.

Finalmente, el 55% del grupo considera que el área cuenta con mecanismos para pasar de prototipos a productos o servicios implementados en el mercado; y el 61% no tiene claros los criterios de cuando invertir a los proyectos de innovación según su etapa de desarrollo.

Organización

Este eje busca encontrar información de ¿Cuáles son los elementos estructurales que soportan la innovación en la empresa? ¿Existen mecanismos diferentes según el nivel de incertidumbre?, donde se encontró que:

El 61% del grupo reconocen que el área tiene una arquitectura dedicada a soportar la innovación.

El 55% del grupo considera que existen procesos diferenciados según los niveles de incertidumbre de las iniciativas de innovación y tan solo el 37% del grupo reconoce que frecuentemente existe tolerancia a la ambigüedad cuando se persiguen nuevas oportunidades.

Finalmente, solo la mitad del grupo identifica que frecuentemente existe un deseo constante de explorar oportunidades y crear nuevas cosas, de fomentar nuevas formas de pensar y de solucionar los problemas desde diferentes perspectivas y considera que se gestionan diferentes iniciativas que conllevan a ampliar el portafolio de productos o servicios.

Cultura

Este eje busca medir ¿Qué hábitos, símbolos y ritos ha desarrollado la empresa para fomentar una cultura de innovación?, los hallazgos son los siguientes:

Entre el 66% y el 89% del grupo consideran que los líderes inspiran a los equipos de trabajo con una visión clara del área, proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de innovación de sus equipos de trabajo, apoyan a sus equipos en los éxitos y fracasos y frecuentemente retan al equipo a pensar y actuar emprendedoramente.

En este mismo rango de porcentaje, el grupo concuerda con que la empresa es consistente entre las cosas que hacen y las que valoran, aprecia, respeta y fomenta las diferencias que existen dentro de la empresa, cuestiona las decisiones y acciones que no son consistentes con los valores, no tiene miedo de fallar y lo considera como una oportunidad de aprendizaje y cuentan con un entorno que les brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades.

El 58% considera que son buenos formulando preguntas que ayudan a explorar nuevas oportunidades, trabajando bien en equipo inter áreas para potenciar las oportunidades y que todos los niveles se animan a innovar proactivamente.

Finalmente, entre el 37% y el 45% afirman que todos en el área hablan un lenguaje común acerca de innovación y que minimizan las reglas, políticas, burocracia y rigidez para simplificar los procesos.

7.1.2 Entrevistas Semi – Estructuradas

De las dos entrevistas realizadas, se concluye que, como líderes del área, cuentan con un marcado enfoque hacia la innovación, enfocándola en términos de creación de productos nuevos o mejoras a los ya existentes; entendiendo el impacto que tienen los mismos hacia la operación y hacia el asociado. Así mismo han definido el enfoque de innovación en el que quieren trabajar este año, el cual está enfocado en la tecnología, afirman que han implementado acciones para dar cumplimiento a sus objetivos en este aspecto, como lo son incorporar un objetivo de desempeño enfocado a la innovación o la creación de comités que permite realizar seguimiento a las iniciativas que se adelantan.

Lo anterior coincide con los hallazgos de los ejes de política y cultura, donde se encuentra que la mayoría de los colaboradores reconocen que hay una definición y una visión clara de innovación para el Grupo Coomeva, y consideran que cuentan con líderes inspiradores que los guiarán en este proceso.

Aunque los líderes entrevistados reconocen como limitante para la innovación el día a día, afirman que todo el equipo está involucrado en los procesos de transformación de la compañía, y que existe un programa dentro de Coomeva para promover la generación de ideas, esto no se refleja en los resultados del Innovascopio, ya que si bien entienden que hay una definición y una visión de innovación, el equipo encuestado percibe que no hay suficiente tiempo ni recursos para innovar, así como tampoco existe un deseo constante por explorar nuevas oportunidades, variables que imposibilitan el involucramiento mencionado, toda vez que están identificando barreras por parte de la compañía para hacer parte del proceso de innovación y finalmente terminan no haciendo parte del mismo.

Referente a la percepción de velocidad de la empresa frente al flujo de las ideas de innovación, los líderes concuerdan con los hallazgos del Innovascopio, donde la mayoría de los colaboradores encuentran muy lenta la velocidad de prototipado, y ellos suman a esto que el procesos de toma de decisiones es muy complejo para poder implementar propuestas, el entorno no brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades y concluyen que Coomeva intenta fomentar nuevas formas de pensar y de solucionar problemas, pero la cultura no permite que se de esta dinámica.

De la misma manera que la mayoría de los colaboradores, los líderes tienen claro el proceso que deben realizar al surgir una idea, sin embargo no se encuentra unidad en la información de los dos entrevistados en cuanto a la cantidad de ideas de innovación ejecutadas de las presentadas desde el área de operaciones, ya que mientras uno afirma que aproximadamente se presentan 9 ideas al mes y de esas se ejecutan en promedio 5, el otro entrevistado manifiesta que solo se han tenido 4 ideas innovadoras en 1 año aproximadamente. Es importante que como líderes se cuente con esta información clara y precisa, ya que de esta manera pueden garantizar la alineación del equipo referente a los temas de innovación del área de Operaciones.

Unido a lo anterior, los líderes resaltan que el programa y la política de innovación para todo el Grupo están en desarrollo, y que se han tenido elementos innovadores, pero no dentro del contexto de un programa de innovación sino desde el mejoramiento de procesos. El contar con elementos estructurados dentro de un programa, apoyará en gran medida la alineación y entendimiento de lo relacionado a innovación dentro del Grupo Coomeva para los líderes y los colaboradores.

Los líderes perciben que parte del equipo no cuestiona la razón de ser de las tareas que ejecuta, ni tampoco desea salir de su zona de confort, pero si les motiva el poder moverse o crecer a otras posiciones, al mismo tiempo afirman que no se cuenta con un programa de reconocimiento alrededor de las iniciativas de innovación, lo cual podría ayudar a motivar la participación del equipo en la generación de ideas que les permita exposición dentro de la compañía. También afirman que la forma como fomentan la innovación en el área, es invitando al equipo a entiendan su proceso, identifiquen como lo hace un referente o varios referentes, y conozcan mejores prácticas e intenten mejorar su proceso.

Por otro lado, manifestaron que en una ocasión se tomó la decisión de desvinculación de un colaborador por no participar con ideas de innovación, decisión que se considera difícil de encajar dentro del proceso de transformación, toda vez que los colaboradores pueden percibir la invitación a innovar como algo mandatorio y no como el proceso de transformación cultural que quiere generar Coomeva, además, teniendo en cuenta las brechas encontradas para todo el Grupo Corporativo, y la cantidad de ideas presentadas por mes, se concluye que es un proceso naciente para la compañía.

Los líderes coinciden con el equipo y con la percepción general de Coomeva, que la compañía no es fuerte en el manejo de la incertidumbre, consideran que los proyectos deben ser seguros y que les da miedo fallar frente a los mismos, pero resaltan que es algo que no se da en el área, ya que han madurado el proceso de trabajar entre áreas, y aunque todavía tienen procesos rígidos, han podido simplificar algunos.

Al igual que el equipo de operaciones, consideran que son buenos formulándose preguntas para explorar nuevas oportunidades, y le atribuyen esto a la llegada de nuevas personas, así mismo afirman que los líderes de operaciones retan a sus equipos a pensar y actuar de forma innovadora y proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de innovación de sus equipos de trabajo, afirmación con la que coinciden la mayoría del equipo.

7.2 Fase 2: Identificación de brechas

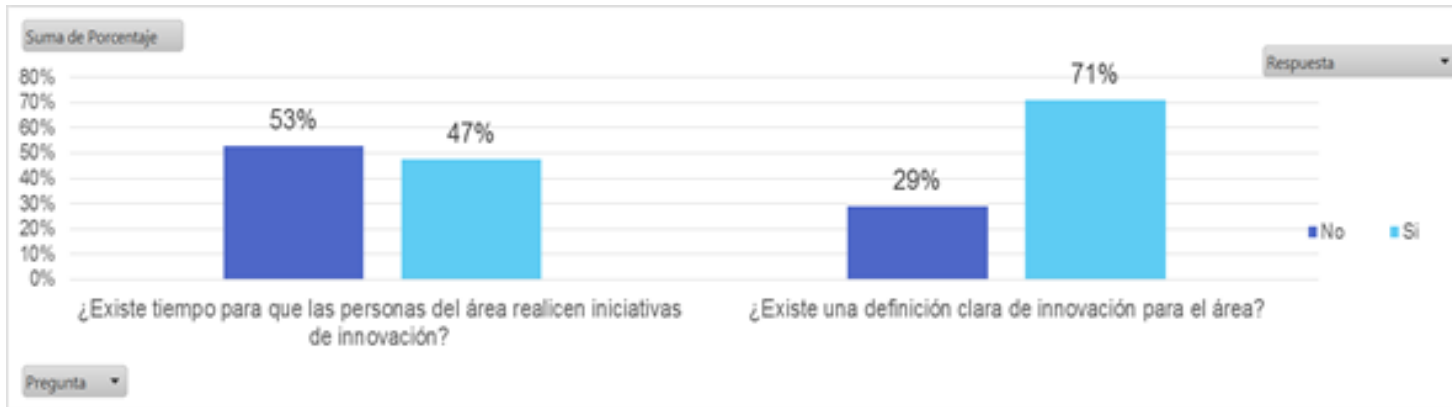
En la figura 5 se observa que el 71% del grupo piensa que existe una definición clara de innovación para el área y el 29% no, el 53% del grupo considera que no hay tiempo para que las personas del área realicen iniciativas de innovación y el 47% considera que sí.

En la figura 6, se muestra que el 69% considera que existe una visión clara de lo que se quiere lograr con la innovación (37% Casi siempre y 32% Frecuentemente) y el 68% considera que pocas veces se cuenta con presupuesto para innovar (34% A veces si a veces no, 34% pocas veces).

La compañía ha logrado transmitir la definición y la visión de innovación, pero las acciones no están acompañando este proceso, toda vez que más de la mitad de los colaboradores no perciben que se destinen los recursos en tiempo y dinero suficiente para convertir esta filosofía en una forma de trabajo que los lleve a desarrollar ideas innovadoras.

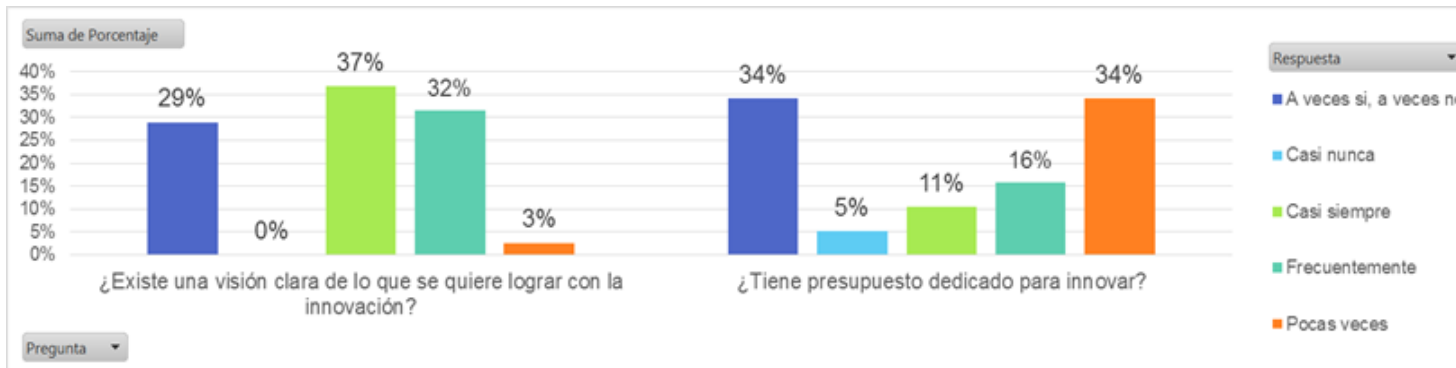
Por otro lado, el 55% de las personas del área consideran que existe una estrategia de vigilancia externa que permite identificar las oportunidades para innovar y el 45% no, como se observa en la figura 7. No se encuentran tendencias relevantes en los resultados de las preguntas: ¿Qué porcentaje de colaboradores están capacitados en temas de innovación?, ¿Qué porcentaje de las propuestas de innovación generadas por colaboradores se convierten en proyectos? y ¿Qué porcentaje del portafolio de productos/servicios se renueva anualmente resultado de proyectos de innovación? (ver figura 8). Finalmente, el 53% no sabe qué porcentaje de los ingresos anuales provienen de nuevos productos/servicios.

Figura 5. Política - A



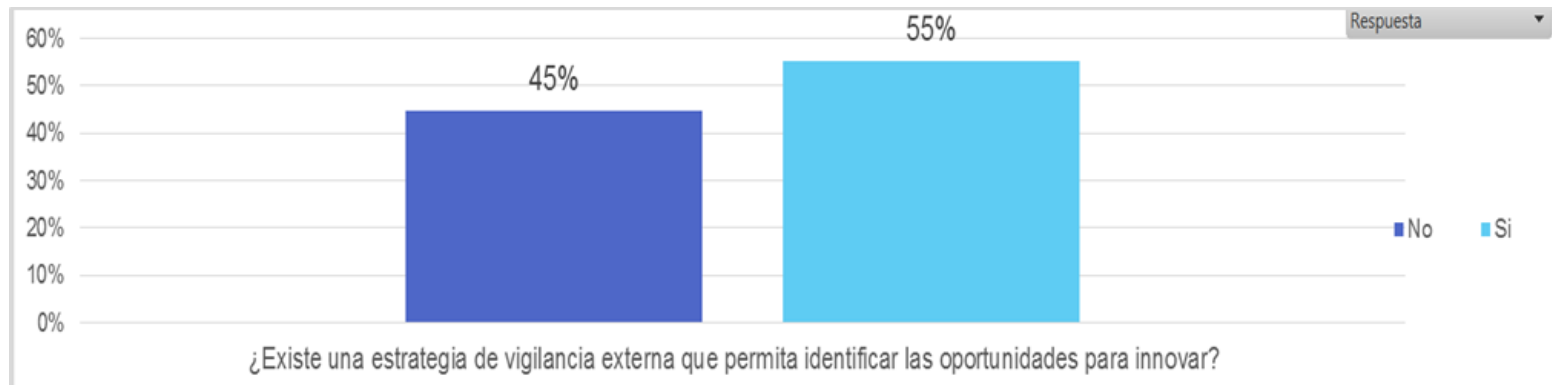
Fuente: elaboración propia

Figura 6. Política - B



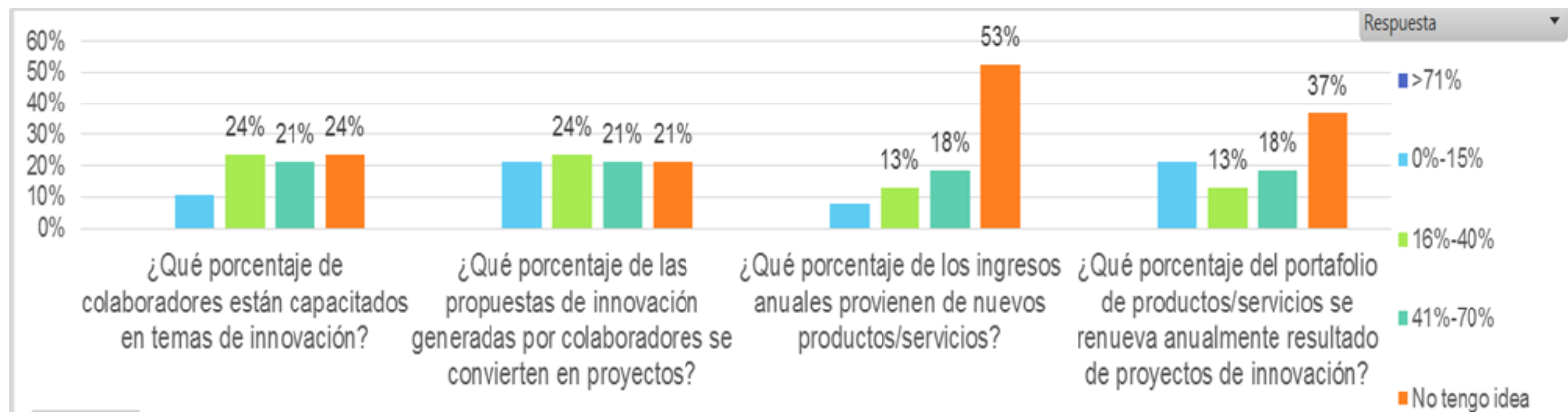
Fuente: elaboración propia

Figura 7. Específicamente del área - A



Fuente: elaboración propia

Figura 8. Específicamente del área - B



Fuente: elaboración propia

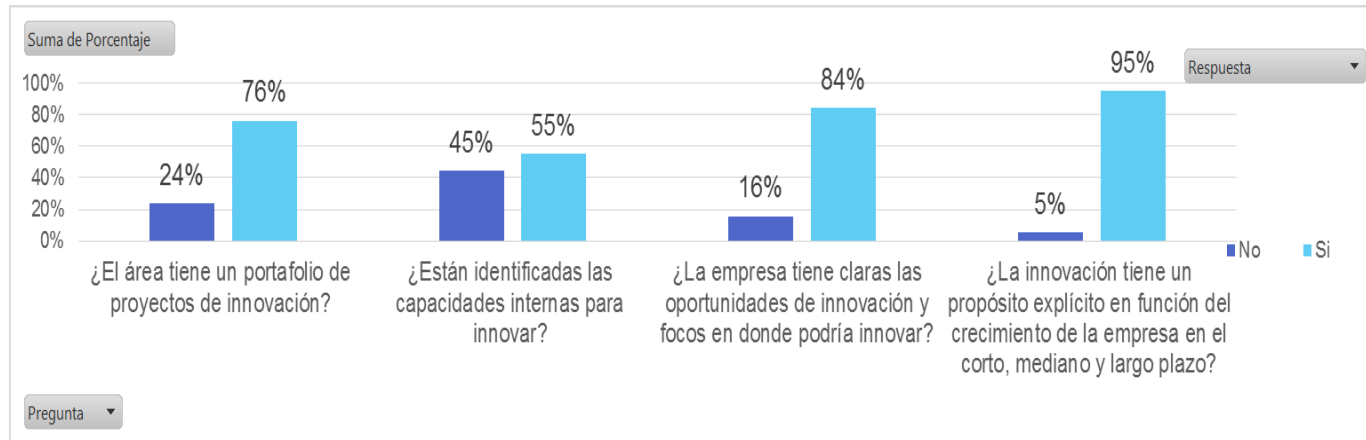
De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que el grupo no tiene conocimientos unificados como equipo frente a estos temas, lo cual unido a lo encontrado en las diferencias de los datos dados por los líderes frente a la cantidad de ideas de innovación presentadas mensualmente, se puede concluir que esta es una oportunidad encontrada en Operaciones, y ayudaría al proceso que están viviendo, el reforzar la información concerniente al progreso de las ideas de innovación en la compañía y que personas están capacitadas en estos temas, ya que pueden servir de apoyo al resto del equipo.

En la figura 9, se encontró que el 76% afirma que el área tiene un portafolio de proyectos de innovación, el 84% entiende que la empresa tiene claras las oportunidades de innovación y los focos donde podría innovar y el 16% no, el 95% de los encuestados identifica que la innovación tiene un propósito explícito en función del crecimiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo; sin embargo no se encuentran las mismas tendencias en cuanto a las capacidades internas para innovar, encontrando que el 55% considera que están identificadas y el 45% no.

Tomando en cuenta estos resultados, se encuentra que el equipo de Operaciones percibe la innovación como un elemento incorporado dentro de la estrategia de negocio de la compañía, entendiendo que para el Grupo Coomeva, este es un apalancador importante dentro del crecimiento y competitividad en el mercado; sin embargo, unido a otros hallazgos, los colaboradores no perciben la misma intensidad al interior de la compañía, al punto de no entender con qué elementos cuentan para poder alcanzar los objetivos alrededor de la innovación, y como convertir esto en realidades a través de productos o servicios.

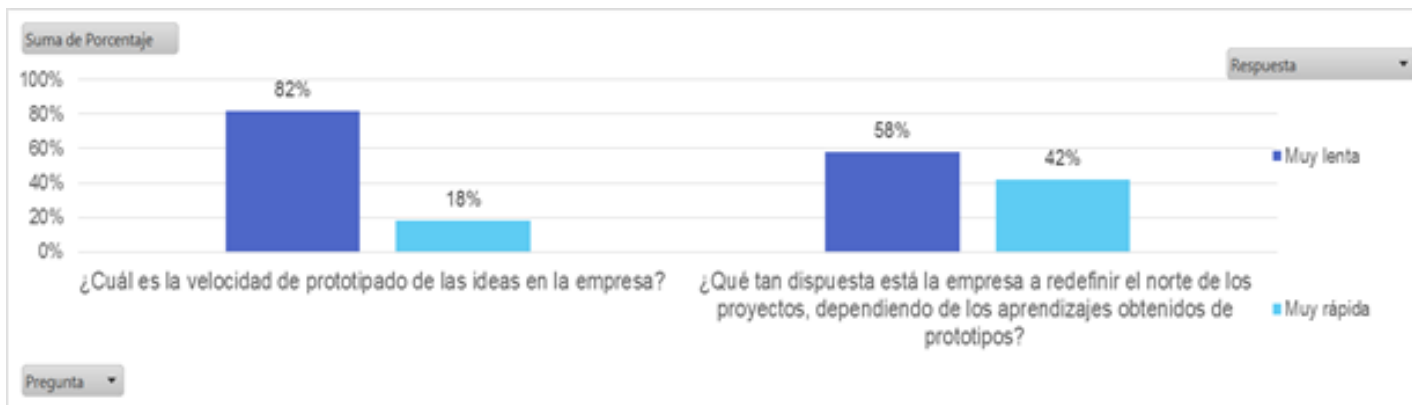
En cuanto a la percepción de los colaboradores de la velocidad de la compañía (ver figura 10), el 82% de los colaboradores encuentran muy lento el prototipado de las ideas y el 18% muy rápido, el 58% percibe a la empresa dispuesta a redefinir el norte de los proyectos dependiendo de los aprendizajes obtenidos de los prototipos de manera lenta y 42% de manera rápida.

Figura 9. Estrategia



Fuente: elaboración propia

Figura 10. Procesos - A



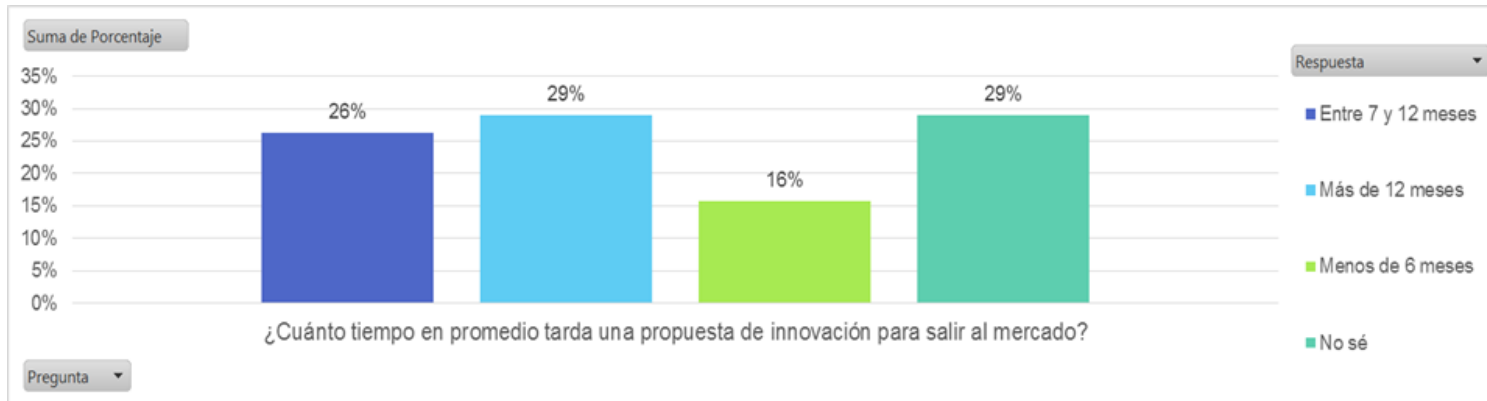
Fuente: elaboración propia

No se encuentra unidad en la percepción que se tiene del tiempo que tarda una propuesta de innovación para salir al mercado, encontrando los porcentajes divididos en 26%, 29%, 16% y 29%, entre 7 y 12 meses, más de 12 meses, menos de 6 meses y no sabe respectivamente (ver figura 11).

El 55% del grupo considera que el área cuenta con mecanismos para pasar de prototipos a productos o servicios implementados en el mercado y el 45% no; el 61% no tiene claros los criterios de cuando invertir a los proyectos de innovación según su etapa de desarrollo, el 71% piensa que existe una hoja de ruta para las iniciativas de innovación y el 29% no, el 87% considera que existen filtros y criterios para seleccionar y priorizar las ideas que más generen valor y el 13% no, el 79% piensa que existen mecanismos para incentivar y capturar las ideas generadas por los colaboradores y el 21% no; y el 87% considera que los colaboradores tienen claro que hacer cuando tienen una idea y el 13% no (ver figura 12).

Estos resultados, unidos a las entrevistas y los grupos focales, reiteran que los colaboradores tienen claro que hacer en el primer momento de generarse una idea, pero no están enterados de las etapas posteriores, por lo que se encuentra nuevamente una oportunidad enfocada a conocer y entender que pasa una vez es lanzada la idea, como es el proceso de inversión sobre la misma, que etapas vive, como es su llegada al mercado, entre otras, situación que se considera mejorara una vez culmine el desarrollo de las políticas y lineamientos del programa de innovación que actualmente está trabajando la compañía y se socialice con los diferentes equipos.

Figura 11. Procesos - B



Fuente: elaboración propia

Figura 12. Procesos - C



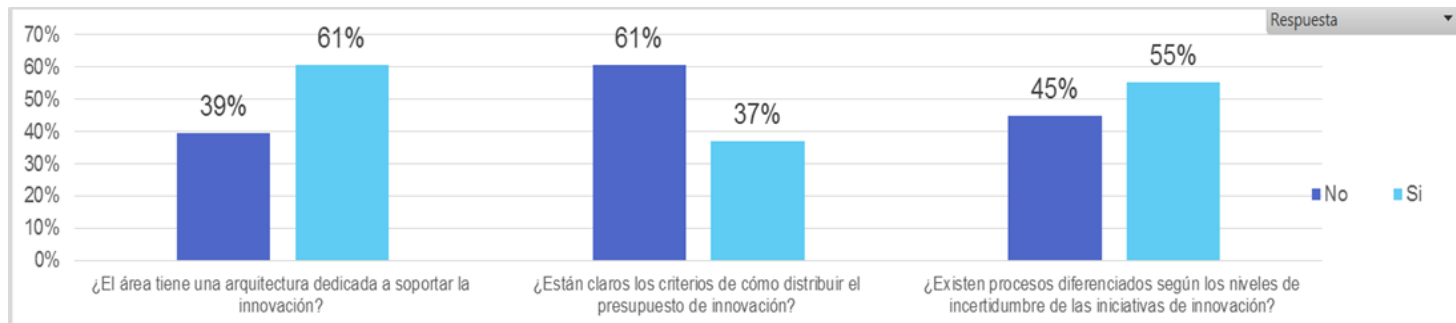
Fuente: elaboración propia

En la figura 13, se observa que el 61% del grupo reconocen que el área tiene una arquitectura dedicada a soportar la innovación y el 39% no, el 61% no tiene claros los criterios de cómo distribuir el presupuesto de innovación y el 37% si, el 55% del grupo considera que existen procesos diferenciados según los niveles de incertidumbre de las iniciativas de innovación y el 45% no.

En la figura 14, se muestra como el 37% del grupo reconoce que frecuentemente existe tolerancia a la ambigüedad cuando se persiguen nuevas oportunidades y el 39% considera que a veces sí y a veces no, el 53% grupo identifica que frecuentemente existe un deseo constante de explorar oportunidades y crear nuevas cosas y el 32% casi siempre, el 45% piensa que frecuentemente se fomentan nuevas formas de pensar y de solucionar los problemas desde diferentes perspectivas y el 21% casi siempre; y el 50% considera que frecuentemente se gestionan diferentes iniciativas que conllevan a ampliar el portafolio de productos o servicios y el 21% a veces si a veces no.

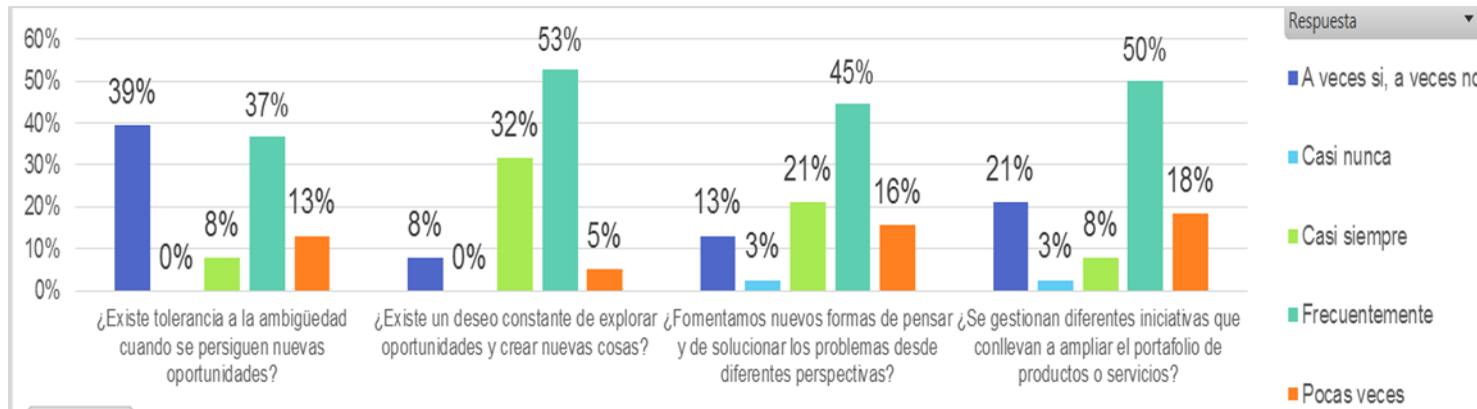
Lo anterior lleva a pensar que, aunque hay unos porcentajes importantes en la percepción que se tiene de cómo se comporta la organización alrededor de los temas de innovación, aun no se evidencia la generación de cultura y de un concepto colectivo al percibir la compañía como un ente activo, dinámico, ágil y arriesgado en estos temas, lo que significaría mayor competitividad en el mercado en términos de productos y servicios.

Figura 13. Organización - A



Fuente: elaboración propia

Figura 14. Organización - B



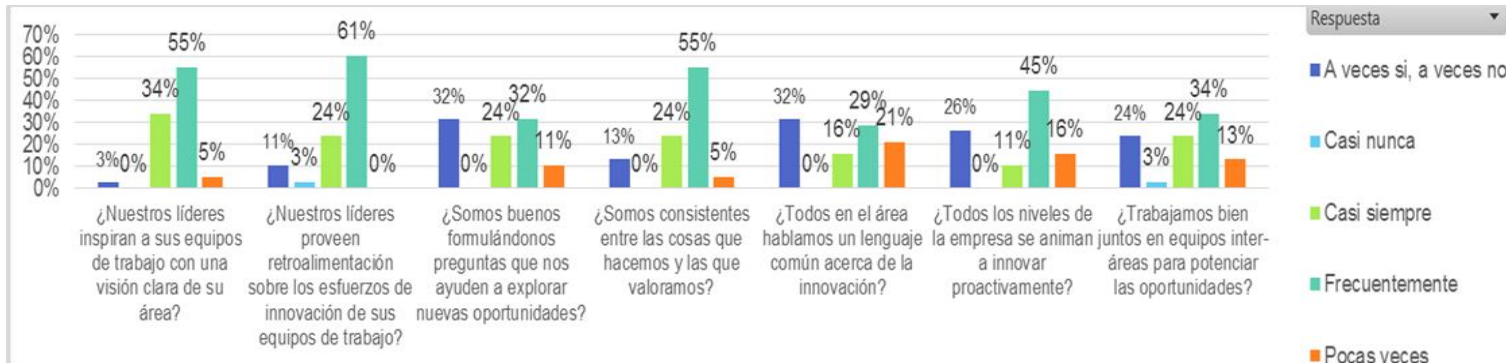
Fuente: elaboración propia

En la figura 15 se muestra que el 55% consideran que los líderes frecuentemente inspiran a los equipos de trabajo con una visión clara del área y el 34% casi siempre, el 61% creen que frecuentemente proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de innovación de sus equipos de trabajo y el 24% casi siempre. El 32% considera que a veces sí a veces no, el 24% casi siempre y el 32% frecuentemente, son buenos formulando preguntas que ayudan a explorar nuevas oportunidades; el 55% piensa que la empresa es consistente entre las cosas que hacen y las que valora frecuentemente y el 24% casi siempre. Entre el 32% piensa que a veces sí y a veces no hablan un lenguaje común en el área acerca de innovación, el 29% considera que frecuentemente si lo hacen, el 16% casi siempre y el 21% pocas veces.

El 45% consideran que frecuentemente todos los niveles de la empresa se animan a innovar proactivamente, el 26% a veces sí a veces no y el 16% pocas veces. Por otro lado, el 34% considera que frecuentemente trabajan bien en equipo inter áreas para potenciar las oportunidades y que todos los niveles se animan a innovar proactivamente, el 24% casi siempre y el 24% a veces sí a veces no.

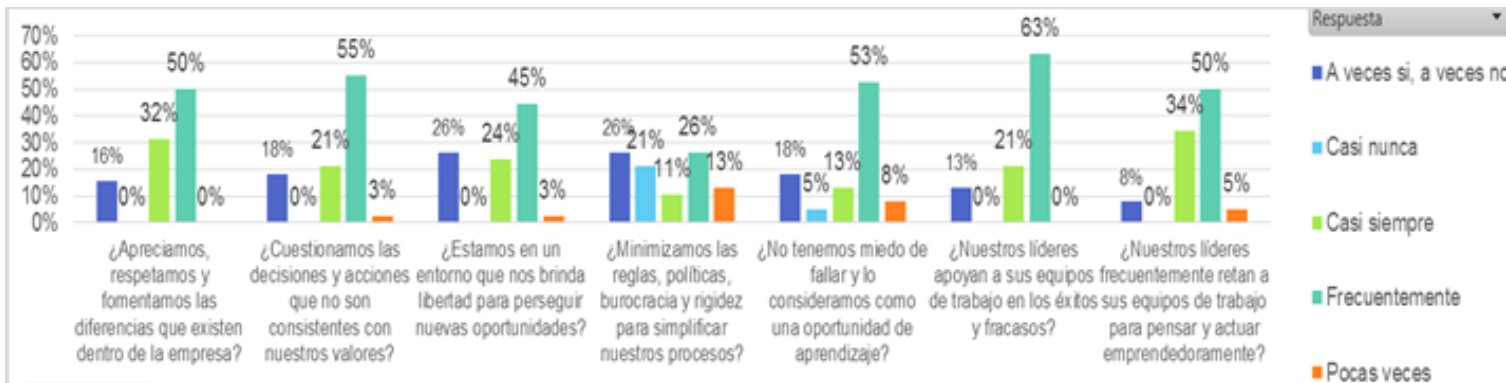
En la figura 16, se muestra como el 50% considera que frecuentemente aprecian, respetan y fomentan las diferencias que existen dentro de la empresa y el 32% casi siempre, el 55% piensa que frecuentemente se cuestiona las decisiones y acciones que no son consistentes con los valores y el 21% casi siempre, el 45% concuerda en que frecuentemente están en un entorno que brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades, y el 24% casi siempre, el 26% considera que frecuentemente se minimizan las reglas, políticas, burocracia y rigidez para simplificar los procesos, el mismo porcentaje considera que a veces sí a veces no y el 21% considera que casi nunca. El 53% piensa que no tienen miedo de fallar y lo considera como una oportunidad de aprendizaje y el 18% considera que a veces sí a veces no. El 63% piensa que los líderes apoyan a sus equipos en los éxitos y fracasos frecuentemente y el 21% casi siempre; y el 50% considera que los líderes frecuentemente retan al equipo a pensar y actuar emprendedoramente y el 34% considera que casi siempre.

Figura 15. Cultura de la gente que opera - A



Fuente: elaboración propia

Figura 16. Cultura de la gente que opera - B



Fuente: elaboración propia

Se percibe que el Grupo Coomeva cuenta con una sólida cultura en cuanto a valores y coherencia en su pensar y actuar, siendo percibida positivamente por sus colaboradores; así mismo el equipo identifica a sus líderes como actores influyentes e inspiradores; elementos que se consideran valiosos y críticos dentro del proceso de transformación que está viviendo la organización.

7.3 Fase 3: Iniciativas para el cierre de brechas

De acuerdo a los hallazgos encontrados, y a las conclusiones recopiladas con el equipo de Operaciones y con los líderes del mismo, se presenta el siguiente plan de acción, tendiente a cerrar las brechas encontradas, de acuerdo a las prioridades definidas en el proceso:

Tabla 5. Iniciativas para cierre de brechas

SQ	Brecha a trabajar	Iniciativa propuesta	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha fin
1	Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles.	Socialización al 100% del equipo de operaciones sobre el "Proyecto de Innovación Corporativo" y el impacto que tendrá sobre el área aumentando en un 50% las propuestas de mejoramiento y/o ideas antes de finalizar el año 2018.	GCO-GH	\$ 400.000	01-nov	31-dic
2	Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles.	Definir un plan de reconocimiento para el proceso de innovación en el equipo de operaciones, donde movilizemos al 100% de la población antes de finalizar el año 2018.	GCO-GH	\$ 2.000.000	01-nov	31-dic
3	Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles.	Crear una nueva imagen de Innovación en la oficina del equipo de operaciones en Tequendama antes de finalizar el año 2018.	GCO-GH	\$ 2.500.000	01-nov	31-dic
4	Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles.	Revisar el modelo del comité de mejoras que cuenta el equipo de operaciones con el objetivo de aumentar en un 80% la cantidad de propuestas antes del finalizar el año 2018.	GCO-DCO-GH	\$ 0	01-nov	31-dic
5	Se asumen riesgos calculados.	Obtener un 20% más de presupuesto para el año 2019 con el objetivo de pasar de 5 a 15 mejoras al año.	GCO-DCO	\$ 50.000.000	01-nov	31-dic
6	Existe flexibilidad y capacidad de adaptación.	Definir un intercambio de roles al 100% del equipo de operaciones, pasando de 0 a 35 personas con este proceso antes de marzo del 2019.	GCO-DCO-GH	\$ 0	01-nov	31-mar-19

SQ	Brecha a trabajar	Iniciativa propuesta	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha fin
7	Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores.	Construir un "Banco de Ideas" para el equipo de operaciones, donde se logren sinergias dentro del equipo, pasando de 0 a 15 antes de marzo del 2019.	GCO-DCO-GH	\$ 0	01-nov	31-mar-19

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el anterior plan de acción y los intereses del Gerente Corporativo de Gestión Humana, Directora Corporativa de Liderazgo, Talento y Cultura, Gestor de Cambio Cultural, Jefe Nacional de Gestión Humana, Corporativa de Arquitectura Empresarial, Director de Tecnología, Director Corporativo de Operaciones, Gerente Corporativo de Operaciones y la Presidencia Ejecutiva, se encuentra que el mismo contribuiría en su gran mayoría al cumplimiento de las expectativas planteadas por ellos, toda vez que son acciones tendientes a la generación de cultura de innovación, dando orden y cadencia a lo relevante de temas de innovación. Así mismo reforzaría el entendimiento, involucramiento y alineación del equipo de operaciones, en lo que Coomeva ha definido y está terminando de diseñar alrededor de innovación y como esta encaja con su estrategia de negocio.

Adicional a lo ya expuesto y tomando como base lo planteado por estos actores, se podrían considerar las siguientes acciones:

- Cuantificar el retorno de la inversión en las mejoras de los procesos: Definir target de ahorro, hacer un mapeo de oportunidades, definir responsables y hacer seguimiento.
- Definir las actividades del comité y dentro de estas, incluir el seguimiento y cuantificación de las ideas de ahorro mensualmente.
- Se considera que de esta manera se daría total cobertura a las expectativas de los interesados en este proceso.

8. Conclusiones y recomendaciones

Tal como lo mencionan Barnard (1938), Follet (1964) Selznick (1957) citados en Aktouf (2002), quienes “hacían de los dirigentes los depositarios de los valores, orientaciones y deseos de la organización, o los proveedores de ejemplos a seguir y de actitudes a interiorizar”, se encuentra que en el equipo de Operaciones, identifican a sus líderes como modelos inspiradores para la consecución de los resultados, elemento crítico dentro de lo que espera Coomeva, teniendo en cuenta las características de su cultura organizacional y los cambios que quiere generar hacia la innovación.

De acuerdo a las entrevistas semiestructuradas, se evidencia la fuerte influencia que tienen los dirigentes, miembros de los equipos y cada una de las empresas del Grupo, dejando ver, tal como lo plantea Lemaitre (1985) y Savoie y Chagnon (1987) citados en Aktouf (2002), que se “adhirieron a una visión común de lo que es la empresa, un compromiso del personal hacia una entidad unificadora, la empresa, concebida como un cemento social, un conjunto de creencias, de valores y de normas, que constituye modelos de comportamiento, un conjunto de símbolos, de significaciones y de objetivos compartidos”. Coomeva tiene una cultura bastante arraigada a procedimientos y procesos densos, que están siendo percibidos como una limitante en este momento para sus aspiraciones de un modelo innovador.

De acuerdo a las afirmaciones de Schein (1988) citado en Naranjo & Calderón (2015) y Hernández (2015) citados en Frassa (2011), donde exponen que “se asume que la cultura puede ser gestionada y que ésta se debe hacer a partir del nivel observable, esto es lo que determina los rasgos culturales” y a los resultados obtenidos en las herramientas aplicadas, se puede afirmar que para que Coomeva pueda lograr su propósito de innovación, debe comenzar a facilitar el entorno necesario para generar nuevos comportamientos, comenzando por sus líderes, los cuales serán esparcidos hacia toda la organización, comenzando a generar

los cambios esperados. En este punto, es claro que los programas e iniciativas alrededor de la innovación, no tendrán resultado si no se acompañan de una cultura que permita que los colaboradores sientan que son parte de la solución y se motiven a participar en las mismas. Como bien lo expresaban Wilkins y Ouchi (1983) citados en Frassa (2011) “Las organizaciones consideradas exitosas serán, entonces, aquellas que tengan una cultura fuerte, una cultura compartida por todos sus miembros que se relaciona causalmente con los índices de compromiso y productividad laboral (Velásquez y otros, 2010 citados en Frassa, 2011, p. 76).

Se encuentra en diferentes teorías una fuerte relación entre la cultura y la innovación, en este orden de ideas, Hartmann (2006) citado en Frassa (2011) argumenta que la cultura organizacional puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, generando su aceptación como un valor fundamental en la organización, y de esta forma logrando un compromiso hacia esta. Lo anterior refuerza nuestro planteamiento frente a la necesidad de desarrollar la cultura necesaria para que los colaboradores hagan parte de las mismas y Coomeva alcance el nivel competitivo que busca.

El Grupo Cooperativo Coomeva, está desarrollando elementos que contribuirán en gran medida a que esto es, lo cual se enmarca en la creación del programa de innovación, el cual contiene la política de innovación que marcara las pautas de participación de los colaboradores. En este sentido, los Tesluk, Faar y Klein (1997), Martins y Terblanche (2003) y Naranjo y otros (2010) citados en Naranjo & Calderón (2015) plantean que “la cultura organizacional incide en la creatividad y la innovación a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación.”

Se entiende que la cultura organizacional es la guía para las actuaciones de los colaboradores, y así mismo se deben definir el marco de acción sobre el cual deben actuar, y dejar clara cuál

es la expectativa que se tiene al respecto. De acuerdo a los resultados del Innovascopio, se puede concluir que no hay tendencias marcadas frente a la mayoría de las respuestas, por lo que se infiere que no hay un consenso como grupo de lo que piensan o conocen alrededor del tema de innovación, como lo está trabajando Coomeva, que desarrollos existen, etc. Lo cual es un primer punto de partida importante, entendiendo que se debe comunicar y asegurarse que el equipo conozca y entienda en qué etapa de este proceso se encuentra la compañía y sienta propiedad frente al tema.

Teniendo en cuenta los planteamientos de Drucker en 1959 y 1954 citado en Castellanos (2007) acerca de la innovación, donde manifiesta que se ha logrado evidenciar la importancia que tiene la misma en las organizaciones, toda vez que se identifica como una competencia determinante para tener éxito, se entiende el impulso que le está dando el Grupo Coomeva al programa de innovación que está desarrollando, ya que es una apuesta ganadora para continuar siendo competitivo en el mercado.

Al revisar lo expuesto por los directivos entrevistados, se percibe su interés por tener procesos más eficientes y ágiles a través de la innovación, entendiendo esto como algo crítico dentro de la efectividad organizacional, lo cual coincide con lo planteado por Colciencias (1997) citado en Castellanos (2007), donde concibe la innovación como una estrategia o decisión empresarial que le permite incrementar su productividad y competitividad, logrando así mantener o mejorar su posición en el mercado

Siguiendo la teoría de Arora y Gambardella (1990) y Lundvall (1992) citados en Castellanos (2007), donde plantean el proceso de innovación como un continuo aprendizaje, donde las empresas se nutren no solo de su propia experiencia sino también de una variedad de fuentes externas como otras empresas competidoras, se corrobora como buena práctica la empleada por los directivos entrevistados, ya que buscan que los miembros del equipo de Operaciones busquen continuamente nuevas formas de hacer las cosas, incluso con la competencia.

De acuerdo al planteamiento de Lander (1995) citado en Castellanos (2007), donde identificó cuatro pasos para el proceso de innovación tecnológica, teniendo: reconocimiento de la oportunidad, generación de la idea, formulación de la idea y solución del problema, se destaca del tercer paso, donde plantean que es preciso elaborar una propuesta de proyecto que incentive el interés de la organización a invertir recursos a través de planteamientos sobre las ventajas de los resultados, ya que precisamente es una de las percepciones que se identifican en el equipo encuestado y en los entrevistados como limitante en el proceso de innovación, por lo que es preciso identificar un mecanismo que permita darle un mayor impulso dentro de la organización a las ideas que se conciben y así el proceso de innovación se pueda llevar hasta la implementación.

Entendiendo la cultura de innovación como la plantea Hartmann (2006), Naranjo, Jiménez y Sanz (2012) citados en Frassa (2011), se debe generar influencia sobre la cultura y así lograr que acepten la innovación como parte de sus valores.

Se destaca del equipo de Operaciones para este proceso, la fortaleza que tienen en las percepciones de sus líderes como guías y habilitadores dentro del proceso de cambio que están viviendo hacia la construcción de una cultura de innovación, viendo en ellos figuras inspiradoras dentro del proceso. Tal como lo plantean Jaskyte, 2004; Amabile, Schatzel, Moneta y Kramer, 2004 citados en Naranjo & Calderón, 2015, el líder, es un formador de cultura predominante, porque es el referente de comportamiento del resto del grupo, y paralelamente contribuye en la construcción de una misma visión para todos.

Así mismo se encuentra como positivo la práctica que tienen en el área de involucrar el desarrollo de ideas innovadoras dentro de las evaluaciones de desempeño del equipo, ya que tal como lo plantea Hofstede (1999) citado en Frassa (2011), una vez se establecen indicadores de desempeño, se generan creencias sobre lo que es valorado por la organización, y las expectativas que tiene de las personas, que acciones son exaltadas y cuales son

condenadas, finalmente, se encuentra en las acciones cotidianas la manera como la organización hace las cosas, lo que representa la cultura de la organización, y a través de esa cotidianidad se logra un cambio en la cultura sin afectar a las personas.

Así mismo se resalta la iniciativa de la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia Corporativa de Gestión Humana al designar líderes por cada pilar definido en el 2017 como relevantes para la Cultura Requerida, y el apoyo buscado en la Pontificia Universidad Javeriana Cali para tener mayor probabilidad de éxito en el proceso, ya que son prácticas que desde la teoría se plantean como exitosas, por un lado tener figuras de liderazgo solidas en el proceso de cambio, y por otro lado buscar apoyo exógeno al no contar con todas las herramientas requeridas al interior de la organización.

También se exalta el reconocimiento que ha realizado el Grupo de las brechas, barreras y habilitadores en cada uno de los cinco elementos que componen el sistema de gestión de la innovación, cultura, política, estrategia, procesos y organización, ya que, de acuerdo a la teoría explorada, son elementos vitales en el proceso de transformación de cultura y la incorporación de la innovación como valor crítico para el cumplimiento de la estrategia de la compañía.

Es importante dentro del proceso de transformación, que el grupo cuente con una definición de Innovación y de sus prioridades dentro de este pilar, lo que se debe reforzar en este sentido, es la incorporación de la misma en lo conocido por sus colaboradores.

Retomando los resultados de la dimensión de Innovación de la encuesta de Cultura Organizacional aplicada en el año 2017, donde se define como prioridad a trabajar en: *asume riesgos calculados, existe flexibilidad y capacidad de adaptación, se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores y se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles*, se encuentra en las encuestas y entrevistas realizadas, que continúan siendo

temas a mejorar, ya que en general se tiene una percepción de una organización que prefiere evitar el riesgo en los proyectos y que no tolera la ambigüedad, así mismo se observa lenta en sus procesos y con exceso de protocolos para llevar a cabo nuevas ideas, mostrando poca flexibilidad y adaptación a las necesidades actuales de la organización, solo la mitad del grupo identifica que frecuentemente existe un deseo constante de explorar oportunidades y crear nuevas cosas, y también perciben que no hay tiempo suficiente ni recursos para llevar a cabo las ideas que se presentan. Finalmente, con relación a la reflexión y aprendizaje sobre proyectos pasados, el 60% de los encuestados percibe a la empresa dispuesta a redefinir el norte de los proyectos dependiendo de los aprendizajes obtenidos de los prototipos, por lo que también debe ser una percepción a cambiar, ya que es un porcentaje bajo frente a esta percepción de la capacidad de aprendizaje que tiene el Grupo.

Por otro lado, teniendo en cuenta lo planteado en este proyecto, se concluye que este piloto contiene acciones replicables a todas las áreas de la organización, ya que está alineada con lo ya trabajado por la organización en términos de cultura e innovación, y trae elementos valiosos al involucrar a los equipos a todo nivel en el desarrollo de iniciativas tendientes a la generación de cultura y cumplimiento de objetivos de innovación, sin embargo, para que tenga efectividad de manera transversal a la organización, se recomienda previo a este ejercicio por áreas, alinear las expectativas y objetivos con los líderes de los diferentes procesos, para que de esta manera se trabaje hacia los mismos esperados en todos los departamentos, teniendo en cuenta que ellos son puntos de apoyo críticos al ser transformadores de cultura, es crítico su apoyo, guía, puesta en marcha y seguimiento; lo positivo para esto, es que la organización ya está desarrollando las políticas y lineamientos de lo que la corporación espera en términos de innovación, y esta definición, unida a la alineación y apoyo de líderes sólidos, se considera son factores claves en el éxito de transformación de cultura que espera el Grupo Coomeva.

Finalmente, se concluye que con este proyecto se logró identificar los conceptos que tiene el área de operaciones, incluyendo a sus líderes frente a la cultura percibida en términos de innovación, se diseñó una metodología tendiente a encontrar los hallazgos necesarios para dar continuidad a este proyecto, se logró el acercamiento esperado con los líderes y sus equipos para identificar elementos de cultura de innovación en el área de operaciones; y finalmente se pudo acordar un plan de acción donde se tuvo en cuenta las expectativas de los miembros de este equipo. Por lo anterior, se considera que lo propuesto en este proyecto, permite emplear diferentes teorías y estrategias que hacen un aporte real al negocio, toda vez que podrá contribuir a la estrategia de innovación de la organización, continuar siendo competitiva en el mercado a través de esta y alcanzar sus aspiraciones ganadoras como negocio.

Bibliografía

- Aktouf, O. (Julio-diciembre de 2002). El simbolismo y la "Cultura Organizacional". *ADMINISTER Universidad EAFIT* (1), 64.
- Castañeda, Y. (2012). *Consultoría en Capital Humano*. Santiago de Cali.
- Castellanos, Ó. F. (2007). *Gestión tecnológica: de un enfoque tradicional a la inteligencia*. Bogotá: Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Colombia.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. (Marzo de 1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly. Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation*, 35(1), 128-152.
- Coomeva. (2014). *Programa de Alineación Cultural Corporativa*. Santiago de Cali.
- Coomeva. (2016). *Coomeva 2020. Construyendo la Coomeva del futuro*. Santiago de Cali.
- Coomeva. (2016). *Direccionamiento estratégico 2016-2019*. Santiago de Cali.
- Coomeva. (2016a). *Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana 2020*. Santiago de Cali.
- Coomeva. (2017). *Informe de Gestión Coomeva. Anual*, Santiago de Cali.
- Coomeva. (2018). *Informe de resultados cultura Coomeva*. Santiago de Cali.
- Coomeva. (2018). *Lanzamiento del proyecto de Innovación*. Santiago de Cali.
- Creswell, J. W. (2014). *Research desing, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Universidad de Nebraska.
- El País. (2018). Listado de las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca. *El País*. Obtenido de <https://m.elpais.com.co/500-empresas>

- Frassa, J. (Julio de 2011). Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*(44).
- Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J., & Torsten , O. (2018). Lo que revelan 40 años de investigación acerca de las diferencias entre Innovación Radical y Disruptiva. *Harvard Business Review*.
- Juan, S., & Roussos, A. (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. *Documento de Trabajo N° 256*. Obtenido de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995). Types of organisation change: from incremental improvement to discontinuous change. En D. A. Nadler, R. Shaw, & A. Walton, *Discontinuous change: leading organisation trans/ormation*. San Francisco: Jossey Bass.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*(31), 223-236.
- Rindova, V., & Petkova, A. (2007). When is a new thing a good thing? Technological change, product form design, and perceptions of value for product innovations. *Organization Science*, 18(2).
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (Fourth Edition ed.). New York: The Free Press.
- Ruiz Pérez, R. (1992). *El análisis documental: bases terminológicas, conceptualización y estructura operativa*. Granada: Universidad de Granada.

Anexos

Anexo A. Entrevistas semi-estructuradas

Entrevista semi-estructurada: Gerente Corporativo Operaciones y Director Corporativo Operaciones

Preguntas de las entrevistas: El foco debe ser de como pasar de x a y resultado, elementos para cerrar las brechas.

Foco: Cómo se puede cerrar las brechas en Innovación, implicaciones tanto positivas como negativas.

1. Se asumen riesgos calculados (-)
2. Existe flexibilidad y capacidad de adaptación (-)
3. Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores
4. Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles

Tendrán las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el concepto de innovación que manejan?
2. ¿Cuáles son los factores que se consideran innovadores en el área?
3. ¿Cuáles son los factores que fomentan innovación dentro del área?
4. ¿Cuáles son las características actuales del área que estén impidiendo generar innovación?
5. ¿Cuáles son las características actuales de la organización que estén impidiendo generar innovación?
6. ¿Cuál es el proceso para llevar a cabo una idea innovadora?
7. ¿Se cuestionan los procesos y/o procedimientos del área?
8. ¿Qué tan frecuente son los cambios de roles y funciones dentro del área?
9. ¿Proyectos con alto nivel de incertidumbre son aceptados en el área? ¿Ejemplos?
10. ¿Cómo surgen las nuevas ideas/iniciativas del área?
11. ¿Coomeva cuenta con programas para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos?

12. ¿Existe un banco de proyectos o sistemas de información donde se encuentren todos los proyectos e iniciativas?
13. ¿Fomentamos nuevas formas de pensar y de solucionar los problemas desde diferentes perspectivas?
14. ¿Estamos en un entorno que nos brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades?
15. ¿Somos buenos formulándonos preguntas que nos ayuden a explorar nuevas oportunidades?
16. ¿No tenemos miedo de fallar y lo consideramos como una oportunidad de aprendizaje?
17. ¿Nuestros líderes frecuentemente retan a sus equipos de trabajo para pensar y actuar de forma innovadora?
18. ¿Nuestros líderes proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de innovación de sus equipos de trabajo?
19. ¿Todas las subáreas de operaciones se animan a innovar proactivamente?
20. ¿Minimizamos las reglas, políticas, burocracia y rigidez para simplificar nuestros procesos?

Anexo B. Encuesta Innovascopio

Innovascopio: Se aplicará a toda la población de Operaciones 39 personas.

INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿En qué empresa trabaja?
2. ¿Cuál es tu nombre?
3. ¿Existe una definición clara de innovación para la empresa?
Si / No
4. ¿Existe una visión clara de lo que se quiere lograr con la innovación?
 - a) Casi nunca.
 - b) Pocas veces.
 - c) A veces si, a veces no.
 - d) Frecuentemente.
 - e) Casi siempre.
5. ¿Tiene presupuesto dedicado para innovar?
 - a) Casi nunca.
 - b) Pocas veces.
 - c) A veces si, a veces no.
 - d) Frecuentemente.
 - e) Casi siempre.
6. ¿Existe tiempo para que las personas de la empresa realicen iniciativas de innovación?
Si / No

ESPECIFICAMENTE DE LA EMPRESA: (ORGANIZACIÓN)

7. ¿Qué porcentaje de colaboradores están capacitados en temas de innovación?
 - a) No tengo idea
 - b) 0%-15%
 - c) 16%-40%
 - d) 41%-70%

e) >71%

8. ¿Qué porcentaje de las propuestas de innovación generadas por colaboradores se convierten en proyectos?

a) No tengo idea

b) 0%-15%

c) 16%-40%

d) 41%-70%

e) >71%

9. ¿Qué porcentaje del portafolio de productos/servicios se renueva anualmente resultado de proyectos de innovación?

a) No tengo idea

b) 0%-15%

c) 16%-40%

d) 41%-70%

e) >71%

10. ¿Qué porcentaje de los ingresos anuales provienen de nuevos productos/servicios? *

a) No tengo idea

b) 0%-15%

c) 16%-40%

d) 41%-70%

e) >71%

11. ¿Existe una estrategia de vigilancia externa que permita identificar las oportunidades para innovar?

Si / No

POLITICAS QUE REGULAN

12. ¿Están identificadas las capacidades internas para innovar?

Si / No

13. ¿La innovación tiene un propósito explícito en función del crecimiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo?

Si / No

14. ¿La empresa tiene claras las oportunidades de innovación y focos en donde podría innovar?

Si / No

15. ¿La empresa tiene un portafolio de proyectos de innovación?

Si / No

ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR PROBLEMAS

16. ¿Existen mecanismos para incentivar y capturar las ideas generadas por los colaboradores?

Si / No

17. ¿Los colaboradores tienen claro qué hacer cuando tienen una idea?

Si / No

18. ¿Existe una hoja de ruta para las iniciativas de innovación?

Si / No

19. ¿Existen filtros y criterios para seleccionar y priorizar las ideas que más generen valor?

Si / No

20. ¿Están claros los criterios de cuánto invertir a los proyectos de innovación según su etapa de desarrollo?

Si / No

21. ¿Cuánto tiempo en promedio tarda una propuesta de innovación para salir al mercado?

- a) Nunca salen
- b) Más de 12 meses
- c) Entre 7 y 12 meses
- d) Menos de 6 meses
- e) No sé.

22. ¿Cuál es la velocidad de prototipado de las ideas en la empresa?

Muy lenta / Muy rápida

23. ¿Qué tan dispuesta está la empresa a redefinir el norte de los proyectos, dependiendo de los aprendizajes obtenidos de prototipos?

Muy lenta / Muy rápida

24. ¿La empresa cuenta con los mecanismos para pasar de prototipos a productos o servicios implementados en el mercado?

Si / No

PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO

25. ¿La empresa tiene una arquitectura dedicada a soportar la innovación?

Si / No

26. ¿Se gestionan diferentes iniciativas que conllevan a ampliar el portafolio de productos o servicios?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

27. ¿Existen procesos diferenciados según los niveles de incertidumbre de las iniciativas de innovación?

Si / No

28. ¿Están claros los criterios de cómo distribuir el presupuesto de innovación?

Si / No

29. ¿Existe un deseo constante de explorar oportunidades y crear nuevas cosas?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

30. ¿Existe tolerancia a la ambigüedad cuando se persiguen nuevas oportunidades?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

- 31.** ¿Fomentamos nuevas formas de pensar y de solucionar los problemas desde diferentes perspectivas?
- a)** Casi nunca.
 - b)** Pocas veces.
 - c)** A veces si, a veces no.
 - d)** Frecuentemente.
 - e)** Casi siempre.

CULTURA DE LA GENTE QUE OPERA

- 32.** ¿Estamos en un entorno que nos brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades?
- a)** Casi nunca.
 - b)** Pocas veces.
 - c)** A veces si, a veces no.
 - d)** Frecuentemente.
 - e)** Casi siempre.
- 33.** ¿Somos buenos formulándonos preguntas que nos ayuden a explorar nuevas oportunidades?
- a)** Casi nunca.
 - b)** Pocas veces.
 - c)** A veces si, a veces no.
 - d)** Frecuentemente.
 - e)** Casi siempre.
- 34.** ¿No tenemos miedo de fallar y lo consideramos como una oportunidad de aprendizaje?
- a)** Casi nunca.
 - b)** Pocas veces.
 - c)** A veces si, a veces no.
 - d)** Frecuentemente.
 - e)** Casi siempre.
- 35.** ¿Nuestros líderes inspiran a sus equipos de trabajo con una visión clara de su área?
- a)** Casi nunca.
 - b)** Pocas veces.

- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

36. ¿Nuestros líderes frecuentemente retan a sus equipos de trabajo para pensar y actuar emprendedoramente?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

37. ¿Nuestros líderes proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de innovación de sus equipos de trabajo?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

38. ¿Todos los niveles de la empresa se animan a innovar proactivamente?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

39. ¿Nuestros líderes apoyan a sus equipos de trabajo en los éxitos y fracasos?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

40. ¿Todos en la empresa hablamos un lenguaje común acerca de la innovación?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.

- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

41. ¿Apreciamos, respetamos y fomentamos las diferencias que existen dentro de la empresa?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

42. ¿Trabajamos bien juntos en equipos inter-áreas para potenciar las oportunidades?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

43. ¿Somos consistentes entre las cosas que hacemos y las que valoramos?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

44. ¿Cuestionamos las decisiones y acciones que no son consistentes con nuestros valores?

- a) Casi nunca.
- b) Pocas veces.
- c) A veces si, a veces no.
- d) Frecuentemente.
- e) Casi siempre.

45. ¿Minimizamos las reglas, políticas, burocracia y rigidez para simplificar nuestros procesos?

- a) Casi nunca.

- b)** Pocas veces.
- c)** A veces si, a veces no.
- d)** Frecuentemente.
- e)** Casi siempre.

Anexo C. Transcripción entrevistas

Entrevista semi-estructurada Javier Medina Espinosa, Gerente Corporativo Operaciones

Entrevistador: Buenas tardes, me encuentro con el gerente corporativo de operaciones, el doctor Javier Medina, en este momento vamos a iniciar entonces una de las entrevistas que tenemos para definir y cerrar esas brechas en innovación en el área de operaciones, entonces vamos a iniciar doctor Javier ¿Cuál es el concepto de innovación que manejan el área de operaciones?

Entrevistado: De acuerdo al concepto de innovación que manejamos es cambiar la forma de hacer las cosas, y proponer soluciones que no todas vayan ligadas a que tiene que haber un nivel de inversión para lograrlas sino referenciarnos con quienes mejor hacen los procesos y nosotros hacerles igualmente.

Entrevistador: Ok, entonces, cambiar la forma de hacer las cosas

Entrevistado: Orientados 100% a la tecnología y en muchas de las ocasiones a dejar de hacer cosas, innovación también en muchos casos es dejar de hacer, entonces, la invitación que el grupo tiene es a abrir las conversaciones para entender por qué se hace de alguna forma y si es un tema legal o jurídico realmente replantearnos sobre la transformación digital que estamos viviendo hoy o sobre los nuevos procesos y nuevas tecnologías para saber qué podemos hacer mejor.

Entrevistador: Ok, dale ¿Cuáles son esos factores que se consideran innovadores dentro del área?

Entrevistado: En el área los factores innovadores es que estamos orientados 100% a los procesos electrónicos, nosotros somos un área que 80% de nuestras transacciones son con clientes externos como procesos de vinculación, procesos de envíos de estados de cuenta,

procesos masivos entonces a lo que les estamos apuntando es a que se elimine el papel en todos esos procesos de envíos hacia los asociados, y que en la entrada, que son los procesos de vinculación, lo podamos llevar de una forma electrónica que esto va evitar que tengamos que hacer transcripciones de datos, digitalización de documentos, ineficiencias operativas.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado: Y nos va pues dar un gran margen de redacción porque ganamos tiempos entre los ejecutivos comerciales y el equipo de backoffice.

Entrevistador: Ok, y ¿cuáles son esos factores que fomentan innovación dentro del área?

Entrevistado: Realmente esos factores están empezando a darse este año, digamos que lo normal en los equipos de trabajo es que se acostumbren a hacer las cosas de una manera, con las rotaciones los equipos lo que aprender es a hacerlo de la misma forma mecánica y los factores que hemos empezado a implementar este año es que tenemos que hacer la forma como mejor lo hacen nuestros competidores o nuestros referentes, entonces la invitación que tienen ellos es a entender su proceso como lo hace un referente o varios referentes sacar esas mejores prácticas e intentarlo mejorar.

Entrevistador: Ok, ¿Cuáles son esas características actuales del área que están impidiendo generar innovación? Que tú hayas evidenciado en este año.

Entrevistado: La cultura Coomeva es una cultura con estructuras de toma de decisión complejas, entonces realmente eso no permite que uno pueda dar agilidad a lo que es la innovación. Realmente el programa de innovación está en desarrollo, recién se está terminando la política de innovación de grupo, entonces, lo que se ha hecho es digamos que han sido elementos innovadores sin embargo no están dentro de un contexto, de un programa de innovación. Están como dentro del contexto de mejoramiento de procesos, pero hace falta es ese impulso del grupo y esas aprobaciones y esos apetitos de riesgo que le permitan a uno

iterar y tomar decisiones autónomas. La toma de decisiones del grupo está muy segmentada eso hace que uno innove con, digamos no al ritmo que quisiera.

Entrevistador: Ok, bueno. Ahí lo hablábamos de las características de la organización y si me voy un poco a las características actuales del área que estén impidiendo generar esa innovación ¿Qué podríamos encontrar ahí?

Entrevistado: El área tienen el ADN de la organización entonces al ser una organización, digamos restrictiva en esos caso, las áreas y mi área en especifica pues también se acomoda a eso porque es el lineamiento entonces no permite evolucionar de la forma que uno quisiera porque al hacerlo pues se estaría uno saltándose las políticas o los procedimientos que están establecidos, entonces digamos que es un efecto contagio, es lo que le grupo ordena el área lo está haciendo y no nos podemos salir de ahí entonces eso es lo que limita el grupo digamos a ser un poco más activo aunque que estamos haciendo cosas que son más innovadoras pero no tiene la velocidad que uno quisiera, en la perspectiva de innovación.

Entrevistador: Ok, ¿Cuál es el proceso que se debe de llevar a cabo cuando alguien del equipo de operaciones tiene una idea innovadora? O sea ¿Existe un proceso? ¿Algún cronograma? ¿La gente sabe cómo propone algo nuevo?

Entrevistado: Si, actualmente lo que hemos es generado la comunicación para que cualquier idea que genere mejora o genere cambios positivos en los procesos sea compartida con sus superiores para que los superiores lo evalúen, veamos principalmente si no tiene un costo asociado grande, que se pueda desarrollar, eso sí lo incentivamos mucho es esa innovación de las pequeñas cosas que no tenemos que recurrir a otras instancias para pedir aprobaciones o para pedir recursos porque ahí es donde tal vez entramos en un esquema que es lento, entonces lo que hemos hecho es tratar de hacerlo con soluciones prácticas ágiles, lo que está muy a la mano del mismo proceso del usuario, muchas herramientas ofimáticas, procesos leves de robotización, todo lo que es virtualización si tenemos que hacerlo dentro del contexto de la organización porque tenemos costos, pero están establecidos esos canales, incluso el

mensaje a ellos es que si los supervisores no les ponen cuidado de una vienen a hablarlo conmigo.

Entrevistador: Ok, o sea, pueden llegar directamente.

Entrevistado: Pueden llegar y decirme “tengo esta idea ¿Qué le parece jefe?” y pues dependiendo de cómo se vea pues se hacen los planes de acción.

Entrevistador: Ok, más o menos en lo que llevas de este año trabajando con nosotros ¿Cuántas ideas innovadoras se han implementado o te han llegado a ti?

Entrevistado: Me han llegado a través de mis reportes directos de operaciones, cuatro.

Entrevistador: Cuatro, ¿Con qué frecuencia estamos hablando estas cuatro?

Entrevistado: Realmente fueron muy cuando inició el ejercicio, cuando inició la invitación y han sido pues de desarrollos o de ejercicios digamos de algunos meses, pero dos de ellas ya se han implementado y dos de ellas están próximas, se van a implementar en octubre.

Entrevistador: Ok, ¿Cuándo inició este ejercicio?

Entrevistado: Este ejercicio inicio en abril.

Entrevistador: Abril, ok ¿Existe un programa de reconocimiento para motivar, movilizar a la gente a que pueda generar estas ideas?

Entrevistado: No, no existe, es simplemente pues la invitación a hacer su trabajo mejor, a hacer las cosas de una forma más ágil para poder dedicar esos tiempos en otras cosas, pero debería existir un programa de reconocimientos incluso de recompensa, de premiación, pues para esas personas que despiertan ideas que finalmente van en pro de la eficiencia del grupo.

Entrevistador: Ok, claro que sí ¿En el área se cuestionan los procesos y procedimientos que se tienen en estos momentos?

Entrevistado: Sí, se cuestionan mucho, pero muchos de ellos requieren aprobaciones de muy altos niveles que realmente a veces lo que se hace es que a veces no se abren las conversaciones. Te doy un ejemplo, en los temas legales porque exigimos x cantidad de documentos en x procesos algo que tiene que ir hasta instancias jurídicas y hacer una fila porque no solo el requerimiento de operaciones, sino que son todos los requerimientos del grupo entonces tal vez en ese esfuerzo a veces muchas de las iniciativas que no han pasado hasta ahora mueren y lo que la gente hace ahora es que evita hacerlas porque sabe que es un proceso demasiado complejo.

Entrevistador: Ok ¿y crees que podríamos hacer algo? O sea, ya nos ha pasado y la gente: “bueno, es que así se viene haciendo en Coomeva toda la vida”, “se ha hecho esto de esta manera por qué cambiarlo si nos ha funcionado.”

Entrevistado: De acuerdo, ahí digamos el apoyo que desde la gerencia estamos promoviendo y parte de uno de los programas es digamos hacer las cosas simples y eficientes, entonces ahí lo que estamos creando es un vehículo para que las personas propongan cuáles son todas esas dolencias que están teniendo en su día a día para hablar del caso particular de temas jurídicos se hablan las conversaciones a alto nivel, se le dediquen recursos, porque a veces saturamos las áreas que tienen que tomar la decisión ellos por dedicación de recursos no lo dejan en la prioridad entonces no se desarrolla, y ese digamos ese es el apoyo que se está dando pero tiene que ser un programa de alto nivel porque es cultural, entonces realmente tenemos que tener capilaridad hacia arriba, tenemos que generar que todos los gerentes corporativos se culturicen, nos apoyen y necesariamente las áreas de riesgo y jurídico.

Entrevistador: Ok, es ahí donde encontramos ese en jurídico y riesgo ¿Cierto?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Qué tan frecuente se dan cambios de roles y funciones dentro del equipo de operaciones? Es decir, tu estas dividido en cuatro coordinaciones en este momento ya aprobadas entonces ya la gente puede pasar de un lado a otro, de salir de su zona de confort,

de su día a día, hacerlo lo mismo a bueno, ya hoy no vas a hacer esto, sino que vas a cambiar a hacer otra cosa diferente.

Entrevistado: Eso se da con relativa frecuencia, digamos que dentro del curso normal de la operación cuando se abren vacantes, cuando hay vacaciones, maternidades, ausencias y es un área digamos que tiene una rotación promedio buena, eso genera pues que las personas aprendan mucho, sin embargo, eso no entra dentro del contexto de innovación. Yo preferiría tal vez decirle a la persona “llegas, tienes 6 meses en la posición, ya aprendiste como se hace ahora dime cómo lo vas a hacer diferente más que rotar en los cargos, un ejercicio de innovación es cómo lo recibiste y cómo lo vas a cambiar. Eso sí sería innovación, lo otro sería digamos que un tema pues de estructura, de administración de recursos natural pero no genera innovación, de hecho, la alta rotación genera menos innovación porque en la curva de aprendizaje de los nuevos roles las personas son temerosas de cambiar algo que tal vez no conocen a profundidad y puedan hacer un daño, entonces esa rotación digamos que levemente a no ser que ya haya pasado un tiempo de maduración, realmente lo que tal vez hace es que tiene un poco el tema de innovación y más teniendo tantos procedimientos, tantos protocolos que debemos cumplir y un poco el temor a equivocarse que como no está declarado que hay un apetito de riesgo, un nivel de riesgo que podemos tolerar y las personas prefieren no arriesgarse.

Entrevistado: No asumirlo, ok. Cuando a ustedes se les presentan proyectos, pero con un alto nivel de incertidumbre ¿Son aceptados en el área?

Entrevistado: Pocas veces porque precisamente como no hay un apetito al riesgo la oportunidad a equivocarse tiene que ser mínima, entonces hay que crear la cultura de innovación para tener ciertos niveles de tolerancia.

Entrevistador: Ok. ¿Cómo surgen o de dónde nacen esas ideas o iniciativas dentro del área? ¿Cómo las identifican?

Entrevistado: Ok, las iniciativas es una invitación general a todo el equipo a que ellos vean los demás cómo hacen las cosas. Es muy natural que en el mercado comparen las empresas, comparen a las entidades por procesos, porque en una entidad similar lo hacen mejor, entonces es una invitación continua a que ellos estén investigando cómo hacen las cosas en las demás, en los referentes cómo lo hacen, inclusive fuera del país, “cómo lo hace el que mejor lo hace” es tal vez la respuesta y empezar el camino. Tal vez, en ese camino habremos hecho un parte y la invitación siempre es a con los recursos y con las capacidades que tenemos iniciar el camino de llegar a esa excelencia.

Entrevistado: Ok ¿En lo que llevas de este año has escuchado que la empresa cuente con programas para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos innovadores?

Entrevistado: El grupo está creando lo que es la política de innovación desde el corporativo se vienen haciendo unos esfuerzos, incluso acompañados por un equipo de una universidad que tiene conocimiento en esto y la idea es que este año se finalice el programa donde ya queda establecida la política y cuáles serán los lineamientos para que de ahí en adelante todas las empresas del grupo puedan acceder.

Entrevistador: Ok. Pero entonces en este momento están dentro de un proyecto, pero como tal un programa que esté motivando o incentivando a los colaboradores a generar ideas ¿En este año lo has visto?

Entrevistado: Somos disimiles porque en el corporativo se está creando la política de innovación del grupo, sin embargo, otras empresas del grupo ya han hecho, ya han desarrollado ideas innovadoras, de hecho caso Bancoomeva el año pasado hizo ideas innovadoras las presentó ante Colciencias, generó unas eficiencias tributarias, en el mismo caso tenemos en protección, entonces digamos que somos muy disimiles en ese tema y tenemos que llegar digamos a un estándar donde todos desde todas las empresas podamos hacerlo y lleguemos a un nivel de madurez igual en todas las empresas.

Entrevistador: Ok ¿En Coomeva existe algún banco de proyectos o sistemas de información donde tú puedas averiguar qué proyectos se están trabajando en el grupo y de pronto no se estén cruzando entre las diferentes empresas o dentro de las mismas áreas? De bueno me enfoco más un poco en operaciones, es decir, ustedes como operaciones que todo el tiempo están pensando en cómo hacer las cosas diferentes para optimizar tiempo y demás ¿Cómo se dan cuenta que las áreas de operaciones de otras empresas del grupo o entre ustedes mismos, porque ustedes están divididos en cuatro subáreas por decirlo así? ¿Cómo se dan cuenta que este no está trabajando en lo mismo que el otro y que estén de pronto haciendo esfuerzos dobles?

Entrevistado: De acuerdo, nosotros tenemos un comité de todo el equipo de todos los niveles de operaciones de todas las empresas del grupo donde compartimos las buenas y las malas experiencias, y compartimos como esos desempeños y compartimos como esos desarrollos o esos hits importantes que están haciendo en cada una de las empresas, ahí identificamos en ambas vías, identificamos cosas que se están haciendo desde un sector y que otro tal vez quiere hacer entonces, lo que hacemos es que se unen las experiencias para empezar a hacer donde no estaba hecho, identificamos cosas que se están haciendo al mismo tiempo pero una tal vez la está haciendo con un proveedor, otra la está haciendo con otro entonces estamos empezando a darle como ese norte de poder empezar a llevarlas todas por el mismo camino porque si somos disimiles nuevamente las empresas digamos que cada una a su ritmo va luchando por el desempeño propio y de figura de un poco canalizar todo este contexto corporativo. Recién este año se está empezando a trabajar y es algo en lo que pasará tal vez un par de años mientras podemos alinear las cosas porque para darte otro ejemplo en temas de tecnología también somos disimiles, unos van más avanzados en transformación digital más que otros, en temas de apps unos ya lanzaron unas cosas otros no, entonces hay todavía un camino que recorrer para poder llevar a todos a que tengamos el mismo nivel de madurez. Segundo, también juega también un poco en contra que las empresas tienen ritmos diferentes, unos por sus etapas de madurez quieren apostarle un poco más a ciertas cosas en algún momento de su desarrollo, otros prefieren incluso por temas presupuestales o su

situación particular esperar un año o dos años más entonces es un camino donde es difícil alinear las diecisiete empresas, sin embargo, lo que queremos es crear el canal por el cual todos puedan ir y que ellos vayan a ese canal cuando lo estimen conveniente. Para darte un ejemplo, queremos crear el canal de donde todos debemos tener las apps con todas las funcionalidades que pretendemos solo que, si uno no puede ahora, sino que puede seis meses más adelante, lo haga sobre el mismo esquema y al fin si seamos homogéneos, estas tal vez pueden llegar después, pero llegamos y nos vemos como un contexto como Coomeva, como que somos los mismos, ofrecemos los mismos servicios y no esa disimilitud que tenemos en muchas cosas.

Entrevistador: Ok ¿Tú crees que en operaciones fomentamos nuevas formas de pensar y de solucionar los problemas desde diferentes perspectivas?

Entrevistado: Sí, 100%. Es la invitación general a que tenemos que cambiar la cultura, la forma de pensar, que tenemos que abrir las conversaciones con las personas que nos declaran o nos limitan por algún texto de que hagamos algunas actividades y siempre mirando hacia nuestros referentes. Nuevamente el mensaje es cómo lo hace el que mejor lo hace y tenemos que lograrlo y tenemos que cambiar al interior lo que no se haya hecho antes.

Entrevistador: Ok ¿Tú consideras que estamos en un entorno que nos brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades?

Entrevistado: Muy pocas, realmente estamos empezando a crear el entorno y es un camino que de hecho siento que el grupo le está muy atrasado porque innovación ya no es futuro, innovación es pasado y presente entonces siento que deberíamos ser más agresivos pero la cultura del grupo por estar comenzando en estos temas debe de ser un poco más prudente lo entiendo, pero si deberíamos tener un mayor apetito de innovación.

Entrevistador: Ok ¿Tú crees que somos buenos formulándonos preguntas que nos ayuden a explorar nuevas oportunidades?

Entrevistado: Creo que somos buenos formulándonos las preguntas, pero creo que no somos buenos formulando las soluciones. Somos realmente lentos, somos complejos, entonces ahí creo que se crean muchas conversaciones, pero realmente soluciones salen muy pocas.

Entrevistador: No se llega a nada a la final...

Entrevistado: Sino que hay que dar muchas conversaciones para uno convencer de un punto de vista a todos sus colegas, a todas las áreas que se involucran entonces en ese esfuerzo llegamos de diez iniciativas tal vez llegamos con una o dos y esa una o dos se extiende mucho porque tiene muchos puntos de aprobación entonces realmente ahí se pierde la innovación y en lo que se vuelve en un proyecto tradicional, complejo que tiene que pasar por muchas instancias para aprobarse y eso invita es a que uno no debería hacer proyectos de ese estilo sino empezar a hacer más de retos dirigidos cortos que uno tenga más autonomía , que se pueda mover porque realmente el desempeño del área lo miran es por los entregables entonces uno tal vez esta es buscando el camino en no ir a instancias complicadas.

Entrevistador: ¿En Coomeva no tenemos miedo a fallar y lo consideramos como una oportunidad de aprendizaje?

Entrevistado: Sí tenemos miedo a fallar, sin embargo, cuando nos arriesgamos y fallamos nos preguntamos, nos cuestionamos, pero realmente lo hacemos un poco tarde. Debemos hacernos las preguntas antes de, arriesgar poco y a medida que se van madurando las experiencias ahí si ir arriesgando un poco más.

Entrevistador: Cuando los equipos de operaciones han tenido esas ideas innovadoras y que han llegado a pasar los diferentes filtros que se tienen ¿sus líderes les garantizan que hay un proceso de retroalimentación de su idea cuando pasa o igualmente cuando no pasa?

Entrevistado: Siempre cualquier idea que nace pues se lleva a las instancias y sea positiva o negativa la respuesta se retroalimenta quién dio la propuesta de cuál fue el resultado.

Entrevistador: Ok, todas las ideas, todas las subáreas que tenemos en operaciones ¿se animan a innovar proactivamente en el mismo nivel? o encontramos que facturación un poco más, que operación comercial un poco menos, que aseguramiento más o menos...

Entrevistado: Hay una buena competencia donde todos deben de hacerlo, algunos por las tareas que desempeñan les es más fácil o generar mayor impacto, por ejemplo, el tema de masivos y demás de facturación precisamente es un tema que en innovación ha impactado a 250.000 asociados entonces realmente se nota más, mientras que una innovación en un proceso de reconciliación puede ser un proceso de impactar mil reconciliaciones, entonces todos tienen como la misma cultura solo que el impacto en lo que es masivo pues es mucho más notorio.

Entrevistador: Ok ¿Crees que aquí minimizamos las reglas, políticas, burocracia y rigidez para simplificar nuestros procesos?

Entrevistado: No, creo que somos totalmente opuestos.

Entrevistado: Ok. Bueno doctor Javier, muchísimas gracias por este espacio, no sé si quieras algo más que agregar a esta entrevista, que nos quieras compartir un poco más de tu experiencia que has tenido ya ingresaste en enero, ya vamos en septiembre, nueve meses que has estado con nosotros y de pronto ¿Cómo es tu diagnóstico de tú experiencia que has tenido en otras empresas?

Entrevistado: Sí, una de las cosas que quiero ayudar a lograr es la promoción de la innovación de las pequeñas cosas. Yo estoy convencido que las grandes innovaciones son muy bonitas, muy importantes, pero realmente son proyectos a muy altos niveles y creo mucho en la innovación de las personas, de las pequeñas cosas a todo nivel, desde la base hasta cualquier nivel de la compañía y creo que la suma de todo es lo que realmente genera una innovación en la compañía. Pensar en que dos o tres proyectos grandes innovadores van a resolver todos los problemas es muy optimista pero conociendo al grupo sería de muchos años mientras que si todos innovamos desde nuestro quehacer diario creo que vamos a llegar a un resultado más

pronto, a un resultado que tal vez económicamente es más favorable para el grupo y creo que si nos hace mucha falta el tema de promoción y el tema de incentivar a que esos programas de innovación digamos genere algún beneficio para los colaboradores porque eso incentiva una sana competencia.

Ok, nosotros tenemos una medición del pilar de innovación como grupo Coomeva, las brechas más importantes que salieron como grupo tenemos que si se asumen riesgos calculados, si existe flexibilidad y capacidad de adaptación, si se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores y, por último, se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles. Estas fueron como las brechas más grandes pero adicional tenemos cuatro más que tenemos en la medición que te las voy a leer a ver si en operaciones tendré tú desde tu liderazgo desde tu rol ¿tú identificas estas brechas? O adicional ves otras que te voy a leer a continuación; se incentiva el aporte de ideas novedosas y creativas, se desafían suposiciones y se cuestiona la realidad actual por medio del debate maduro y abierto se estimula la generación de nuevas ideas y se promueve la experimentación y búsqueda de nuevas opciones.

Entrevistado: Dentro del contexto de innovación por estar en el grupo Coomeva dando ese vuelco hacia la innovación todos ellos son muy insípidos aun, todo eso nos ha incentivado, es un deber ser y si se hacen muchas cosas tal vez no dentro del contexto neto de innovación pero digamos que por las condiciones particulares económicas los equipos lo que están es intentando hacer cosas pero creo que el grupo debemos también darles las herramientas a las personas y también como protegerlos un poquito para que ellos puedan hacer cosas como a nivel de riesgo pero si estamos algo insípidos en temas de innovación.

Entrevistador: Ok, pero ¿entonces tú lo ves cómo más alineado con las cuatro que tenemos aquí marcadas como brecha?

Entrevistado: Yo todas las que me mencionaste creo que en todas ellas tenemos mucho por hacer, hay una que es la cuarta que tú mencionabas que, si se aprende en las experiencias,

creo que esa inclusive nos sirve o nos juega en contra, nos toma las experiencias para ser más prevenidos hacia los nuevos proyectos entonces lo que hace es que alarga un poco más las conversaciones.

Entrevistador: Ok, vale. Muchísimas gracias.

Entrevista semi-estructurada Sergio Gómez Orbegozo, Director Corporativo Operaciones

Entrevistador: Bueno Sergio, Estoy aquí con Sergio que es el director corporativo de operaciones de Coomeva unidad corporativa, la idea del objetivo de hoy es poder tener una entrevista semiestructurada para identificar cómo cerrar las brechas en innovación dentro del área ¿listo? Entonces primero vamos a empezar como con un contexto de innovación, la idea Sergio es que tú te concentres mucho en lo que es operaciones no como organización Coomeva como grupo porque de esto ya tenemos unos resultados, sino que nuestro foco va ser cómo nos vemos dentro del área de operaciones ¿vale? Entonces, en operaciones ¿cuál es el concepto de innovación que manejan?

Sergio: Bueno, es una muy buena. Nosotros dentro del área desde hace ya un par de años venimos de forma continua y estructurada con un proceso de madurez alrededor de la mejor y la mejoría continua no solamente entendiéndola como procesos de creación de producto sino especialmente teniendo en cuenta nuestro enfoque en el área como el mejoramiento y la creación de nuevas formas de actuar en el trabajo y de impacto hacia la operación y hacia el asociado. Así que, venimos gestionándolo a través de la creación en equipo de mejoras que impacten en este año puntualmente con enfoque a eliminación de papel y a reducción de procesos operativos, que es donde uno focalizado como todas estas acciones de innovación y mejora que tenemos focalizadas en el equipo, y si, a través de diferentes mecanismos, básicamente con los colaboradores, es parte de su evaluación de desempeño tanto de auxiliares analistas, coordinadores y el propio, y le damos a través de un método de trabajo con un comité de mejoras que tenemos de forma semanal donde cada uno de los colaboradores primero debe presentar la propuesta que considera de mejora bajo unos estándares que tenemos definidos y obviamente con el seguimiento de sus líderes inmediatos, de los coordinadores de área, y pasan al comité para hacer la presentación del mismo y posteriormente, cuando lo cierran, hacen la evaluación o la presentación final en dicho comité.

Así que, básicamente para redondear y para resumir el área general esta con una alta concentración en que los procesos que actualmente ejecutamos se hagan de una forma siempre más eficiente y de una mejor manera y que tengan un impacto real basado en la mejora del mismo, porque nadie digamos puede gestionarlo una mejora más que el mismo colaborador que la está realizando diariamente, así que estamos todos basados en ese proceso de mejoramiento continuo.

Entrevistador: Vale, pero entonces aquí lo que entiendo un poco es que el concepto de innovación que ustedes están manejando es como alineado con el tema de mejora continua.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: ¿Cuáles son esos factores que se consideran innovadores dentro del área? Ya que ustedes vienen trabajando ya a un ritmo que hasta tienen involucrada la evaluación de desempeño y demás como todos los colaboradores metidos en este mundo de mejoramiento.

Entrevistado: Bueno, primero, digamos de los principales digamos ha sido ese que mencionas, de tener irradiado toda la estructura o todos los equipos alineados en función de eso. Como tener una clara el elemento de arriba hacia abajo que todos estén involucrados en esos procesos de transformación, digamos, y otro pues de las recogiendo digamos las necesidades que tiene el asociado de la operación en general de diferentes fuentes, revisamos desde quejas y reclamos desde novedades que tenemos porque realmente tenemos como todo muchas novedades que son el insumo para potencializar las mejoras que se plantean.

Entrevistador: Ok, y ¿cuáles son esos factores que fomentan innovación dentro del área?

Entrevistado: ¿Factores que fomentan innovación? Primero, bueno, básicamente en los últimos que hemos progresado ha sido los procesos como la eliminación de procesos repetitivos manuales, nuestro foco queremos darlo en que el equipo tenga gestión en procesos donde ellos hagan intervención humana con criterio, me explico, queremos que el foco no sea que ellos ejecuten una actividad de forma repetitiva y sin criterio sino que estas

actividades las automaticemos y que nuestro foco este basando en toma de decisiones a partir de lo que haga o robots o que haga las automatizaciones. Entonces el foco básicamente esta en eliminar procesos manuales que sean que sean totalmente repetitivos.

Entrevistador: Ok, listo, vale ¿Cuáles son las características actuales que tenemos dentro del área de operaciones que estén impidiendo generar innovación?

O sea ¿Cuáles son esas características, esos factores?

Entrevistado: Primero, es que es una realidad, es el día a día, la operación misma. Como somos un área pues de ejecución constante el día a día le resta prioridad a poder desarrollar las mejoras o las innovaciones o como lo queramos llamar por las actividades del cierre, el cierre, los otros proyectos, eso le resta impuso a poder continuar desarrollando las mejoras.

Entrevistador: Entonces, cuánto tiempo más o menos ¿Tienes un promedio de cuánto tiempo le dedica la gente al tema de poder pensar una mejora, una innovación si el día a día lo permite?

Entrevistado: Digamos, tenemos una ventaja y es que están los niveles de desempeño de ellos, digamos es la forma de presionar y tenemos un comité mensual, semanal donde ellos los coordinadores también los presionamos para que ellos presenten sus proyectos, presenten sus mejoras. Obviamente los coordinadores presionan a sus equipos, qué porcentaje, no sabría decirte exactamente porque acá colaboro ahora, pues depende pues del mismo, pero al mes podría ser 5% o 10% de su utilidad diaria y eso pues dando un estimado alto numérico.

Entrevistador: Ok, del día a día.

Entrevistado: Pero digamos la forma de darle presión y continuidad a esto es a través del comité y de la evaluación de desempeño.

Entrevistador: O sea, los seguimientos que tienes.

Entrevistado: Sí, eso es puro seguimiento.

Entrevistador: Hablamos ya de las características del área ¿cierto? Que es el seguimiento de los comités semanales que se tienen y demás, pero también podemos identificar ¿tienes caracterizado cuáles podrían ser esos factores actuales de Coomeva que estén impidiendo generar innovación?

Entrevistado: Sí claro, primero hay una, como unos procesos de toma de decisiones muy complejos, para poder implementar propuestas, por lo menos que se compren las propuestas. Un ejemplo, o sea, proponen la propuesta, la propuesta es no hacer un, ir al asociado ir a la oficina para firmar un papel que lo hagamos por video llamada, por llamada y que se grabe la llamada, digamos algo muy sencillo. Esa es la propuesta debe de socializarse y tener bendición por los cinco líderes de sectores, entonces, en ese caso es pues digamos el sector protección que es jurídico, el sector comercial, el sector servicio, operaciones del sector, riesgo del sector. Cuando a todos los convences por individual haces un grupo y ya entonces el que ya estaba convencido se desconvence, ya no le dan viabilidad o vuélvalo a pensar, o sea, unos procesos demasiado densos en la toma de decisiones, y que son sobre todo lo llevan a decisiones colegiadas cuando deberían ser decisiones al juicio individual, me explico, siempre llega a algún comité y llévelo, si, sobre todo a comités, y no a líderes que toman decisiones de forma individual

Entrevistador: Ok.

Entrevistado: Esa es una de las grandes formas de los grandes problemas que tenemos para poder darle viabilidad a la innovación y eso es de lo menor, o sea tenemos mejoras, este ejemplo que te digo es una propuesta que tenemos ahora que lleva un año, estamos patinando entre diferentes actores, lo último en leerlo pues llámalo y dijimos bueno, entonces propongamos firma electrónica para que asociado no venga entonces que mandamos para que pueda firmar vamos a atrás a recorrer camino. Entonces el tema es que todo ese modelo de gestión o aprobación que tenemos internamente.

Entrevistador: Ok, dale. Si por ejemplo un colaborador tuyo tiene una idea ¿Cuál es el proceso para que esa idea se pueda implementar?

Entrevistado: Tiene que comunicarla con su jefe inmediato, que es el coordinador del área, el coordinador del área el cual transmite la viabilidad y nosotros tenemos digamos una metodología, más que una metodología en sí es, pues no, si es metodología tiene que revisar o gestionar una cosa que se llama el formato A3. El formato A3 lo que reduce o lo que traduce es poder tener en una sola hoja de tamaño A3 es como la problemática del problema, un poco de contexto, un poco de necesidades, de comunicadores, del objetivo de lo que tú quieres y cuál es el plan. Cuando eso lo tienen más maceado, digamos, o trabajado, cuando eso lo tienen trabajado lo presentan al comité y ahí básicamente el comité de mejoras es pues el comité de manejo, es los coordinadores, antes hasta el año pasado era el que titula los procesos, pero ya no volvieron, y ya, y ahí entre todos vemos si es viable si ya alguien ve algo extraño o parecido pues no se le bota corriente a eso. Si encontramos de pronto otra mejor forma de hacerlo pues se le retroalimenta un rato al colaborador para que se ajuste su mejora y así poder continuar el camino, pero entonces continuar el camino a ver si ya es muy bueno queremos quitar el formato y hagamos una propuesta que se grabe la llamada, entonces bueno, vamos a jurídico, vamos a no sé quién para lograr la aprobación de la propuesta. En muchos de los casos pues que yo puedo los acompaño, a ver cuándo le sale puje de lo que se haga nosotros ellos vamos con sus coordinadores y esto de las aprobaciones se hace local, hacemos los requerimientos o pues la ejecución total del trabajo, ellos deben presentar un trabajo y posteriormente hacer la implementación así que lo que sea. Pero lo más empleo, reitero, eso es fácil la aprobación, no de los internos del área, sino que como todo tendrá algunos pasos pues que quieran adaptar sobre todo las de otras áreas, las que tienen impacto en otras áreas tienen su dilatación.

Entrevistador: Ok y bueno, después de que pasa por ese comité interno y comité primario de operaciones luego lo traen al gerente corporativo...

Entrevistado: Se llama comité de mejoras.

Entrevistador: Comité de mejoras, ¿posterior lo presentas al gerente corporativo de operaciones o?

Entrevistado: Ahí lo estamos presentando las que se cierran que son de impacto, digamos, las que tienen o aquellas a las que necesitamos entre comillas un “empujón”.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado: Si, ya le hemos presentado a él dos; por ejemplo, este año, puntualmente, porque digamos se trabaja sobre todo el primer semestre y empiezan pues a acabarse el partido al segundo semestre cuando ya empieza pues como a finalizar los desarrollos o lo que hay que hacer, sí, se le presentan a él algunas de las que se gestionan, sobre todos las de alto impacto, no todas. Teniendo en cuenta también que nosotros hacemos una diferenciación en el impacto que puede generar un analista de un auxiliar, tratamos de darle un poco más de exigencia pues obviamente al analista ¿No?

Entrevistador: ¿Con qué frecuencia más o menos tienen este o se presentan estas ideas, este comité de mejoras?

Entrevistado: ¿El nuestro? ¿El comité de mejoras? En teoría está agendado semanalmente, pero tres veces al mes, la semana del cierre no, pero...

Entrevistador: Una vez a la semana las primeras tres semanas. Ok, dale. Listo y entonces ¿Cuántas más o menos semanalmente se presenta a ese comité?

Entrevistado: Se presentan creo que en total dos o tres, tal vez, a la semana.

Entrevistador: A la semana se presentan y de esas ¿cuántas se ejecutan a la final?

Entrevistado: ¿De esas que se presentan?

Entrevistador: O sea, pasan como todos los filtros y se dice “bueno, se hizo esta implementación”.

Entrevistado: De esas dos o tres se presentan...

Entrevistador: Es decir de nueve mensuales aproximadamente ¿Cuántas se ejecutan?

Entrevistado: Por ahí el 60%, se descartan unas tres.

Entrevistador: Ok, el 60% se ejecutan.

Entrevistado: Porque ahí ya no hay comité previo como lo que paso el año pasado, ahí se presentan unas muy bien elaboradas, mucha información histórica, cuantificada, el impacto, pero sale eso, lo presentó a hablar y sale Catalina, pero eso ya lo están compensando y lo estamos haciendo es con un requerimiento, que ya va salir. No pues que lastima pues, pero relocalicemos mejor, hagámoslo por este lado y lo otro.

Entrevistador: Ok, perfecto, listo. Y de ese 60% que, si salen a al aire, por decirlo así, hay algún plan de reconocimiento para la gente, de motivación, o sea, cómo mantienen eso que listo presenten eso que semanalmente tres iniciativas, pero que tengan esa continuidad y que la gente no se baje.

Entrevistado: ¿Pues su motivación? Está basada pues en su evaluación de desempeño ¿sí? Ahí es la motivación de pues su reconocimiento profesional, este año si quisimos involucrar lo de la presentación como para el gerente corporativo, yo lo hablé antes, lo hablé con la gerencia, estos acuerdos, y el equipo también, se lo mostramos como un mensaje de motivación. Pero realmente no lo hemos podido llevar muchos, muy poco realmente se ha llevado porque nos han cerrado, apenas estamos como cerrando las que vienen en camino, vienen varias en camino. No se han presentado todas, se han presentado como par a Javier no más, pero está como motivación para este año, presentárselas a la gerencia.

Entrevistador: Por ejemplo, este año lo que tu llevas recorrido del año ¿Cuántas iniciativas...?

Entrevistado: ¿A Javier? Se le han presentado dos, si mal no estoy a uno de los representantes, Julián, y otra de Andrés Julián, unas interesantes, unos tableros de control y una de Lina Franco que es la que vino a presentar.

Entrevistador: Ok, listo, pero entonces ya empiezan es a implementar como reconocimiento, uno es como su evaluación de desempeño...

Entrevistado: Y que lo hagan al gerente, como vemos al jefe se espera que tengan un poco de disposición que su mejora, pues tengan en cuenta que...

Entrevistador: ¿Y ellos la pueden venir a presentar al gerente?

Entrevistado: Sí, ellos vienen ahí. Andrés vino, lo presento, estuvo bien, estaba Johanna, que estaba en ese momento.

Entrevistador: Ok, ay súper. Ahí por ejemplo tengo unas boletas de cine podríamos también a estas personas poder reconocerles.

Entrevistado: Esta bien, gracias, que esto quede entre nosotros.

Entrevistador: Se cuestionan, bueno, ya pasando un poco esto, en el día a día, dentro de sus procesos, procedimientos, estamos cuestionándonos y estamos haciendo bien o no, es que “así lo hemos hecho toda la vida y así debe seguir haciéndose” ¿o nunca más revisamos el tema de procesos y procedimientos del área?

Entrevistado: Últimamente nos ha servido mucho varias cosas; la primera es pues los movimientos que hemos tenido internos y la reestructuración que se hicimos puntualmente lo que hicimos en facturación y masivos, eso nos ha servido pues como para conocer todo el método de trabajo tenemos hasta es lo que se hace estos momentos con ellos, de esa revisión completa del que hacer y sobre todo el por qué lo están haciendo, hay veces que parte del contexto de las pregunta es los colaboradores se quedan en que así están haciendo la actividad, así se las entregaron, no cuestionan mucho del por qué para qué de la actividad.

Entonces, a raíz de la consultaría y con el trabajo que venimos haciendo recientemente estamos mucho más en esa gestión, de hecho generando renuncias de actividades que creemos pues que vemos que no generan valor o entregando otras, entonces acabo de entregar dos procesos a la UTI entendiendo que hace más sentido que estén allá, en ese cuestionamiento interno de desapegarse un poco del quehacer y focalizarse en lo que le toca, entonces a pesar de que eso genera un poco de resistencia, el desprendimiento, pero entregamos otros procesos pues importantes porque eran la administración de usuarios.

Entrevistador: Ok, pero entonces es como desde hace poco tiempo que se...

Entrevistado: Sí, digamos que se ha cuestionado mucho a partir desde hace un año digamos, un año para acá como con más énfasis.

Entrevistador: Ok, con los movimientos que se han tenido yo sé que últimamente han sido como mucho más altos ¿Qué tan frecuentemente se hace un cambio de funciones, de roles a la gente de operaciones?

Entrevistado: Pues hay un alto movimiento, en muchas posiciones hemos tenido alto movimiento, operaciones ha sido un área que al principio con dolor y sufrimiento nos tocó aprender que era un área de como un semillero de potenciales talentos para que la gente que está formación y que están buscando posibilidades para seguir creciendo y que de acuerdo a su buen desempeño la gente iba a tener movilidad. Lo tuvimos por un tiempo y seguimos en un alta rotación por movimientos internos porque lo asignaron por proyectos y eso genera movilidad interna o porque la gente definitivamente se gana otros concursos, la mayoría internos con esa visibilidad que generan a partir de lo que hacen en operaciones, entonces ese movimiento nos ha llevado pues a que tengamos pues primero la gente que nos ha tocado pues formarla en diferentes procesos para que puedan funcionar desde sus otros compañeros y puedan en novedades como un retiro como inesperado o como una incapacidad así que en la mayoría de los casos se ha presentado alta movilidad y rotación ahí, si de hecho con los que estamos actualmente unos sesenta o un poco más con un periodo son relativamente

nuevos así que seguimos pues en esta línea. Ya no nos da tanto miedo que la gente se vaya estamos conscientes de que eso va pasar y que también debemos de estar es como preparados y que esa es como la dinámica laboral del mercado como el nuestro.

Entrevistador: Así es, y la gente normalmente cómo recibe cuando “bueno, listo Sergio tú ya no voy a estar aquí si no que ya tus funciones y tus roles ya no son estas, sino que no son x sino y a partir de ya”.

Entrevistado: Pues hay gente que está muy pegada de su zona de confort porque sabe hacer bien su tarea y que ni le interesa ni quiere moverse a otros espacios, ahí hay de todo, hay gente de ese estilo que es difícil motivarla pues para que asuman otros retos, en esos casos pues primero es tratar de hacer convincente que aquí están pues para triunfar, para cumplir con la actividad pero también en su gran mayoría son gente que quiere aprender más, que quiere hacerse conocer pero sobre todo la mayoría están es buscando es una oportunidad donde ellas puedan demostrar o vender más su trabajo. Entonces eso como lo vendemos es como una forma que ellos siempre puedan vender mejor la actividad en la cual pueden venderse, lo que como ellos son, sus capacidades profesionales, y además porque han visto todo pues como la historia de lo que ha pasado, entonces han visto que sus compañeros han crecido dentro del área, que los auxiliares de grabación son los auxiliares de facturación, que los auxiliares son analistas y los analistas han sido colaboradores...

Entrevistador: Como el plan carrera que se puede dar internamente.

Entrevistado: Y que han salido a otras áreas entonces todo eso para ellos es una altísima motivación y no solamente los internos los que llegan también las nuevas posiciones que hemos tenido desde los aprendices, cuando hacen referencia de que quieren es que los pongan a hacer otras cosas para que ellos aprendan y que puedan como seguir creciendo.

Entrevistador: Ok, cuando son proyectos con alto nivel de incertidumbre que vos decís “bueno, esto es un proyecto buenísimo” no sé, como el que pudo plantear Andrés Julián o

Lina, pero que son con un y tú sabes que Coomeva pues es una empresa muy conservadora pero que son con un muy alto nivel de incertidumbre ¿son aceptados en el área?

Entrevistado: En el área nosotros tratamos de darle amplitud, sí, el problema más que en el área misma es en Coomeva. Yo creo que Coomeva tiene unas estructuras culturales, que son como culturales de que demasiado tradicionalistas, de que así es como se hace, se hacía y aquí llevamos 54 años entonces así es que se debe de hacer, entonces cuando alguien trata de romper ese esquema o cuando la idea no viene de los líderes o de quien en teoría debería tenerla no se le genera tanta prioridad como se quisiera.

Entrevistador: Ok ¿Cómo has identificado que surgen las nuevas ideas o iniciativas que se dan en el área?

Entrevistado: Pues hemos tenido varias formas diferentes dependiendo del año, el año pasado hicimos, la dirección hizo un listado de temas o actividades que tradicionalmente nos estaban pidiendo, nos estaban doliendo o eran necesidades insatisfechas, digamos por clientes internos o por diferentes áreas este año, entonces digamos que ese modelo era como de arriba hacia abajo la dirección nos decía como “esto es lo que hay que hacer” porque además de lo de las actividades llevamos con el este problema tres años, este problema hay que arreglarlo y darle. Este año estamos, bueno, en los años anteriores, eso fue el año pasado. En años anteriores era el colaborador y propone y hace su labor ¿Sí? Pero me pasaba la necesidad de “no, yo me demoro cuatro horas haciendo un reporte” entonces si hacemos esto y aquello me demoro media hora de la necesidad de él, entonces era como dos modelos y este año tenemos como un mix de ambos. Damos una línea de trabajo sobre la cual hay que trabajar, valga la redundancia, que es la eliminación de documentaciones que es cero papeles, o eliminación de procesos manuales y sobre esas dos líneas de trabajo hacen propuestas.

Entrevistador: Ok, listo y bueno, tenían una metodología desde 2017 y en años anteriores y ¿Cómo les ha funcionado este mix?

Entrevistado: A mí este año me gusta...

Entrevistador: O sea, la gente con qué se está yendo más teniendo en cuenta que ya vamos en septiembre.

Entrevistado: Este modelo digamos que está positivo pues porque la gente ha buscado bajo esos dos lineamientos porque pugna sobre todo el de eliminación de papel ha buscado no solamente en problemas internos sino en otras áreas y han hecho análisis interesantes, digamos yéndose a analizar atentos, a analizar digiturnos a analizar otras fuentes de información para encontrar digamos donde se puede realizar la iniciativa de mejora, claro es un poco complejo pues porque ellos hay veces se quedan es en su día a día y no encuentran otras cosas que hacer, no ven más allá del allá que están haciendo, digamos, un auxiliar de grabación no ve más allá de su entidad de grabación entonces ponerlos a que lleguen a pensar en otra entidad o su proceso dentro de otros procesos no es fácil no pues porque están limitados a lo que hacen o sea tampoco es culpa de ellos necesariamente porque no tienen otro margen de acción están edificio en otro están en otro ámbito pero creo que este esperaba que lo podamos conservar un modelo a una línea de trabajo que por ahí sujeta todos.

Entrevistador: ¿El 100% de las personas del equipo de operaciones incluyendo los líderes realizan estos aportes, estas ideas? ¿O te ha llegado pasar que algunos no? Pues igual sacan cero en ese porcentaje ¿Qué peso tiene el tema?

Entrevistado: El 30%

Entrevistador: El 30% ¿Te ha llegado a pasar alguna vez que estas personas lleguen 0%?

Entrevistado: Sí claro, sí. El año pasado me pasó con colaborador le hicimos retroalimentación que el jefe inmediato le hizo retroalimentación, no había pasado al comité de mejoras, ni siquiera a presentar uno...

Entrevistador: O sea, ellos tienen un año, arrancan con esta implementación, empiezan a hacerlo desde enero ¿Tienen la opción de enero a diciembre para presentar una idea?

Sí, digamos que la práctica es como de abril a diciembre. Han colaborado puntualmente, por ejemplo, a unos de gestión la jefa inmediata le hizo retroalimentación sin éxito, yo lo llamé, le hice la retroalimentación finalizando el año que no veíamos mucho movimiento, me alcanzó a pedir disculpas que “sí que no, que ya casi” y como en marzo, ese fue el agravante final para tomar la decisión que no continuaba con nosotros. Fue el caso de Wilmer.

Entrevistado: O sea, el único caso que ha pasado...

Entrevistador: Fue preavisado, digamos pues efectivamente que como no le interesó, hemos tenido otros casos de que se ha presentado la mejora, pero no la pudieron terminar o por mil cosas no, o porque el desarrollo terminó o porque la prioridad cambio, varios casos de esos han pasado que la mejora que presentaron no se pudo finalizar, pero de presentación también lo hicimos como con ese sentido de exponerles a ellos que esto no era jugando, que esto es de verdad...

Entrevistador: Entonces ustedes si viven como una cultura de mejora continua, digamos de innovación, de estar pensando cómo podemos hacer esto de una forma diferente.

Entrevistado: No total, esto lo pueden digamos y no porque te lo diga yo que tengo la motivación para que eso se dé sino con los líderes, con los coordinadores o con los muchachos mismos.

Entrevistador: Igualmente, ahora que apliquemos esta innovación nos vamos a dar cuenta de la realidad que esperamos que así sea ¿Coomeva como empresa cuenta programas para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos que tú estés enterado?

Entrevistado: Digamos sí se hacen algunas iniciativas, se promueve por ejemplo el uso del min, rescatar esas iniciativas de mejora y pues los programas LEAN, hace tiempo había unos programas del valor en el video, cosas así. Pero además de lo del LEAN o lo que nosotros podemos gestionar no mucho más, mucho más de forma estructurada digo yo.

Entrevistador: Alguna vez gestión humana intentó tener...

Entrevistado: Intentó... hizo prestar nuevas ideas, eso nos dieron algo por ahí.

Entrevistador: Sí pero no fue como un programa que haya tenido como continuidad, como qué, pero entonces ahí lo que tú más resaltas es LEAN, listo ¿Tienes conocimiento?

Entrevistador: Bueno, continuando Sergio entonces ¿Tienes conocimiento si existe algún banco de proyectos o sistemas de información con temas de gestión del conocimiento? Donde se encuentren, algún lugar donde tú puedas entrar y digas "bueno, el grupo Coomeva está trabajando en x proyectos que no se vayan a cruzar con lo tuyo con lo que están haciendo en otras empresas, o puede ser en otras mismas áreas o hasta en otras áreas de operaciones de las otras empresas del grupo.

Entrevistado: No.

Entrevistador: O sea ¿Te das cuenta informalmente?

Entrevistado: Eso lo explico desde el relacionamiento, porque por ejemplo al comité corporativo de operaciones que tenemos ahí nos contamos los que estamos qué están haciendo, entonces allá van los líderes de varias áreas entonces...

Entrevistador: ¿Cada cuánto se hace comité corporativo de operaciones?

Entrevistado: Mensual. Entonces ahí les contamos en qué estamos y eso o en la PMO, pero más del relacionamiento.

Entrevistador: Ok, listo ¿Tu consideras que aquí en Coomeva fomentamos nuevas formas de pensar y de solucionar los problemas desde diferentes perspectivas?

Entrevistado: Yo creo que Coomeva intenta generar esa dinámica, pero en la práctica se enfrenta con unas barreras culturales. O sea, con quienes la ejecutan.

Entrevistador: Ok, listo ¿Estamos en un entorno que nos brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades?

Entrevistado: En un entorno, no. Creo que el entorno que tenemos nos genera todo lo contrario a generar espacios de mayor amplitud pues lo digo desde la experiencia de otras organizaciones. Yo he visitado diferentes empresas haciendo pues la especialización y pues la diferencia y no estoy hablando de Apple, no, nada aquí pues Cali o Medellín o Bogotá que he estado pues presentemente pues, pero le falta. Aquí creo que el entorno, no facilita. Te lo digo puntualmente estuve en Baxter y el modelo diferentísimo estuve en una que se llama Onelike ahí en Medellín y no pues es otra cosa, te digo que es otra cosa.

Entrevistador: ¿Y llevarlo a implementar acá no es...?

Entrevistado: Yo creo que es muy posible, pero hay que ir haciéndolo paso a paso, yo creo no esperemos a tener, Onelike tenía por ejemplo una sala de como esto, entero, así de este tamaño, negro, todo oscuro negro, videojuegos y un poco de cosas, puede obviamente llegar a eso, el objetivo no es ese digamos yo estuve en esas salas pero lo de ellos es todo el entorno, todo lo que tú ves, yo creo que si hay que dar pasos pero yo creo que todavía nos quedamos cortos en darlos, desde el mismo protocolo de vestuario o de ubicación de sus cosas o de no, yo estuve en Bancolombia hace un par de meses, lo primero que nos decía...

Entrevistador: ¿Bancolombia?

Entrevistado: Bancolombia y el entorno lo que hablábamos, todo el entorno te genera que estar en esa cultura del... Es como diferente, y salir un poco como del esquema tan tradicional hasta de puesto, oficina grande y oficina pequeña para ofrecer a grande contrato, todo entra...

Entrevistador: Colaborativos. Espacio colaborativo...

Entrevistado: Y hágale.

Entrevistador: Nadie tiene asignado puesto, sino que donde usted llegó se sienta y listo.

Entrevistado: Entonces, pero siento que también estoy dando pasos porque si no lo vamos a hacer nunca, o sea, y parte podemos hacer eso y es el vestuario y es y las instalaciones poco a poco ¿No? Ese tipo de cosas influyen y mucho. Baxter tenían no una sala, sino varias salas de reflexión de parte de ello era ir allá a pensar o salas de reuniones. Si la vaina, después te cuento.

Entrevistador: Ok ¿Tú crees que aquí no tenemos miedo de fallar y lo consideramos como una oportunidad de aprendizaje? Cuando nos metemos en una idea.

Entrevistado: No, aquí digamos eso es lo mismo como con los de Bancolombia la empresa trata de dar como todos esos mensajes, pero la cultura que tenemos es como toda contraria a eso, como te digo, tenemos el comité de compras, el comité de proyectos, el comité es como si usted mete un pie eso tiene que ser pues súper seguro de que no va a obtener ningún riesgo que ahí vaya a ser en falso, pues todo eso uno tiene no el temor, pero la prevención de que eso va acotar la creación de nuevas ideas.

Entrevistador: Ok ¿Tú crees que somos buenos formulándonos preguntas que nos ayuden a explorar nuevas oportunidades?

Entrevistado: Hemos mejorado últimamente, creo que la llegada de gente nueva como Roger apoya en eso.

Entrevistador: ¿De ver las cosas diferentes?

Entrevistado: De ver las cosas diferentes. La gente que viene de afuera en el algún caso, trae eso como una obra práctica.

Entrevistador: Ok ¿Nuestros líderes frecuentemente retan a sus equipos de trabajo para pensar y actuar de forma innovadora?

Entrevistado: Pues hasta yo entiendo sí.

Entrevistador: Por la cultura que tú has fomentado dentro del equipo de operaciones.

Entrevistado: Y por mi jefe también, yo reconozco pues a Javier como una persona que fomenta el pensamiento diferente.

Entrevistador: Ok ¿Nuestros líderes proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de innovación de sus equipos de trabajo? Es decir, cuando cada una de las personas e operaciones presenta la idea a este comité hay un proceso de retroalimentación ¿cómo le fue? ¿Qué pasó? ¿Por qué no pasó? ¿Por qué sí pasó?

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Ok, aquí pues con lo que ya me has hablado realmente todas las subáreas que tenemos en operaciones se animan a innovar proactivamente pero ya dentro de ustedes, ustedes están divididos en cuatro coordinaciones, tres en este momento aprobadas en escritura, entonces en esas tres subáreas...

Entrevistador: Bueno, ya me hablaste de la retroalimentación, sí, y te estaba hablando Sergio del tema ¿de estas tres subáreas que tenemos de operaciones se animan a innovar en sinergia? O sea, van trabajando en equipo o cada uno de estos tres líderes por su lado y llegan al comité.

Entrevistado: Sí, sí siguen el proceso de crecimiento digamos, no estamos tampoco al punto de madurez óptimo, pero es un proceso de maduración se ha venido trabajando en ese proceso, sobre todo en que hay algunos que tienen unas competencias más desarrolladas en ciertos temas que le sirven a otros y así hemos hecho sinergia en algunas de las áreas. Pero eso incluso de crecimiento tampoco vamos a decir “sí, sí hay”.

Entrevistador: Están trabajado en equipo, vale ¿En operaciones se tratan de minimizar las reglas, políticas, burocracia, rigidez para simplificar los procesos?

Entrevistado: Es que ahí eso sí es un punto muy complejo, nosotros, primero, nuestros procesos dependen de la definición que hagamos en conjunto con otras áreas ¿No? Con la de

seguridad, o el sector de protección u otras así que no tenemos una autonomía 100 así que digamos que el proceso se haga únicamente acá sino toda una tendencia así que eso genera que tengamos todavía procesos rígidos. Se fomenta que cada cual pueda tener un margen de maniobra de su puesto de trabajo, pero también no estamos totalmente completos digamos en alguna de esas afirmaciones.

Entrevistador: Ok.

Anexo D. Afirmaciones y conclusiones entrevistas

De las dos entrevistas realizadas, se extrajeron las siguientes afirmaciones o conclusiones, para fines del análisis:

Entrevista de Sergio Gómez, Director Corporativo de Operaciones de Coomeva:

- Entienden la mejora continua como procesos de creación de producto.
- Entienden el enfoque en el área hacia el mejoramiento y la creación de nuevas formas de actuar en el trabajo y de impacto hacia la operación y hacia el asociado.
- Gestionan la mejora continua a través de la creación en equipo de mejoras.
- Enfoque de este año: eliminación de papel y a reducción de procesos operativos.
- Están desarrollando acciones hacia la mejora continua a través de diferentes mecanismos, por ejemplo, es parte de su evaluación de desempeño.
- Existe un comité de mejoras que se reúne semanalmente. Cada colaborador presenta su propuesta, el jefe inmediato la revisa y después pasa a presentar al comité.
- El área general esta con una alta concentración en que los procesos que actualmente ejecutan se hagan de una forma siempre más eficiente y tengan un impacto real basado en la mejora del mismo
- Todo el equipo está alineado a la mejora continua.
- Todos están involucrados en los procesos de transformación
- El factor que fomenta la innovación dentro del área es la eliminación de procesos manuales que sean que sean totalmente repetitivos.

- Las limitantes que impiden generar innovación son el día a día, ya que le resta prioridad a poder desarrollar las mejoras o las innovaciones.
- El mecanismo de “presión” y continuidad es el seguimiento a través del comité y de la evaluación de desempeño (Tiene un peso del 30% en la evaluación).
- Factores de Coomeva que impiden generar innovación: procesos de toma de decisiones muy complejos para poder implementar propuestas. Todo es en comités, no se empoderan a los líderes.
- Proceso cuando tienen una idea: Comunicarla a su jefe inmediato y llenar el formato A3, después se presenta al comité de mejoras, se le da feedback al colaborador para hacer mejoras y si se aprueba pasa a etapa de implementación y se le presentan al Gerente Corporativo. Este último paso solo aplica para las que son de alto impacto.
- El comité de mejoras se reúne 3 veces al mes, y reciben en promedio 9 ideas al mes, y de esas se ejecutan aproximadamente el 60%.
- La única motivación para presentar ideas es su evaluación de desempeño. Solo en 2 ocasiones, adicionalmente se le ha llevado la idea al Gerente Corporativo como mensaje de reconocimiento, donde el dueño de la idea presenta.
- El equipo no se cuestiona mucho el porqué de la tarea, a veces presentan resistencia al desprenderse de procesos.
- Hay personas en el equipo en su zona de confort sin aspiraciones de moverse a otras posiciones, pero la mayoría quiere hacer conocer su trabajo.
- La posibilidad de moverse y crecer es una gran motivación para el equipo.
- En el área se aceptan proyectos que conllevan incertidumbre, pero en Coomeva no.
- No se le presta tanta atención a la idea si no la presenta el dueño del proceso o el líder.

- Las ideas se han generado por varios mecanismos, en una ocasión fue la dirección quien planteo las necesidades, en otras el colaborador presenta la idea y en otras el área define una línea de trabajo sobre la cual hay que trabajar y sobre esas líneas de trabajo hacen propuestas.
- En una ocasión se tomó la decisión de desvinculación por no participar con ideas de innovación.
- Coomeva promueve la presentación de las ideas a través de programas Lean.
- No hay un banco de información de los proyectos actuales de Coomeva, se enteran de los proyectos en las reuniones mensuales de los líderes de áreas o con el PMO.
- Coomeva intenta fomentar nuevas formas de pensar y de solucionar problemas, pero la cultura no permite que se de esta dinámica.
- El entorno no brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades, se puede lograr, pero se deben hacer muchos cambios.
- Los proyectos deben ser seguros, se percibe miedo a fallar frente a los mismos.
- La llegada de nuevas personas ha hecho que sean mejores formulándose preguntas para explorar nuevas oportunidades.
- Los líderes de operaciones retan a sus equipos a pensar y actuar de forma innovadora.
- Los líderes de operaciones proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de innovación de sus equipos de trabajo.
- Han madurado el proceso de trabajar entre áreas, pero debe mejorar.
- Todavía tienen procesos rígidos, algunos si han podido simplificarse.

Entrevista de Javier Medina, Gerente Corporativo de Operaciones de Coomeva:

- El concepto de innovación que manejan es cambiar la forma de hacer las cosas, y proponer soluciones que no necesariamente requieren inversión. Ideas orientadas 100% a tecnología y en muchas ocasiones a dejar de hacer cosas.
- El factor innovador dentro del área es que están orientados 100% a los procesos electrónicos.
- La forma como fomentan la innovación en el área, es invitando al equipo a entiendan su proceso, identifiquen como lo hace un referente o varios referentes, conocer mejores prácticas e intentar mejorar su proceso.
- Un limitante para la generar innovación es la cultura de Coomeva, ya que cuenta con estructuras de toma de decisión complejas, y eso no permite dar agilidad a la innovación.
- El programa de innovación está en desarrollo, se está terminando la política de innovación para todo el Grupo, por lo que se han tenido elementos innovadores, pero no dentro del contexto de un programa de innovación sino desde el mejoramiento de procesos, hace falta “apetito de riesgo” y mayor autonomía en la toma de decisiones.
- El área de operaciones tiene la misma cultura de Coomeva en general, siguen los lineamientos, políticas y procedimientos, algunas ideas de innovación significaría saltarse eso y no lo hacen, se están haciendo algunas cosas innovadoras, pero no a la velocidad que quisieran.
- Cuando un colaborador tiene una idea innovadora debe buscar a su jefe inmediato, se procura impulsar las ideas pequeñas porque pueden ponerlas en marcha rápidamente, las de inversión tienen un proceso muy lento.
- En un año han tenido 4 ideas innovadoras en el equipo de Operaciones, se dieron cuando empezó la invitación a hacerlo.

- No existe un programa de reconocimiento por las ideas de innovación, pero debería existir, al igual que de recompensa.
- En el área se cuestionan los procesos y procedimientos actuales, pero muchos requieren aprobaciones de muy alto nivel, y esto hace que no se de la conversación.
- Están promoviendo hacer las cosas simples y eficientes, así las hayan hecho así siempre.
- Para generar un cambio en temas de innovación, necesitan que todos los gerentes corporativos se culturicen hacia esto y apoyen las iniciativas, en especial las áreas de riesgo y jurídico.
- Pocas veces se aceptan proyectos con alto nivel de incertidumbre, la posibilidad de equivocarse debe ser mínima.
- Aun no hay un programa por parte del Grupo para el desarrollo de nuevas ideas o proyectos innovadores, están creando la política y lineamientos, con acompañamiento de la Universidad.
- Existe un comité de todo el equipo y de todos los niveles de Operaciones de todas las empresas del Grupo, donde comparten buenas y las experiencias, o nuevas iniciativas. Se evidencia que tienen muchas diferencias entre las empresas.
- En operaciones fomentan nuevas formas de pensar y de solucionar los problemas desde diferentes perspectivas.
- El entorno pocas veces brinda libertad para perseguir nuevas oportunidades
- Son buenos formulándose preguntas que ayuden a explorar nuevas oportunidades, pero no somos buenos formulando las soluciones
- Sí tienen miedo a fallar, sin embargo, cuando se arriesgan y fallan se hacen preguntas, aunque un poco tarde.

- Siempre se da feedback al colaborador de su idea, sea que se dé o no se dé.
- No se minimizamos las reglas, políticas, burocracia y rigidez para simplificar nuestros procesos

Anexo E. Instrumento Plan de Acción

Instrumento Plan de Acción

Brechas Innovación

1. Se asumen riesgos calculados(-)
2. Existe flexibilidad y capacidad de adaptación(-)
3. Se reflexiona sobre proyectos pasados y se aprende de los errores
4. Se promueve la iniciativa y proyectos en todos los niveles



Nombre:

Fecha:

SQ	Brecha a trabajar	Iniciativa propuesta	Responsable	Presupuesto \$	Fecha de inicio	Fecha fin

Anexo F. Focus Group

Registro Fotográfico Focus Group

