



Facultad de Psicología
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas

Proyecto de Grado

**Medición del Índice de Cultura de la Innovación en Compañía del Sector
Asegurador en Colombia**

Maria Camila Amaya García

Director proyecto de grado

Cristian Rodríguez Chávez

Chía, Colombia 2022

Agradecimientos

Antes que nada quisiera agradecer a la Universidad de la Sabana por todos los aprendizajes adquiridos a lo largo del camino en la Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas, nuevamente me voy con la convicción de que es una gran Universidad y del valor humano que se sigue viviendo en el día a día. Mi familia sin duda fue lo más importante en este camino, sin ellos este recorrido no hubiera sido el mismo, especialmente agradezco a mi pareja quien me acompañó siempre y me brindó todo su apoyo.

Agradezco a mi compañía Seguros Bolívar, por permitirme realizar esta Maestría y apoyarme 100% en todo este camino, en especial quiero agradecer a Judith Abreo Directora TA y Oscar Rodríguez Vicepresidente de Innovación.

A Cristian Rodriguez mi asesor de proyecto de grado, mi gran agradecimiento por toda la guía, el apoyo y la comprensión. Dedicando varias horas de trabajo a mi lado siempre invitándome a sacar lo mejor de mí. Así mismo quisiera agradecer a Gustavo Gómez Perdomo quien estuvo al inicio de mi proyecto de grado y a quien aprecio por su cercanía y cuidado por las personas.

A Liliana directora de la Maestría en Gerencia y Desarrollo de Personas, por todo el apoyo y colaboración a lo largo de mi proceso, quiero resaltar que siempre atendía mis comentarios o mensajes de la manera más empática y cordial.

A su vez quisiera dar un especial agradecimiento al Dr. Jay Rao & Joe Weintraub y Luz Angela Cuellar, quienes muy amablemente y con gran disposición, me permitieron aplicar el instrumento “Innovation Quotient”, el cual me permitió dar un gran impacto a mi proyecto de grado. A Luz Angela todo mi agradecimiento por su cálida ayuda y siempre apoyarme con la mejor disposición.

Finalmente quisiera agradecer a todas las personas que estuvieron en este camino, mis compañeros de clase, a todos mis profesores a los cuales admiro y a cada una de las personas que estuvieron presentes. Este fue un proceso que sin duda no hubiera sido posible, sin la ayuda de todas las personas que me apoyaron y me brindaron su colaboración en cada una de las etapas.

María Camila Amaya García

Resumen

El objetivo de este estudio fue medir el índice de la cultura de innovación en Seguros Bolívar una compañía de seguros colombiana, a partir de los componentes: recursos, procesos, resultados, valores, conductas y clima propuestos en el modelo e instrumento “Innovation Quotient” de Rao y Weintraub (2013). Este índice se discriminó por las variables sociodemográficas: nivel de cargo, área, género, edad y antigüedad en la organización. Se utilizó un diseño de método mixto, con una muestra aleatoria por conveniencia de 208 participantes. Los resultados cuantitativos mostraron que la compañía, presenta un índice de cultura de la innovación de 3.54 entre una escala de 1 a 5, ubicándola en un nivel estándar, lo cual indica que esta compañía tiene bastantes fortalezas frente a su camino hacia la cultura de la innovación, pero a su vez se identifican oportunidades de mejora en las cuales debe seguir trabajando. Frente a los resultados cualitativos, se pudo observar que los empleados reconocen el gran esfuerzo que ha realizado la compañía en el camino hacia la innovación y así mismo los temas que consideran son importantes y se deben transformar, donde indican diferentes alternativas para hacerlo. Finalmente, partiendo de la base de la importancia de la cultura de la innovación en las organizaciones hoy en día en este entorno cambiante, el estudio realizado contribuye a la academia, con importantes aportes a nivel teórico y metodológico y así como a la compañía en la cual se realizó el estudio y deja una puerta abierta para continuar con investigaciones referentes a este tema en Colombia.

Palabras claves: innovación, cultura, cultura de la innovación, liderazgo, Colombia, sector asegurador.

Tabla de contenido

Introducción	6
Justificación del estudio	8
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Marco teórico	13
Innovación	14
Innovación en las organizaciones	16
Innovación en el sector asegurador	20
Cultura de la innovación	25
Liderazgo innovador	33
Metodología	34
Tipo de estudio	34
Participantes	35
Instrumento	37
Procedimiento	39
Resultados	39
Resultados Cuantitativos	34
Resultados Cualitativos	54
Discusión	59
Conclusiones	65
Referencias	68
Anexos	75
Anexo 1	34
Anexo 2	54
Anexo 3	54

Índice de figuras

Figura 1	11
Figura 2	16
Figura 3	19
Figura 4	20
Figura 5	24
Figura 6	31
Figura 7	38
Figura 8	39
Figura 9	42
Figura 10	44

Figura 11	45
Figura 12	46
Figura 13	47
Figura 14	48
Figura 15	49
Figura 16	50
Figura 17	51
Figura 18	52
Figura 19	53
Figura 20	54
Figura 21	54
Figura 22	55
Figura 23	56
Figura 24	58

Índice de tablas

Tabla 1	11
Tabla 2	14
Tabla 3	30
Tabla 4	36
Tabla 5	37
Tabla 6	37
Tabla 7	37
Tabla 8	43
Tabla 9	44
Tabla 10	59

Introducción

Actualmente nos encontramos en un mundo cambiante, lleno de retos y desafíos tanto para las organizaciones, como para las personas. Dentro de estos retos se suma la llegada de nuevas generaciones, cambio de *mindset* en los equipos, replantearse los modelos de negocio, generar nuevas estrategias y competencias en los empleados, buscando con esto llegar a ser una compañía que esté a la vanguardia, evitando desaparecer del mercado. Es por esto que se vuelve fundamental reevaluar los modelos y estrategias de negocio para hacerle frente a este mundo cambiante. Según Kotter (2014), las organizaciones y sus líderes enfrentan uno de los mayores desafíos y es seguir siendo competitivos, creciendo de manera rentable en un contexto de turbulencia y disrupción.

Para lograr que las compañías puedan sobresalir en el mercado, se vuelve indispensable no solo estar a la vanguardia de lo que ocurre en el mundo, sino también se vuelve clave el innovar tanto en productos, servicios, como al interior de la organización generando cambios en la cultura, estructura, procesos, herramientas, modelos de negocio, entre otros. La cultura de la organización juega un gran papel para generar estos cambios, está abarca valores, normas y actitudes dentro de la organización, que influyen en la forma en la que los empleados piensan y actúan; la cultura innovadora es parte de esta y determina cuánto apoyo y promoción de la innovación se gestiona por parte sus líderes y empleados (Hengsberger, 2018).

En línea con lo anterior, Rao y Weintraub (2013), recomiendan a los líderes de las organizaciones, crear intencionalmente una cultura de innovación y un sistema de medición para evaluarla, lo cual será un ingrediente clave para el éxito de esta. La innovación es un esfuerzo complejo para las organizaciones ya que requiere un conjunto de prácticas y procesos transversales para estructurar, organizar e implementar. No es ningún secreto que la

innovación no es fácil para las compañías que llevan muchos años establecidas, en general estas compañías son mejores ejecutoras que innovadoras (Jong, et al., 2015).

Dentro de este grupo se puede ver al sector asegurador, al cual pertenece la compañía en la que se realiza este estudio, de la que se hablará más adelante. Esta industria lleva muchos años establecida en el mercado y venía funcionando bastante bien y de manera estable, pero durante los últimos años, estas compañías se han tenido que reinventar y darle frente a nuevas estrategias para ser competitivas en el mercado (La República, 2021). Así mismo llegan las nuevas generaciones, quienes están muy enfocadas en productos tecnológicos y de fácil acceso. Por lo cual tienden a ser menos leales con las compañías, como lo es el caso de las aseguradoras, donde buscan productos y canales digitales que estén disponibles 24/7, por lo cual este sector tuvo que reinventarse para generar nuevos servicios y productos que logren satisfacer las necesidades de estos nuevos clientes (Zapiola, 2020).

Dentro de los cambios y retos que se presentan en la industria aseguradora, llega el fenómeno de las “*insurtech*”, “el término Insurtech surge de la conjunción de las palabras inglesas *insurance* (seguros) y *technology* (tecnología) y está inspirada en el término *Fintech* (unión de *finance* y *technology*)” (Zapiola, 2020), las cuales se están enfocando en mejorar la oferta de valor para los clientes, digitalizando, generando una mayor conexión con estos (Zapiola, 2020). De acuerdo con la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) (2018), la llegada de las “*insurtech*” está cambiando el panorama asegurador, trayendo nuevos productos y modelos de negocio, nuevos servicios al mercado, haciendo que crezca rápidamente y acelerando al el sector asegurador hacia una transformación de alta consideración.

De acuerdo con Bernard, et al. (2022), los desafíos para los líderes de las aseguradoras son grandes, no solo deben darle frente a los cambios que llegaron con el COVID-19, sino que a la vez deben buscar la forma de generar innovación dentro de las organizaciones,

movilizando a sus empleados a transformar la oferta de valor, la experiencia de los clientes, creando nuevos productos y servicios, convirtiéndose esta en una de las principales preocupaciones.

De acuerdo con Lucking (2021), la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos (US Bureau of Labor Statistics) en el año 2021, indicaba que la edad promedio en los empleados de las industrias aseguradoras es la más alta en el sector financiero, por lo cual se presenta bastante resistencia a la innovación o a los cambios. Es por eso que se convierte en un reto desarrollar en los empleados la habilidad de adaptación a los cambios, visión innovadora, creatividad, disrupción, entre otros. Es aquí donde el papel de los líderes se vuelve vital, comunicando y ofreciendo diferentes oportunidades para el desarrollo de estas habilidades.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este entorno cambiante a fomentado la transformación y el cambio, lo cual se vuelve positivo para estas al lograr adaptarse y no desaparecer en el mercado, por su lado las compañías aseguradoras le han dado frente a este entorno cambiante, se están transformando e innovando, realizando cambios en los modelos de negocio, en los servicios, procesos y productos, apalancados por la tecnología. Estos mecanismos de innovación están basados en la adaptación, la expansión, la reacción y la competencia (Lanfranchi y Grassi (2021).

Así mismo dentro de las organizaciones, es importante observar los cambios como nuevas oportunidades de crecimiento, en donde las nuevas tecnologías no deben ser asociadas a amenazas, si no por el contrario herramientas que permitan hacer más eficiente el trabajo y brinde la posibilidad de rediseñar los roles de los trabajadores (Hagel, J. y Wooll, M. 2019)

Dentro de este mundo cambiante el fomentar transformarse en una organización innovadora tomó bastante fuerza, se convierte en una necesidad para sobresalir y no desaparecer del mercado. La innovación no solo permitirá que la organizaciones se

mantengan en el mercado, sino también que se conviertan en organizaciones más competitivas, mediante la adecuación de necesidades y preferencias de sus usuarios, las cuales siempre estarán en constante cambio (García, Tumbajulca y Cruz, 2021).

En este estudio, se busca realizar el diagnóstico inicial de cómo se encuentra a hoy la cultura de la innovación en la compañía que se describe en el siguiente apartado, de tal manera que permita eliminar barreras que se puedan haber planteado a lo largo de la vida de la organización, las cuales posiblemente serán obstáculos para fomentar o seguir desarrollando una cultura de la innovación, la cual apalanca a esta hacia una mayor adaptación al mundo digital.

Justificación del estudio

Durante los últimos años se ha vuelto cada vez más importante medir y entender mejor la cultura en las organizaciones, ya que es un fenómeno dinámico que rodea a la organización en todo momento, creado por las interacciones con todos los empleados, en la cual se presentan un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas, que guían o restringen el comportamiento de los empleados (Schein, 2004). Davies y Buisine (2018), mencionan que la cultura organizacional es uno de los determinantes más importantes, para generar o no cambios de alto impacto dentro de las organizaciones, permitiendo adoptar nuevas formas de pensar o actuar dentro de esta.

Es por esto que la cultura organizacional se convierte en uno de los principales movilizadores hacia la innovación, por lo cual durante los años se han desarrollado herramientas y medidas que permiten medir e identificar los índices de cultura de la innovación en las organizaciones. Esto se puede ver reflejado en el estudio realizado por Danks (2015), donde se identifica la importancia de los instrumentos para medir y evaluar la cultura de innovación, no solo frente a procesos y productos, sino a temas relacionados con el clima, la capacidad de innovar, los valores, entre otros. Rao y Weintraub (2013), afirman que

cuando las compañías quieren desarrollar o fomentar la innovación, su foco más fuerte es en los procesos, recursos o en los resultados, lo cual resulta importante y fácil de medir, sin embargo se deja a un lado uno de los factores más importantes de la organización, los factores enfocados a las personas, como lo son los comportamientos, el clima y los valores.

En Colombia son pocos los estudios e investigaciones que se registran frente a la medición del índice de cultura de la innovación. Específicamente en el sector asegurador, durante el estudio realizado, no se encontraron registros de investigaciones de este tipo, en donde se hayan implementado herramientas que permitan medir el índice de innovación en estas organizaciones. Es por esto que nace la importancia de realizar este estudio, donde se quiere analizar a una de las compañías más importantes de Colombia en el sector asegurador, una compañía que se encuentra en un camino interesante hacia la innovación, transformando no solo sus líneas de negocio, sino también apostando a la transformación cultural, sin embargo aún puede ser percibida como una compañía tradicional.

La compañía de seguros en la cual se realizará y de la cual se tiene su autorización para realizar este estudio es Seguros Bolívar, a quien en adelante llamaremos compañía aseguradora. Es una compañía Colombiana fundada hace más de 80 años, la cual hace parte de uno de los grupos más importantes del país, su equipo humano está compuesto por aproximadamente 3.711 empleados directos y un total de 5.000 empleados si se tiene en cuenta sus empleados indirectos. Es una compañía de seguros comprometida con brindar una oferta de valor amigable, sencilla y confiable para sus clientes. Para el año 2020, se consolidó como una empresa no solo de seguros, sino también de servicios, como parte de su adaptación al entorno cambiante.

Dentro de estos cambios y adaptaciones, se puede resaltar que tiene un modelo y área de innovación que busca estar a la vanguardia del mundo, generando día a día nuevas propuestas y así mismo las diferentes áreas del negocio trabajan día a día para lograr implementar y

transformar los procesos, herramientas, productos, entre otros, hacia la innovación. Evidencia de esto son (a) las herramientas tecnológicas y herramientas para desarrollo nuevas habilidades hacia la innovación, como la universidad corporativa, chatbots, e-learning, cápsulas de conocimiento, los cuales buscan apalancar la innovación y transformación digital de los empleados; (b) el desarrollo nuevas líneas de negocio enfocadas en servicios, con nuevas propuestas, como una app móvil para servicios de aseo del hogar, oficinas, ayudas para mascotas, o su App lanzada en el año 2019, la cual permite acceder a servicios médicos, sin estar vinculado a la póliza de salud; (d) el domo de innovación, el cual se creó con el propósito de fortalecer las relaciones con actores claves del ecosistema de innovación y emprendimiento; (e) Hackathons de innovación, en donde se permite a los empleados idear nuevos productos, estrategias, herramientas y softwares, yendo en línea con el desarrollo de la innovación dentro de la organización.

Su estructura organizacional (Figura 1), tiene a la cabeza el presidente de la organización y diferentes vicepresidencias, en cada una de ellas hay gerencias y jefaturas, de donde se desprenden diferentes equipos de trabajo; en la dinámica de esta estructura en la organización para acceder a los cargos más altos o para la ejecución de alguna idea o propuesta se hace necesario la aprobación de diferentes niveles jerárquicos para obtener resultados. De acuerdo con Anthony, et al. (2019), la innovación está limitada por algunas barreras en las organizaciones, una de ellas es no tener estructuras planas o simples que permitan tomar decisiones y acciones ágiles, a la vez presenten inercia organizacional. Así mismo Ponti (2009), afirma que la innovación está limitada por algunas barreras como, las estructuras jerárquicas demasiado burocráticas o con acumulación de poder en cargos directivos, que pueden ser poco favorecedoras de la creatividad.

Figura 1.

Estructura organizacional compañía de seguros donde se realiza investigación



Nota: Elaboración propia

En contraste, Naranjo (2010, p. 61) compendia la visual de diferentes autores que hablan de las características de las culturas que favorecen la innovación:

Tabla 1.
Características de las culturas que favorecen la innovación.

Características	Autores
Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor	Anthony, et al.,2019, Ponti, 2009, Martins y Terblanche, 2003, Dobni, 2008, McLean, 2005, Jamrog et al., 2006
Libertad/autonomía	Martins y Terblanche, 2003, McLean, 2005, Jamrog et al., 2006, Asmawi y Mohan, 2011.
Liderazgo	Horth y Buchner, 2014, Salter, et al., 2014, Rao, 2016, Schein, 2004
Trabajo en equipo	Asmawi y Mohan, 2011, Martins y Terblanche, 2003, McLean, 2005, Jamrog et al., 2006
Suficiencia de recursos	McLean, 2005, Jamrog et al., 2006, Maher, 2014, Rao y Weintraub, 2013
Orientación estratégica hacia el cliente	Martins y Terblanche, 2003, Jamrog et al., 2006, Naranjo y Hernandez, 2015, Ellingrud et al. (2022)
Toma de decisiones	Martins y Terblanche, 2003, McLean, 2005, Anthony, et al., 2019
Aprendizaje continuo	Martins y Terblanche, 2003, Groysberg, et.al., 2018, Dobni (2008)
Flexibilidad	Martins y Terblanche, 2003, Cameron y Quinn, 2006, Bonesso, et al., 2019.

Nota: tomado de Naranjo (2010, p. 61). Se realizan modificaciones y se hace elaboración propia.

En encuestas realizadas a 2000 personas que salieron de la compañía en los últimos dos años, aproximadamente más del 45% refieren situaciones por las cuales tomaron la decisión retirarse de la compañía, entre las que se encuentran: poca autonomía y libertad en la toma de decisiones, poca oportunidad para plantear nuevas ideas, poca flexibilidad, burocracia, baja capacidad de innovación de la compañía, estilo de liderazgo, castigo del error, poca participación de los empleados en iniciativas de gran impacto, entre otros. Teniendo en cuenta lo dicho por Naranjo (2010, p. 61) en tabla 1, se puede observar que todos estos son característicos de una compañía con una cultura poco innovadora o en proceso de transformación.

El grupo empresarial al que pertenece esta aseguradora, realiza anualmente un evento de premios de innovación, donde se presentan más de 500 iniciativas y de allí se premian a más de 60 de estas, una de las compañías del Grupo obtuvo 54 premios y la aseguradora solo alcanzó 6.

Cabe resaltar que dentro de las demandas del entorno, empiezan a aparecer nuevos competidores en el mercado que invitan a replantear la forma de hacer las cosas y reorganizarse como compañía para hacerle frente a las exigencias del mercado. Si bien dentro de esta compañía aseguradora existe un modelo de innovación, estrategias de desarrollo de productos y servicios, transformación de procesos, entre otros, no se ha realizado anteriormente ningún estudio que permita medir la cultura de innovación dentro de ésta, en cuanto a valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y resultados.

Es por esto que desde Talento Humano, se vuelve importante entender cómo se percibe la cultura de innovación en la organización, ya que como lo mencionan Davies y Buisine (2018), la cultura organizacional es pieza fundamental en el camino hacia la innovación dentro de la organizaciones. Por esto que se realiza este estudio el cual va a permitir un mayor entendimiento, evaluación y análisis de la percepción de los empleados de la cultura

de innovación en la organización, para promover mejores prácticas en términos de personas, procesos, herramientas y tecnología que faciliten el camino hacia la cultura de la innovación. Así mismo, aportar a la academia información relevante frente a la cultura de la innovación en el sector asegurador.

El propósito de este estudio, es medir la cultura de innovación en esta compañía aseguradora colombiana, para poder resolver las siguientes preguntas: ¿Cuál es el índice de cultura de innovación en esta compañía? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la cultura de innovación de esta compañía? ¿Cómo es percibida la cultura innovadora en los diferentes niveles de cargo, áreas, géneros, edades y antigüedad de los empleados?

Objetivo General

Medir el índice de la cultura de innovación en una compañía de seguros colombiana. Para aportar esta compañía y al sector asegurador información que permita tener una primera aproximación al entendimiento del valor que puede generarle la cultura de innovación.

Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades de la cultura de innovación en esta compañía de seguros.
- Determinar las diferencias existentes en cultura de innovación en la compañía por las variables sociodemográficas: nivel de cargo, áreas, géneros, edades y antigüedad en la organización.
- Determinar el comportamiento de los componentes que configuran la cultura de innovación de esta compañía de seguros: recursos, procesos, resultados, valores, conductas y clima.

Marco Teórico

Dentro del marco teórico, se abordan los siguientes temas cómo se plasma en la tabla 2, innovación, innovación en las organizaciones, innovación en el sector asegurador, cultura de la innovación, liderazgo innovador.

Tabla 2.

Temas abordados en marco teórico.

Temas	Autores
Innovación	Dutta y Lanvin, 2021, Tavassoli y Karlsson, 2015, Bonesso, et al., 2019, Emprechtinger, 2019
Innovación en las organizaciones	Jong, et al., 2015, Collins, et al., 2021, Valderrama, 2020, Naranjo y Calderón-Hernandez, 2007, Ponti, 2009
Innovación en el sector asegurador	Bernard, et al., 2022, Lanfranchi y Grassi, 2021, Oliva y Flores, 2017, Derikx, et al., 2016, Bernard, et al., 2022
Cultura de la Innovación	Rao y Weintraub, 2013, Schein, 2004, Groysberg, et al., 2018, Dombrowski, et al., 2007, Naranjo y Hernández, 2015, Martins y Terblanche, 2003, Dobni, 2008, Maher, 2014
Liderazgo Innovador	Ahmed, 1998, McLean, 2005, Jamrog et al., 2006

Nota: Elaboración propia

Innovación

El Manual de Oslo de 2005, describe a la innovación como la implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o con grandes mejoras. Más adelante amplía este concepto, indicando que la innovación también se puede identificar cuando se da un nuevo método de comercialización, nuevas prácticas a la hora de generar negocios o relaciones externas, el lanzamiento de nuevos productos o la mejora de estos. Se concluye que innovación será, siempre y cuando esta tenga éxito en el mercado. De acuerdo con Battisti, Colombo y Rabbiosi (2015), la innovación se expresa en diferentes formas, como lo son los cambios tecnológicos (innovación de productos y procesos) y los no tecnológicos (innovación en la organización y del marketing).

En línea con lo mencionado anteriormente, Tavassoli y Karlsson (2015), en un estudio realizado para observar el comportamiento innovador, afirmaron que existen cuatro tipos de innovaciones: innovación de producto, de procesos, organizacionales y de marketing. (a) La innovación de productos, se refiere a la introducción de un bien o un servicio, ya sea nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características y usos anteriores. Esto incluye cambios en las especificaciones técnicas, facilidad de uso, componentes y materiales. (b) La innovación de procesos, se refiere a la implementación o cambios significativos en la forma como se ejecutan las tareas o los procesos. Desde este tipo de innovación, Bonesso, et al. (2019) afirma que dentro de la innovación en los procesos, se introducen nuevas tecnologías o métodos, que apalanquen el desarrollo del empleo, el conocimiento y habilidades tanto técnicas como blandas de los empleados. (c) La innovación organizacional, que se refiere a las innovaciones que impactan de manera positiva la eficiencia, productividad, rentabilidad, creatividad y flexibilidad, por medio de cambios en las rutinas de la organización. Algunos ejemplos de esto son: introducción de nuevas estrategias, nuevos sistemas de gestión, nuevos procesos administrativos, nuevas estructuras, relacionamiento con otras organizaciones y contratación de nuevo talento. (d) La innovación de marketing es relativa a la mezcla de mercadotecnia, también llamada las 4p's (producto, precio, promoción y plaza), incluida también distribución y los canales. De acuerdo a esto las innovaciones de producto y de marketing no son tan evidentes. Los objetivos principales en esta innovación, son aumentar las ventas totales, competir eficazmente con el precio, segmentar los mercados y ofrecer productos y servicios que aumenten la necesidad de los clientes para adquirirlos (Tavassoli y Karlsson, 2015).

Además de los tipos de innovación mencionados anteriormente, Emrechtinger (2019) del Lead Innovation Management, menciona que existen grados de innovación, teniendo en cuenta que innovar no solo es crear algo desde cero, sino que se puede innovar sobre lo ya

existente. Para identificar qué tan alto o bajo es el grado de innovación, existen diferentes enfoques o modelos para esta medición, los dos modelos más utilizados son: (a) la innovación incremental y radical. Cuando se habla de innovación incremental, se trata de cambios pequeños en los productos, procesos o el modelo de negocio, ya existentes en la compañía. Al hablar de innovación radical, es cuando se presenta algo nuevo, que provoca cambios radicales en los productos, procesos, servicios o modificaciones en el modelo de negocio. (b) nivel innovador, donde se definen cuatro niveles de innovación, innovación incremental: mejorar un producto o servicio ya existente, donde el grado de innovación es bajo; innovación media: mayor grado de innovación, nuevos medios para innovar frente a productos, servicios, entre otros, ya sean nuevos o existentes; innovación inducida por un propósito: dadas por la demanda o necesidades de los clientes, el nivel de innovación es medio; *Breakthrough innovation*: innovaciones revolucionarias, que satisfacen las necesidades hasta ahora desconocidas por los clientes (Emprechtinger, 2019).

Entrando a hablar de innovación en Colombia, de acuerdo Dutta y Lanvin (2021), en el Global Innovation Index, en donde se tienen en cuenta a más de 173 países en el mundo, Colombia ocupa el puesto 67, como se observa en la figura 2, si bien se puede observar que el país a subido de puesto en el ranking, no ha sido a un ritmo constante, se ha visto bastante dificultad y sostenibilidad en sus procesos durante los últimos años. De acuerdo a esto Colombia ha mostrado un menor trabajo frente a la innovación en capital humano e investigación y denota buenos avances en implementaciones nuevas hacia el mercado y a nivel empresarial, donde se ha visto grandes aportes por parte de algunas compañías colombianas.

Figura 2.

Ranking Global Innovación - América Latina Global Innovation Index 2021

GII 2021 rankings in Latin America and the Caribbean

Rank	Top 60	Rank	Top 80	Rank	Top 100	Rank	Top 110
53	Chile	65	Uruguay	83	Panamá	101	Guatemala
55	México	67	Colombia	88	Paraguay	104	Bolivia (Plurinational State of)
56	Costa Rica	70	Peru	91	Ecuador	108	Honduras
57	Brazil	73	Argentina	93	Dominican Republic		
		74	Jamaica	96	El Salvador		
				97	Trinidad and Tobago		

Nota: *Tomado de Global Innovation Index 2021*

Innovación en las organizaciones

De acuerdo con Collins, et al., (2021), McKinsey Quarterly realizó una encuesta en la pandemia a más de 800 ejecutivos, en donde se reporta que hoy en día las compañías que le están dando mayor prioridad al desarrollo e implementación de nuevos negocios, nuevos productos, servicios o modelos de negocio, muestran un mayor crecimiento que sus competidores. Así mismo en una encuesta realizada durante la pandemia, el 90% de los directivos de todo el mundo, resaltan la importancia de implementar la innovación empresarial en sus compañías, teniendo en cuenta el cambio que se ha tenido y se tendrá en la forma de hacer negociaciones, por lo cual se vuelve necesario transformar el modelo de negocio, los procesos, estructuras y cultura de la organización (BBVA, 2019).

Por otro lado, Valderrama (2020) considera que para que una compañía sea innovadora, no solo basta con tener metodologías nuevas, equipos creativos, herramientas, desarrollo de nuevos productos etc., sino que también se requiere una cultura y un clima que la refuercen y favorezcan el desarrollo de la innovación, esto se puede dar por medio de políticas de reconocimiento a los logros que estén alineados a las estrategias de innovación, apertura a los cambios, políticas de tolerancia ante posibles fallas o problemas que se puedan presentar en los proyectos, desarrollo de nuevas habilidades en los empleados, entre otros.

Siguiendo lo planteado anteriormente, Naranjo y Calderón-Hernandez (2007), en su estudio aplicando el test de de Bridges (diseñado para establecer el carácter de las organizaciones), afirman que existen compañías con ciertas características las cuales

favorecen la innovación, algunas de estas son, carácter extrovertido e intuitivo, flexibles, abiertas al entorno, apertura a los cambios y a cometer errores.

Por otro lado, se identificaron a su vez barreras para el desarrollo de la innovación en las organizaciones, Ponti (2009), afirma que la innovación está limitada por algunas barreras como, (a) las estructuras jerárquicas demasiado burocráticas o con acumulación de poder en cargos directivos, poco favorecedoras de la creatividad; (b) la poca gestión del conocimiento dentro de la organización; (c) la falta de una política de innovación abierta; (d) el poco conocimiento de las necesidades de los stakeholders; (e) los trabajos monótonos o con pocos retos para los empleados y (f) la falta de colaboración entre los empleados y las compañías.

De acuerdo con Anthony, et al. (2019), la innovación está limitada por algunas barreras en las organizaciones, una de ellas es no tener estructuras planas o simples que permitan tomar decisiones y acciones ágiles, a la vez presenten inercia organizacional.

Por su parte, Pisano (2015) indica que a pesar de la inversión en tiempo y dinero de muchas organizaciones, la innovación sigue siendo una búsqueda frustrante para estas, ya que en muchas ocasiones las iniciativas de innovación fallan, otras veces las ideas no son llevadas a la implementación, o simplemente no hay claridad en lo que se quiere. El problema con los esfuerzos de mejora de la innovación, tiene su origen en la falta de una estrategia clara de innovación. La estrategia de innovación permite establecer a las compañías sus estrategias comerciales, en cuanto a la oferta de valor, aumento de la rentabilidad, entre otros,

En concordancia con lo anterior y partiendo de la base que si bien no existe una fórmula exacta para tener éxito con la innovación, de acuerdo con los análisis realizados por Jong, et al. (2015), las compañías que asimilan y aplican los siguientes elementos esenciales, mejorarán la probabilidad de tener buenos resultados frente a la innovación: (a) aspirar, en donde se establecen objetivos claro, con resultados que puedan ser medibles y tangibles; (b) elegir, si bien se tienen un sin número de ideas u opciones, se debe elegir aquellas que tengan

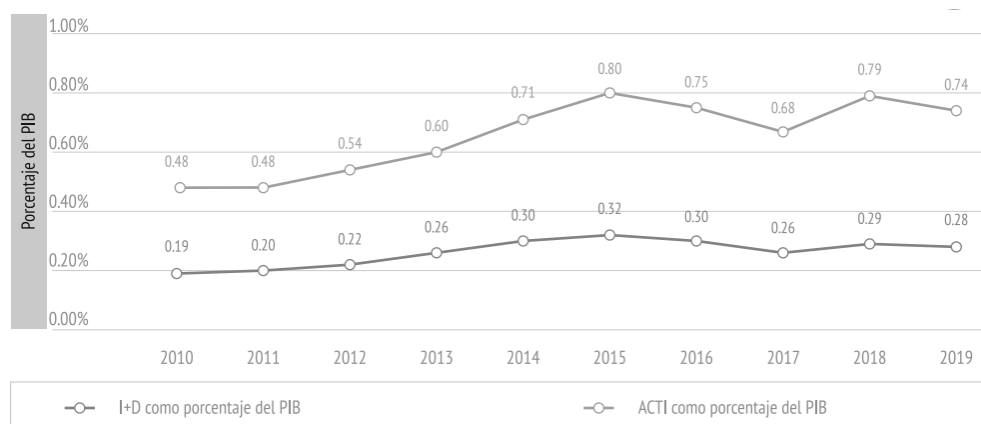
el mayor potencial para solucionar el problema o proceso que se quiere abordar; (c) descubrir, además de encontrar soluciones para el problema actual, se encuentran soluciones o herramientas que puedan impactar futuras dificultades en la organización; (d) evolucionar, poder presentar nuevas propuestas que generen valor a los clientes, impactando positivamente en la oferta de valor; (e) acelerar, todas las compañías quieren innovar, por lo cual es importante ser rápido, ser el primero en actuar genera beneficio; (f) escalar, se debe tener en cuenta la posibilidad de ir escalando las innovaciones que se dan en la compañía, se debe buscar impulsar la innovación, de lo contrario puede desaparecer; (g) extender, no solo se trata de innovar desde el área “I+D”, se puede innovar desde diferentes áreas, extender el alcance a socios, para obtener mayores inversiones y resultados; finalmente (h) movilizar, llevar la innovación a la acción, si bien las ideas son la base, si no se implementan no sería innovación.

Al hablar de innovación en nuestro país, se puede observar que “Colombia aún está en un desbalance significativo en términos de innovación frente al resto del mundo. El país ocupó el lugar 68 entre 131 economías evaluadas, siendo superado por cuatro pares regionales: Chile, México, Costa Rica y Brasil” (Portafolio, 2021).

De acuerdo al Observatorio de Ciencia y Tecnología (2019), Colombia se ha trazado una meta gubernamental la cual ha sido llegar al 1% del PIB de inversión en ACTI (Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación), sin embargo esta meta no ha sido alcanzada. “El actual Plan de Desarrollo Pacto por Colombia - Pacto por la Equidad se fija como meta para el final del cuatrienio (2022) duplicar la inversión en ACTI como porcentaje del PIB (llegando al 1.5%), así como duplicar la inversión privada en I+D como porcentaje del PIB (alcanzando el 0.7%)”. (Observatorio de Ciencia y Tecnología, 2019). En la figura 3, se puede observar el comportamiento de los últimos diez años.

Figura 3.

Inversión en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) como porcentaje del PIB, 2010 - 2019 (2019).



Nota: Fuente Observatorio de Ciencia y Tecnología.

Según estos resultados, se observa que en el 2011 se empieza a dar una dinámica diferente e interesante, “acercándose las cifras de los últimos años a un 0.8% con respecto al PIB para ACTI (0.79% y 0.74% en 2018 y 2019, respectivamente); sin embargo, estos valores continúan estando lejos del 1.5%” (Observatorio de Ciencia y Tecnología, 2019).

Cuando se habla de I+D la situación no es diferente, a partir del 2019 hasta el 2019, “la inversión como proporción del PIB ha fluctuado entre el 0.26% y el 0.30% (con cifras de 0.29% y 0.28% para los dos últimos años)” (Observatorio de Ciencia y Tecnología, 2019).

En Colombia se vienen trabajando en la implementación de innovación en las organizaciones, de acuerdo con el reporte de la ANDI (2021), en donde se estudiaron 340 compañías frente a la innovación y se escogieron 10, se pudo observar que las empresas más innovadoras “están concentradas en Antioquia con 56,6% de los finalistas; seguido por Bogotá con 13,3%, Valle del Cauca con 10% y Bolívar con 6,7%”. Según este reporte del 2020 las empresas que quedaron como finalistas, lograron crear más de 5.000 innovaciones, las cuales contribuyeron a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible.

De acuerdo con los sectores, dentro de las compañías finalistas el 26,7% corresponde al sector industrial, el 16,7% al de alimentos y el 13,3 al energético, las compañías del sector

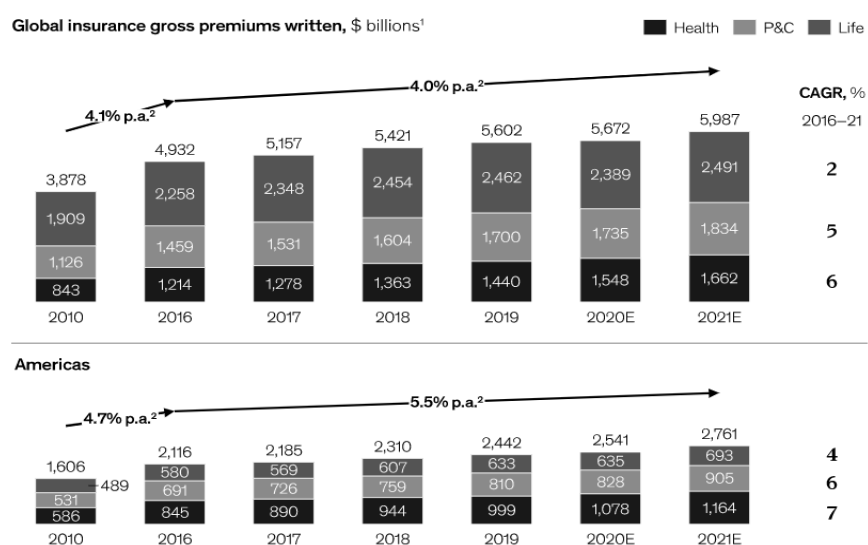
industrial químico el 10% y los de bebidas, construcción, dispositivos médicos, farmacéutico, petróleo, entre otros alcanzaron 3,3% cada uno. Dentro del ranking solo se encuentra una empresa aseguradora (ANDI, 2021).

Innovación en el sector asegurador

De acuerdo con Baumann, N (2018), el sector asegurador vive un momento de verdad, ya que si bien tuvo un periodo largo de estabilidad en la industria, los seguros no son algo que a la gente le atrae comprar, ya que se realiza una inversión que es a largo plazo o finalmente nunca es utilizada, de aquí nacen los retos a la reinención, desarrollo de nuevos modelos de negocio y transformación cultural por parte de las aseguradoras. Con la llegada de la pandemia el sector asegurador sufrió un gran impacto en el 2020, hubo poco crecimiento de las primas¹ a aproximadamente un 1,2 %, en comparación con más del 4 % anual que se presentó entre 2010 y 2020.

De igual manera Bernard, et al. (2022) mencionan que las ganancias cayeron en un 15% desde el 2019, como se ve plasmando en la figura 4.

Figura 4.
Primas suscritas de seguros globales.



Nota: tomado de McKinsey & Company, 2022.

¹ En el sector asegurador una prima es el precio que paga el asegurado por el seguro que contrata (Fasecolda,2022).

Los estudios muestran que los clientes de los seguros han cambiado su comportamiento en esta era de digitalización, por ejemplo se dice que el 21% de los consumidores en Estados Unidos, poseen productos de tecnología portátil y buscan mayor practicidad en su día a día (Pennic, 2014).

Es por ello que en los últimos años, el aumento de la innovación también ha interesado a los mercados financieros y aseguradores (Guo y Liang 2016). En un estudio realizado por Eling y Lehmann (2018), se analizó el impacto de la digitalización en la cadena de valor de los seguros, destacando que las principales áreas impactadas son la interacción con los clientes, la adaptación a su comportamiento, la automatización de los procesos y decisiones de negocio, la mejora de los productos existentes y la oferta de nuevos productos.

Por otro lado, Lanfranchi y Grassi (2021) en su estudio para examinar el uso de las tecnologías para la innovación por parte de las compañías de seguros más influyentes a nivel global, afirmaron que la industria de los seguros se está transformando e innovando, realizando cambios en los modelos de negocio, en los servicios, procesos y productos, apalancados por la tecnología. Estos mecanismos de innovación están basados en la adaptación, la expansión, la reacción y la competencia. Dentro de este estudio se tuvo una muestra de 30 compañías principales de seguros a nivel mundial durante la pandemia, donde se pudo establecer que en estas compañías se lanzaron 112 iniciativas. De igual manera, la mayoría de compañías de seguros habían introducido iniciativas de innovación, excepto cinco compañías en las que no se informó ninguna, y que se mantuvieron de manera tradicional. Las compañías con más de cinco iniciativas nuevas, son las que tuvieron mayores resultados en términos de primas emitidas.

Por su parte, la firma de consultoría e investigación IndustryARC (2021), afirma que varias aseguradoras digitalizaron las experiencias que tenían sus clientes y agentes, desarrollando nuevas experiencias y productos, alejándose con esto del modelo tradicional,

en el cual el servicio que se prestaba era presencial. Otras generaron programas de fidelización, premiando a sus clientes con puntos que después podrían reclamar por beneficios (Ellingrud. et al. 2022).

De acuerdo con Oliva y Flores (2017), en su artículo publicado por Deloitte sobre *la transformación de las compañías de seguros en la era digital*, las compañías aseguradoras han realizado cinco cambios importantes en esta era. (a) Social: entendido desde el cambio de comportamientos y hábitos de las personas, pues el mundo se está movilizándose hacia la era digital, las redes sociales, entre otros. Las personas valoran cada vez más lo que piensan los demás sobre un producto o servicio, si lo recomienda o no. Es por esto que la experiencia que viva el cliente será clave, para la oferta de valor que brinde la aseguradora. (b) Móvil: la importancia de tener todos los servicios que presta la aseguradora al alcance de la mano, al tener un accidente, poder informar la ubicación, gestionar reclamos, enviar fotos, entre otros. Para estar a la vanguardia del mercado asegurador o cualquier mercado, se vuelve de vital importancia brindar una excelente experiencia, en todos los canales digitales, en especial en el celular. (c) *Pricing*: el retorno de las pólizas a la medida, entendido como el pago por uso que se le dé a las cosas, en donde se vuelve clave el “Internet de las Cosas” (IoT – *Internet of Things*), al permitir a usuario compartir información desde sus dispositivos, donde será posible determinar el uso que le da y con esto poder obtener precios personalizados, tanto por el riesgo personal como la edad, el tipo de carro y el uso que se le dé. (d) Analytics: donde se evalúan los datos para analizar los comportamientos, hechos y generar valor agregado a los clientes. Clave para generar ofertas de valor personalizadas y adelantarse a las necesidades del cliente. (e) “Insurtech”: las aseguradoras que incorporen las nuevas opciones digitales, ya sea adquiriendo “insurtech” o realizando alianzas con ecosistemas digitales obtendrán mayores beneficios.

“Insurtech” es el nombre de este gran grupo de compañías jóvenes o *startups* que aplican una serie de innovaciones tecnológicas al negocio de los seguros para ampliar su cobertura. Entre estas, plataformas digitales, IoT, telemetría, big data, asesores virtuales, machine learning, inteligencia artificial, blockchain, seguros bajo demanda y esquemas “Peer-to-Peer”² (Colombia Fintech, 2021).

Complementariamente, Stoeckli (2018) afirma que “insurtech” es un fenómeno que comprende las innovaciones de uno o más actores del mercado tradicional y no tradicional que explota la tecnología de la información para ofrecer soluciones específicas para la industria de seguros.

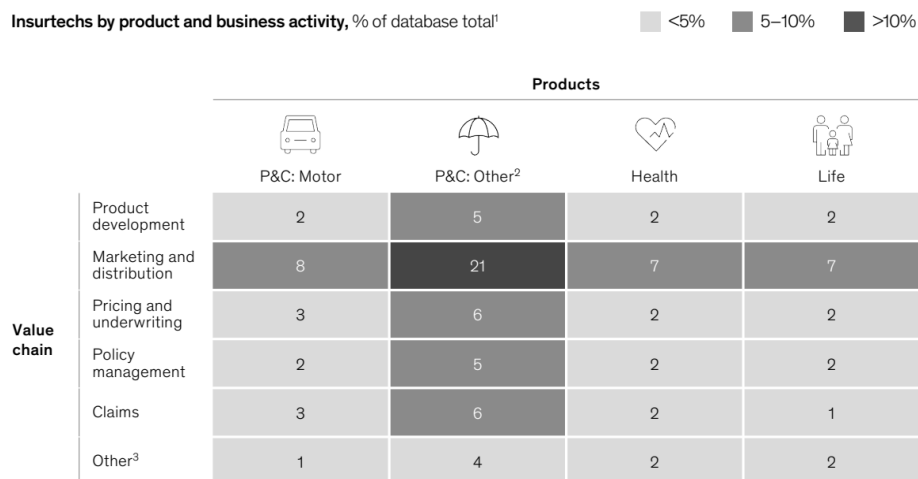
Este fenómeno “insurtech” también genera el desarrollo, diseño o mejora de productos, servicios o procesos ya existentes y habilita nuevos modelos de negocio. Como por ejemplo el modelo de seguros de los carros, en el cual los precios pueden ir basados según el uso que se le dé a los automóviles (Derikx, et al. 2016).

De acuerdo con Bernard, et al. (2022) en artículo publicado por McKinsey & Company, más del 40% de las “insurtech” dentro de su cadena de valor de sus segmentos de seguros, buscan centrarse en marketing y distribución, por medio de procesos digitales y una experiencia mejorada por sus clientes, como se observa en la figura 5.

Figura 5.

Insurtech foco en marketing y distribución

² Las tecnologías 'peer to peer' (P2P) hacen referencia a la conexión entre los usuarios y las redes /sistemas.



Nota: Tomado del artículo publicado por McKinsey & Company (2022).

Las “inturtech” buscan generar gran impacto a los clientes, impulsando la innovación digital, siendo disruptivas en la industria, generando con esto valor agregado. Se han realizado grandes inversiones en estas en todo el mundo, creciendo de 1.000 millones en el 2004 a 7,2 mil millones en el 2019 y a 14,6 mil millones en el 2021. Dentro de estas, más del 40% se encuentran enfocadas en segmentos de marketing y distribución de la cadena de valor de seguros, las cuales buscan desafiar el enfoque tradicional que venía dándose en el sector asegurador. En ese contexto, las aseguradoras han mostrado un foco más fuerte en la transformación de los productos y servicios que ofrecen, digitalizando y generando nuevas ofertas de valor; sin embargo, estas se enfrentan a grandes retos y desafíos a la hora de transformar sus culturas, teniendo que generar un nuevo *mindset* en los ejecutivos y empleados que llevan varios años en la organización, quienes han venido a lo largo de décadas actuando de manera tradicional y obteniendo los resultados esperados para la organización (Bernard, et al. (2022)).

Por su lado Ellingrud et al. (2022), mencionan cinco pasos para incorporar la innovación dentro de las aseguradoras: (a) transformar los recursos y tareas del negocio principal en iniciativas innovadoras; (b) desarrollo de alternativas y vías para el desarrollo de los productos; (c) diseñar nuevas propuestas de valor, en las que se generen nuevas opciones de

participación y distribución a los clientes; (d) garantizar que la innovación sea un proceso, que va a ser continuo y se va a incorporar en la organización; y (e) continuar en la búsqueda de innovaciones significativas para los productos. Dentro de estos cinco pasos se puede observar, que el foco principal de la innovación está en lograr identificar necesidades que aún no han sido cubiertas o llegar a mercados antes no explorados, no solo en generar ideas nuevas o ser creativos. De igual modo, los líderes deben tener un cambio de *mindset* y asumir riesgos y la organización tendrá que destinar recursos para la innovación, para apalancar la cultura de la innovación. Un modelo de innovación que perdure y sea el correcto, dependerá de la prioridad que dé la aseguradora, en donde tendrá no solo que desarrollar nuevas capacidades para mejorar sus operaciones, sino que debe buscar nuevas oportunidades disruptivas en el mercado.

Cultura de la innovación

Antes de entrar a definir la cultura de innovación se entrará a revisar qué es la cultura organizacional. De acuerdo con Owoyemi y Ekwoaba (2014), la cultura organizacional, se expresa a través de las creencias y valores dentro de las organizaciones que motivan el empleo y la define como el conjunto estándar de comportamientos y hábitos compartidos por los miembros de una organización.

Por otra parte Schein (2004), afirma que en las últimas décadas el concepto de cultura, ha sido utilizado por algunos investigadores y administradores organizacionales, para referirse al clima y prácticas que desarrollan las organizaciones en torno a su manera de tratar a las personas, sus valores y el credo. Así mismo es un fenómeno dinámico que rodea a la organización en todo momento, creado por las interacciones con los demás, moldeado por los líderes, creando un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas, las cuales guían o restringen el comportamiento de los empleados.

A su vez, Groysberg, et.al. (2018), indica que algunos autores como Edgar Schein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede, entre otros, identificaron cuatro atributos que definen a una cultura, (a) la cultura es grupal, no se da en una sola persona, esta se da por medio de los comportamientos, valores y percepciones que son compartidas; (b) es profunda y penetra en toda la organización, se manifiesta por medio de comportamientos, ambiente, rituales, símbolos entre otros y aspectos como la mentalidad, las motivaciones y la perspectiva que se tiene de la organización; (c) es constante y perdurable en el tiempo, la cultura puede dirigir las acciones de los miembros de la compañía por largo tiempo. Se da por medio de eventos y aprendizajes grupales. Es un patrón social que se refuerza con el tiempo y se vuelve cada vez más resistente al cambio; (d) es implícita en la organización, las personas responden de manera instintiva, como si fuera un lenguaje ya establecido en cada miembro de la organización.

Dentro de la definición de cultura se tuvo en cuenta las diferentes características que se mencionan en la literatura, algunos autores hablan de niveles o tipos de cultura, por ejemplo Schein (1988), originalmente definió 3 niveles de cultura que se interrelacionan y conforman la cultura organizacional. Nivel 1, llamado nivel de producciones, el cual se da por el entorno físico y social, en donde se observa la capacidad del grupo frente a aspectos como la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado y sus conductas. Nivel 2, los valores, los cuales reflejan la manera en la cual se deben relacionar y actuar los miembros de la organización, reflejan los valores propios de cada individuo, promovidos e inculcados por los líderes de la organización que después se convierten en creencias. Nivel 3, presunciones subyacentes básicas, soluciones que son escogidas para dar respuesta a situaciones difíciles presentadas anteriormente, orientan a la conducta a actuar de una u otra forma para dar respuesta ante las situaciones que se presentan en la organización.

Por su parte, se observan otras visiones como las de Cameron y Quinn (2006), quienes definen un modelo de cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, mercado y jerárquica. La cultura clan, basada en la flexibilidad y orientación interna, promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación. La cultura adhocrática, donde es valorada la creatividad, tomar riesgos, organizaciones dinámicas. Cultura de mercado, más enfocada a los objetivos y competitividad, una organización orientada a los resultados. Por último la cultura jerárquica, donde los procedimientos y normas están muy marcados.

En línea con lo anterior, Davies y Buisine (2018), indican que la cultura organizacional es uno de los determinantes más importantes, siendo pieza fundamental en el camino hacia el desarrollo de innovaciones dentro de la organización. Así mismo, Dombrowski, et al. (2007), afirman que la cultura juega uno de los papeles más importantes en el éxito hacia la innovación y que para lograr el cambio en la cultura, las organizaciones deben asegurarse que realmente entienden y asimilan los componentes de una cultura de innovación.

Existen algunos rasgos de la cultura que pueden entorpecer el fomento a una cultura de innovación, de acuerdo con el estudio realizado por Naranjo y Hernandez (2015), estos pueden ser: el peso de la autoridad, estructuras jerárquicas, la aversión al riesgo, el perfeccionismo, la poca aceptación a la diversidad, la baja flexibilidad, el exceso de democracia, entre otros. Campaner (2020), afirma que muchas organizaciones quieren innovar, pero no todas lo logran, ya que no es fácil implementar y mantener la innovación en las organizaciones. Así mismo plantean que crear una cultura organizacional que tenga la innovación en su ADN, es una ventaja mucho más fuerte que diseñar un nuevo producto o servicio.

Siguiendo lo planteado anteriormente, Davies y Buisine (2018), afirman que una cultura de innovación tiene sus propias características como, la presencia de líderes, equipos e individuos innovadores, condiciones de la organización para la innovación, conexiones

dentro como fuera de la organización que promuevan la innovación y el fomento de habilidades como la observación, la curiosidad, la exploración y el trabajo colaborativo. Para crear una cultura de innovación, estas habilidades deben extenderse por toda la organización, de no ser así será muy complejo desarrollar una cultura de la innovación.

Asmawi y Mohan (2011) dentro de su estudio identificaron una estructura de ocho factores dentro de una cultura innovadora, los cuales son: trabajo en equipo e intercambio de conocimiento; empoderamiento y reconocimiento; apertura a la investigación y desarrollo; toma de riesgos; orientación al cliente; autonomía; redes sociales, páginas web y diseño organizacional.

De igual forma, esto se puede ver reflejado dentro del estudio realizado a una compañía colombiana por Naranjo y Hernández (2015), donde se buscó implementar un modelo de transformación cultural hacia la innovación y se pudo establecer que dentro del camino hacia esta transformación, se deben tener presentes cinco capacidades organizacionales: (a) ambidextrismo, la cual indica que la organización es disruptiva y a la vez está en mejoramiento continuo, presenta dentro de su día a día exploración, explota la información adquirida y logra que esto se siga generando a lo largo del tiempo; (b) orientación al cliente y al mercado, la cual muestra la habilidad de la organización de ver el panorama completo del mercado y sus diferentes actores, como sus clientes, proveedores, competidores, aliados y el contexto en el cual se está desarrollando la organización, lo cual permite ser la fuente de innovación, generando estrategias de gran impacto para esta; (c) velocidad, dentro de esta se tiene en cuenta la habilidad que tiene la organización de desarrollar e implementar productos innovadores más rápido que los competidores; (d) relacionamiento, la capacidad de la organización para generar un relacionamiento amplio con diferentes actores, no solo en el mismo país, sino en otras culturas que permitan tener una visión amplia y esto apalanque

nuevas estrategias; (e) ejecución, en donde la organización logra no solo generar una idea, si no que la lleva a la implementación.

En línea con lo planteado anteriormente, Maher (2014), realizó un estudio sobre la construcción de una cultura de innovación, estableció siete diferencias de una organización altamente innovadora. Las organizaciones y los líderes utilizan estas siete características para fortalecer y evaluar la cultura de la innovación en sus organizaciones: (a) Los empleados pueden expresar sus ideas sin temor a que se puedan tener efectos negativos o se castigue el error. (b) Los líderes de estas organizaciones están más enfocados e interesados en aprender de los errores, que en castigarlos. (c) La alta dirección debe proporcionar recursos financieros, para la implementación de proyectos innovadores de los empleados. (d) La organización crea entornos que faciliten la recopilación de data e información, para la creación de proyectos que apalanquen la innovación. (e) Los líderes fomentan la innovación y movilizan a los equipos hacia el desarrollo de ideas innovadoras. (f) Se fomentan espacios y actividades que respalden y generen motivación hacia la innovación. (g) Los líderes también cultivan un entorno empresarial colaborativo para impulsar la innovación.

Por su lado Naranjo y Calderón-Hernández (2007) dentro de su estudio perfil cultural de las empresas innovadoras, nos plantean los siguientes factores culturales de la innovación, presentados en la tabla 3.

Tabla 3.
Factores culturales de la innovación

Factores	Características	Implicaciones
Complejidad del fenómeno	Comprende factores técnicos, sociales, económicos, organizacionales y políticos. En consecuencia es un fenómeno cultural.	Su implementación demanda cambios en: <ul style="list-style-type: none"> • La concepción de los negocios • La cualificación de las personas • Prácticas gerenciales centradas en las personas
Riesgo inherente a la innovación	Alta probabilidad de fracaso.	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Liderazgo visionario

		<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia estimuladora
Incertidumbre	Efectos no siempre previsibles. Variación imprevisible del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Se requieren equipos multifuncionales. • Políticas sensitivas y humanas.
Ingrediente creativo	Debe existir un ambiente favorable a la generación de nuevas ideas y la posibilidad de aplicarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Trabajo en equipo • Ambientes creativos • Valoración de la iniciativa individual.
Permanencia en el tiempo	Ruptura profunda con lo tradicional • Estabilidad hasta nueva ruptura.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio cultural • Apertura al entorno
Apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad a las necesidades del cliente • Percepción del cambio en los competidores • Evolución tecnológica del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizada en clientes • Consideración de los mercados

Nota: Tomado de Naranjo y Calderón-Hernandez (2007)

Martins y Terblanche (2003), exponen una propuesta para explicar las culturas organizacionales que promueven la innovación y la creatividad. Donde se mencionan cinco determinantes: (a) estrategia de negocio, visión y misión que estén encaminadas a la innovación; (b) estructura y valores organizacionales, encaminados a la flexibilidad, la libertad, el trabajo colaborativo, velocidad en la toma de decisiones, empoderamiento y trabajo en equipo, todos estos como facilitadores de la innovación; (c) mecanismos de apoyo, como las herramientas tecnológicas, las de talento humano, que brinda la organización como apalancador de la innovación; (d) comportamientos que promueven la innovación, como la gestión de los errores, el fomento de nuevas ideas, el apoyo a la curiosidad, permitir tomar riesgos, experimentación, actitud positiva al cambio, tolerancia entre otros; (e) por último, una comunicación abierta y a todo nivel, que sea transparente basada en la confianza, aceptando los desacuerdos y entendiéndose como parte de los propósitos de la innovación.

Dentro del camino de transformación hacia la cultura de innovación, Danks (2015) en su estudio sobre la medición de la cultura de la innovación, menciona que los instrumentos que han sido más citados por la literatura para evaluar la cultura de la innovación son el instrumento desarrollado por Dobni (2008), que evalúa la construcción multidimensional a lo largo de los dominios de aprendizaje organizacional, creatividad y empoderamiento, orientación al mercado, orientación al valor y contexto de implementación y el “Innovation Quotient” de Rao y Weintraub (2013) altamente visible en el mercado, que mide la percepción de de los empleados frente a la cultura de innovación.

Rao y Weintraub (2013), exponen que generalmente cuando las compañías buscan o tratan de fomentar la innovación, se enfocan en los procesos, recursos y resultados, lo cual resulta más fácil de medir. De este modo las compañías, prestan menos atención a los factores más difíciles de medir, los orientados a las personas, como lo son los valores, comportamientos y clima, siendo estos los más intangibles, difíciles de manejar y medir. Sin embargo estos factores, las personas y todos los asuntos referentes a estas, tienen el mayor poder para dar forma a la cultura de innovación y de poder crear una mayor ventaja competitiva a largo plazo para la organización. Después de realizar varios estudios, se pudo establecer que la cultura de la innovación tiene seis bloques, tres racionales que son los recursos, los procesos y los resultados; y tres emocionales, valores, conductas y clima” como se puede observar en la figura 6.

Figura 6.

Modelo Rao y Weintraub - Seis bloques de la cultura de la innovación.



Nota: Tomado de Rao y Weintraub (2013).

Los tres bloques emocionales son: (a) Valores, los cuales se consideran parte clave de la organización, e impulsan las decisiones de la organización. Estos se manifiestan en el comportamiento de las personas y en lo que invierten, más que lo que dicen. Las compañías realmente innovadoras, invierten en promover la creatividad y fomentan el aprendizaje continuo. (b) Conductas, cómo actúan las personas con relación a la innovación en la organización. Los líderes deben impulsar cambios en procesos, nuevos productos y en movilizar a los equipos de trabajo con proyecciones hacia el futuro y motivándolos hacia el cambio. Frente a los demás trabajadores, estos deben mostrar tenacidad frente a las situaciones complejas u obstáculos que se les presentan y tener gran foco en los clientes. (c) Clima, el clima de una cultura de innovación, cultiva el compromiso y el entusiasmo, desafía a las personas a tomar riesgos dentro de un ambiente seguro, fomenta el aprendizaje y el pensamiento independiente. (d) Recursos, están compuestos por tres factores principales: las personas, los sistemas y los proyectos. Las personas son consideradas como el principal factor de innovación dentro de la organización e impactan a los valores y el clima de la organización. (e) Procesos, son las etapas o rutas que se siguen a medida que se desarrollan los logros de innovación. (f) El éxito, muestra la opinión de los consumidores y competidores en torno a cuán innovadora es la organización. El éxito refuerza los valores, comportamientos de la empresa y procesos, que a su vez impulsan muchas acciones y decisiones posteriores (Rao y Weintraub, 2013).

Liderazgo innovador

Schein (2004) identifica que la cultura y el liderazgo están entrelazados. Si bien la cultura es el resultado de un proceso de aprendizaje de un grupo de individuos, que está solo parcialmente influenciado por el comportamiento del líder, cuando la cultura se ve amenazada, es función de los líderes de la organización actuar y generar un plan de acción

para darle frente a la situación. Es por esto que si bien la cultura no depende de los líderes, si son los apalancadores y movilizados de ésta.

Horth y Buchner (2014), definen el liderazgo como el proceso por el cual, una persona o grupo crea una dirección o alineación para trabajar de manera compartida y definen el liderazgo innovador como un proceso para crear dirección, alineación y compromiso, movilizándolo a los equipos hacia la implementación de cosas nuevas que generen valor.

A su vez Salter, et al. (2014), identifican que el liderazgo favorece la movilización de los demás hacia el cambio, aprovechando la identificación con la visión, misión y cultura organizacional. En estudios realizados, el liderazgo es una de las competencias más relevantes para apoyar y desarrollar la innovación organizacional. Además de la adopción de la innovación en las organizaciones, es importante desarrollar en los empleados la motivación hacia el cambio organizacional (Jung, et al. 2003).

Por otro lado Rao (2016), afirma que la mayoría de los líderes y directivos, siempre tienen excusas para no actuar frente a la agilidad a la cual las organizaciones se enfrentan hoy en día, utilizando afirmaciones como, “nuestra industria es diferente”, “nuestro negocio está a un nivel superior”, “nuestros competidores no están haciendo nada más rápido”, “ser veloz cuesta demasiado” entre otros, por lo cual el rol del líder transformador se vuelve clave a la hora de generar cambios en la organización.

Orlando Lugo, socio de KPMG afirma “Como con cualquier cambio transformador, la dirección y la visión para la innovación debe venir de la alta gerencia y los directores ejecutivos son conscientes de ello. Desde su posición, deben inspirar y alentar a quienes los rodean, asumir la responsabilidad de resolver los puntos de preocupación de sus clientes y así convertirse en actores visibles de la innovación” (Revista Empresarial, 2017).

En línea con lo anterior, dentro de una investigación realizada a algunos directivos, se identificó, que ya no es suficiente con crear valor en el día a día, también es necesario

cambiar las reglas del juego. Creando con esto brechas de oportunidad, por lo cual se vuelve necesario innovar, ya que si no se hace, la competencia lo hará. Es por esto que es clave tener liderazgo innovador en las organizaciones (Casciario, 2017).

Al hablar de liderazgo innovador Horth y Buchner (2014), afirman se pueden tener en cuenta tres pilares: (a) el uso de herramientas y técnicas que son utilizadas para generar nuevas opciones, implementarlas en la organización y comunicarlas, logrando con esto, una alineación con el equipo de trabajo que impulsa a la motivación y compromiso; (b) habilidades y conocimientos que permitan a los líderes lograr sus objetivos. Más allá de las habilidades o conocimientos en herramientas o técnicos, se refiere al dominio y facilidad en la implementación y desarrollo de procesos; (c) la mentalidad, las actitudes y comportamientos, que permiten generar habilidades y herramientas para ser eficaces. La mentalidad es el sistema fundamental de un pensador creativo.

“Es difícil combinar la fortaleza de una compañía tradicional con la agilidad de una *startup*. Esa es la razón por la cual es tan importante el papel que desempeña el líder. Al CEO de la compañía matriz le corresponde ir más allá al oponerse a los argumentos usuales en contra de la creación de nuevos negocios, a las dudas internas acerca del crecimiento más allá de su modelo operativo tradicional y a la forma de pensar establecida” (Collins, et al, 2021, p,7).

En línea con lo mencionado anteriormente, el liderazgo de los empleados se vuelve en pieza fundamental a la hora movilizar a la organización hacia una cultura innovadora, como lo menciona Rao (2016) el rol del líder transformador, se vuelve clave a la hora de generar cambios en la organización. Es por esto que los líderes serán los grandes impulsores y movilizadores hacia la transformación en las organizaciones, logrando gran impacto y cambio en los empleados, los cuales se verán reflejados de manera inmediata hacia el entorno de la compañía.

Metodología

Tipo de estudio

Para la presente investigación se trabajó con un método mixto, el cual según Hernández, Fernandez y Baptista (2014), representa el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, por medio del conjunto de procesos empíricos, sistemáticos y críticos en una investigación. Realizando con esto inferencias resultado de toda una información, logrando un mayor entendimiento del fenómeno de estudio.

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández, 2014).

Participantes

Se trabajó con una muestra aleatoria por conveniencia. Buscando describir y recoger información sobre las características, propiedades y perfiles de las variables estudiadas y entender el comportamiento de la cultura de innovación de una compañía aseguradora colombiana. El tratamiento de los datos de los participantes en el estudio y toda la información recopilada, estuvieron enmarcados dentro de la la ley 8430 de 1.993, donde sus datos se mantuvieron confidenciales y prevaleció el criterio del respeto a la dignidad y la protección de los derechos y bienestar de estos.

En este estudio se tuvo en cuenta una muestra de 208 (número máximo dentro del acuerdo de confidencialidad del instrumento) participantes de 15 vicepresidencias de dicha compañía, recopilando información sociodemográfica: edad, género, nivel educativo (Tabla 4), antigüedad en la compañía (Tabla 5), nivel de cargo (Tabla 6) y área (Tabla 7).

Tabla 4

Distribución de participantes por edad, género y nivel educativo.

Variable	Participantes	No	Porcentaje Participación
----------	---------------	----	--------------------------

Edad	Menor de 26	7	3.37%
	Entre 26 y 35	97	46.63%
	Entre 36 y 45	55	26.44%
	Mayor de 45	49	23.56%
Género	Mujer	108	51.92%
	Hombre	100	48.08%
Nivel Educativo	Doctorado	1	0.48%
	Postgrado / Máster	132	63.46%
	Diplomado	38	18.27%
	Estudios superiores	36	17.31%
	Otros	1	0.48%

Tabla 5*Antigüedad en la organización*

Antigüedad Org.	Participantes	Porcentaje Participación
Menor a 1 año	34	16.35%
Entre 1 y 3 años	63	30.29%
Entre 4 y 8 años	40	19.23%
Entre 9 y 15 años	29	13.94%
Más de 15 años	42	20.19%

Tabla 6*Nivel de Cargo*

Nivel del cargo	Participantes	Porcentaje Participación
Vicepresidentes	10	4.8%
Gerentes	27	13.0%
Directores	14	6.7%
Jefes	39	18.8%
Directores de Comercial	7	3.4%
Especialistas con personas	9	4.3%
Especialistas sin personas	28	13.5%
Coordinadores con personas	7	3.4%
Coordinadores sin personas	7	3.4%
Contribuidor Individual	30	14.4%
Cargos Base	24	11.5%
Asesor Ventas	6	2.9%

Tabla 7*Áreas/ Vicepresidencias de la organización*

Vicepresidencia	Participantes	Porcentaje Participación
Vic. Ventas Canales Presenciales	19	9.1%
Vic. Negocios de Personas	17	8.2%
Vic. Tecnología y Operaciones	35	16.8%
Vic. Banca y Negocios Digitales	12	5.8%
Vic. de Servicio	11	5.3%
Vic. Línea de Negocio y Comercial	9	4.3%
Vic. Talento Humano y Administrativa	33	15.9%
Vic. Canal Corredores	15	7.2%
Vic. Negocios Patrimoniales	9	4.3%
Vic. de Planeación y Riesgo	9	4.3%
Vic. Mercadeo y Relacionamiento	17	8.2%
Vic. Jurídica	10	4.8%
Dirección Ejecutiva de Sostenibilidad	5	2.4%
Vic. Innovación	3	1.4%
Vic. Responsabilidad Social	4	1.9%

Instrumento

El instrumento utilizado fue el “Innovation Quotient” de Rao y Weintraub (2013), del cual se obtuvo la autorización correspondiente de sus autores (Anexo 1), permitiendo utilizar la plataforma para la aplicación y medición del índice de cultura de la innovación, la cual se encuentra en todos los idiomas y se aplicó en español.

Es un instrumento especializado en medir la Cultura de la Innovación en las organizaciones, evaluando la percepción que tienen los empleados frente a la cultura de innovación, en este se mide el desempeño de la organización mediante 6 bloques, 18 factores y 54 elementos, que contribuyen a una cultura de innovación como se ve plasmado en la figura 7. Los seis bloques son: valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y éxito/resultados. (a) Valores, los cuales se consideran parte clave de la organización e

impulsan las decisiones de esta. (b) Comportamientos, referente a cómo actúan las personas con relación a la innovación en la organización. (c) El clima de una cultura de innovación, cultiva el compromiso y el entusiasmo, desafía a las personas a tomar riesgos dentro de un ambiente seguro, fomenta el aprendizaje y el pensamiento independiente. (d) Recursos, los cuales están compuestos por 3 factores principales, las personas, sistemas y los proyectos.(e) Procesos, son las etapas o rutas que se siguen a medida que se desarrollan los logros de innovación. (f) El éxito/resultados, muestra la opinión de los consumidores y competidores en torno a cuán innovadora es la organización. El éxito refuerza los valores, comportamientos de la compañía y procesos, que a su vez impulsan muchas acciones y decisiones posteriores (Rao y Weintraub, 2013).

Figura 7.
Modelo InnoQuotient

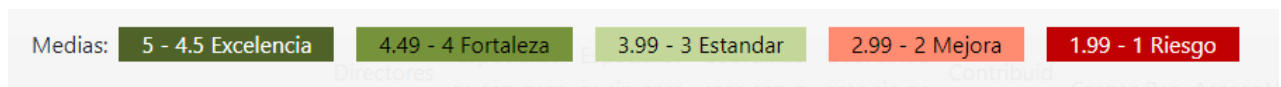


Nota: Tomado de *InnoQuotient*

El Modelo de Cultura de la Innovación mide y evalúa tanto el área racional, la cual hace referencia al negocio, como la emocional, referente a las personas. Desarrollado por los profesores Jay Rao y Joseph Weintraub del Babson College en Boston (USA), este es un cuestionario busca evaluar el 360° de la organización, dando un diagnóstico del ecosistema de innovación, permitiendo generar planes de acción para la cultura evaluada, garantizando una cultura de innovación más sostenible (Busom, 2016).

Los encuestados deben calificar su organización en cada uno de los 54 elementos, en una escala una escala ordinal tipo Likert del 1 al 5, usando la siguiente escala: 1=en ningún caso, 2=en menor grado, 3=en grado moderado, 4=en alto grado, 5=en muy alto grado. El promedio de los seis bloques de construcción es lo que se llama "coeficiente de innovación" del grupo. Con los resultados de la encuesta, se obtiene el ICI (Índice de cultura de la Innovación) (Rao y Weintraub, 2013). Las cuales se valoran tal como se muestra en la figura 8.

Figura 8.
Valoración Modelo InnoQuotient



Nota: Tomado de plataforma *InnoQuotient*

Con un análisis factorial confirmatorio el instrumento tiene una confiabilidad de 0.7 o superior en 16 de los 18 factores; los otros dos estaban por encima de 0,6. Un análisis completo de los ítems mostró que la discriminación de ítems fue de 0,3 y por encima” (Rao & Weintraub, 2013, p.37).

Procedimiento

El procedimiento que se realizó para obtener los resultados de este estudio fue el siguiente:

1. Se definió el instrumento a utilizar, donde se tuvo en cuenta diferentes opciones y finalmente se optó por el “Innovation Quotient” -ICI (Índice de Cultura de Innovación)- de Rao y Weintraub (2013).
2. Se aplicó el instrumento a la muestra aleatoria por conveniencia de la compañía de seguros entre el 4 y el 18 de abril del año 2022.
3. Se clasificaron y ordenaron los datos cuantitativos obtenidos a través de la plataforma de aplicación del instrumento *InnoQuotient* en función de los objetivos del estudio.

4. Se realizó el análisis cualitativo de las preguntas abiertas a través del software Atlas ti.

Resultados

Resultados Cuantitativos

A partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la herramienta en la plataforma “*InnoQuotient*” a 208 encuestados, se observan los siguientes resultados:

En la figura 9, se observa el índice de cultura de la innovación (ICI) percibido el cual fue 3.54, entendiendo que el máximo es 5 y un mínimo de 1. Este valor (3.54) indica un valor estándar, si bien la organización no obtuvo el puntaje máximo de experto, si muestra un buen avance frente a la cultura de la innovación, presentando aspectos con muy buenos puntajes, los cuales debe seguir potencializando y aspectos con puntajes más bajos, evidenciando oportunidades de mejora. Los 27 elementos del lado izquierdo (azul), corresponden al hemisferio racional y 27 elementos lado derecho (naranja), corresponden al hemisferio emocional del modelo.

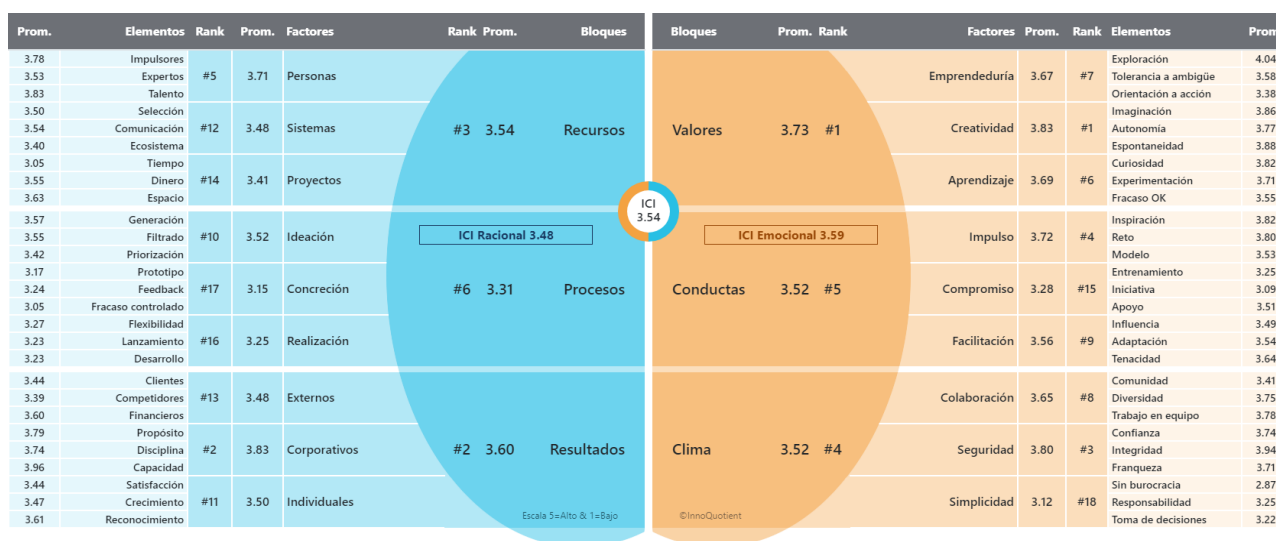
Frente a los bloques que se encuentran en el hemisferio emocional, se puede observar que el bloque que puntúa más alto es valores, donde se encuentran los factores de emprendimiento, creatividad y aprendizaje, este bloque obtuvo una puntuación de 3.73.

Seguido por el bloque conductas con un puntaje de 3.52, compuesto por los factores impulso, compromiso y facilitación. Finalmente se observa el bloque clima, con una puntuación de 3.52, este bloque está compuesto por los factores, colaboración, simplicidad y seguridad.

En el hemisferio racional, se puede observar que el bloque que puntúa más alto es resultados con 3.60, compuesto por los factores, externos, corporativos e individuales; le sigue el bloque recursos con 3.54, compuesto por los factores, personas, sistemas y proyectos, Finalmente con el puntaje más bajo, se observa el bloque procesos con una puntuación de

3.31, compuesto por los factores, ideación, concreción y realización. Teniendo en cuenta los factores, se puede ver que dentro de los puntajes más altos (fortalezas) están, la creatividad, corporativos, impulso, personas y aprendizaje. Con puntajes más bajos, concreción, realización, compromisos y proyectos. Frente a los elementos el puntaje más alto lo obtuvo la exploración con 4.04, y el elemento más bajo fue sin burocracia 2.8.

Figura 9.
Índice de Cultura de la Innovación



Nota: Tomado de resultados en plataforma InnoQuotient

En la tabla 8, se observa el índice de cultura de la innovación percibido por vicepresidencias/áreas, donde se puede evidenciar que el área de innovación y el área jurídica perciben un mayor índice de cultura de la innovación, con 4.07 y 4.38 respectivamente, seguido por las vicepresidencias de planeación y riesgo, tecnología y operaciones, negocios patrimoniales, mercadeo y relacionamiento y negocios de personas. Con puntajes más bajos pero dentro de la media, se observan a las vicepresidencias de: ventas canales presenciales, talento humano y administrativa, dirección ejecutiva de sostenibilidad, responsabilidad social, línea de negocio y comercial. De igual forma se puede observar que dentro de los puntajes más altos, se encuentra el bloque valores y resultados y con puntajes más bajos procesos, clima y conductas.

Tabla 8.*Índice de Cultura de la Innovación por departamentos/vicepresidencias*

Categorías/Cargo	ICI	Máximo	Mínimo
Vic. Ventas Canales Presenciales	3.18	Valores 3.63	Procesos 2.94
Vic. Negocios de Personas	3.61	Valores 3.92	Procesos 3.37
Vic. Tecnología y Operaciones	3.74	Resultados 3.89	Procesos 3.51
Vic. Banca y Negocios Digitales	3.34	Valores 3.52	Procesos 3.08
Vic. de Servicio	3.44	Valores 3.68	Clima 3.31
Vic. Línea de Negocio y Comercial	3.38	Valores 3.70	Resultados 3.10
Vic. Talento Humano	3.38	Valores 3.53	Resultados 3.19
Vic. Canal Corredores	3.32	Valores 3.56	Procesos 2.99
Vic. Negocios Patrimoniales	3.64	Valores 3.86	Procesos 3.11
Vic. de Planeación y Riesgo	3.83	Valores 4.20	Procesos 3.60
Vic. Mercadeo y Relacionamiento	3.62	Valores 3.90	Procesos 3.31
Vic. Jurídica	4.07	Resultados 4.26	Procesos 3.88
Dirección Ejecutiva de Sostenibilidad	3.40	Valores 3.62	Procesos 3.18
Vic. Innovación	4.38	Valores 4.63	Clima 4.00
Vic. Responsabilidad Social	3.32	Valores 3.58	Conductas 2.72

Nota: Elaboración propia, resultados de plataforma InnoQuotient

En la tabla 9, se puede observar el índice de cultura de la innovación percibido por los diferentes niveles de cargo en la organización, en donde se tuvo en cuenta 12 niveles de cargo. Dentro de este se puede ver que los coordinadores sin personas a cargo son quienes puntúan más alto el ICI con 4.24 y los asesores de ventas el más bajo con un puntaje de 3.02. Los demás cargos se encuentran en nivel estándar con puntajes entre 3.38 a 3.90. Frente a los bloques se puede observar que dentro de los puntajes más altos se resalta, valores y resultados y entre los puntajes más bajos se pueden observar el bloque de procesos y el bloque de conductas.

Tabla 9.*Índice de Cultura de la Innovación por nivel de cargo*

Categorías/Cargo	ICI	Máximo	Mínimo
-------------------------	------------	---------------	---------------

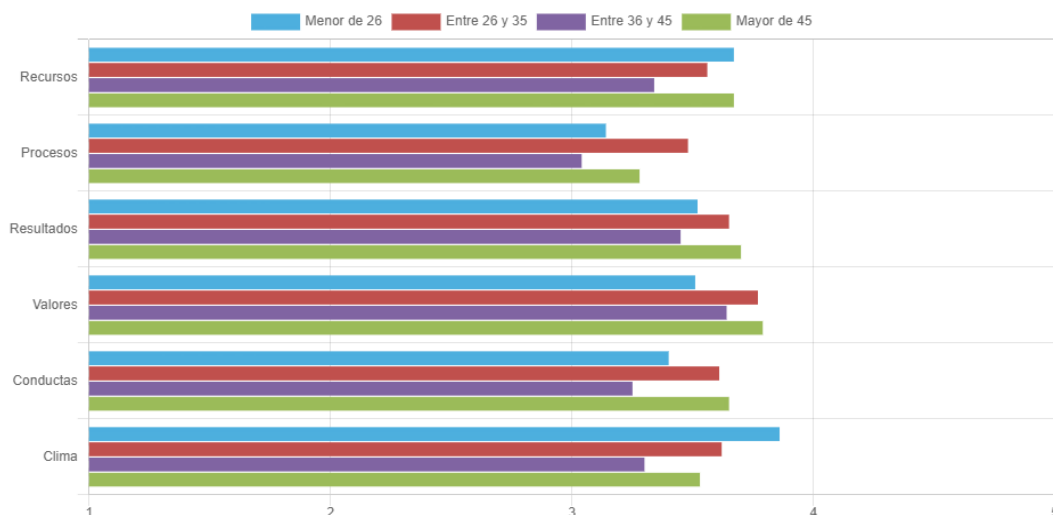
Vicepresidentes	3.64	Conductas 3.94	Procesos 3.17
Gerentes	3.60	Resultados 3.83	Procesos 3.26
Directores	3.47	Valores 3.71	Procesos 3.23
Jefes	3.35	Valores 3.61	Procesos 3.07
Directores de Comercial	3.47	Valores 3.35	Procesos 2.73
Especialistas con personas	3.38	Valores 3.60	Procesos 3.16
Especialistas sin personas	3.62	Valores 3.79	Procesos 3.42
Coordinadores con personas	3.82	Valores 4.27	Recursos 3.54
Coordinadores sin personas	4.24	Valores 4.57	Recursos 4.10
Contribuidor Individual	3.38	Resultados 3.53	Procesos 3.29
Cargos Base	3.90	Valores 4.07	Procesos 3.69
Asesor Ventas	3.02	Clima 3.44	Conductas 2.78

Nota: Elaboración propia, resultados de plataforma InnoQuotient

En la figura 10, se puede observar la comparativa por edades, para la puntuación del índice de cultura de la innovación por los seis bloques. Se observa que el puntaje más alto lo dan los menores de 26 años en el bloque clima con 3.86. Para el bloque procesos, el cual indica uno de los puntajes más bajos, se puede observar que los participantes entre 36 a 45 años le dan un puntaje al ICI de 3.04. Cada una de las edades presenta el siguiente rango de puntuación del ICI (del más alto al más bajo), los menores de 26 años: 3.86 a 3.14; entre los 26 a 35 años: 3.77 a 3.48; entre los 36 a 45 años: 3.64 a 3.04 y finalmente los mayores de 45: 3.79 a 3.28.

Figura 10.

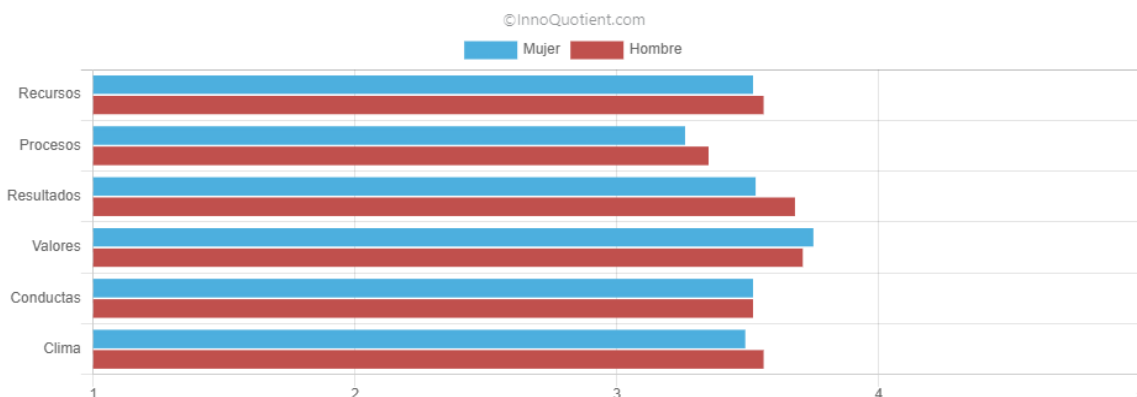
Comparativa Edades- Bloques. Índice de Cultura de la Innovación.



Nota: Tomado de resultados en plataforma InnoQuotient

En la figura 11, según lo reportado por la muestra del estudio, se encontró que en general no se presentan diferencias drásticas de la puntuación del ICI en la comparativa por género, sin embargo en cuatro de los seis bloques los hombres puntuaron más alto el ICI que las mujeres, estos bloques fueron: recursos, en donde los hombres puntuaron el ICI en 3.56 y las mujeres le dieron un puntaje de 3.52. Procesos, la puntuación que dieron los participantes hombres fue de 3.35 y las mujeres de 3.26. Resultados, donde se obtuvieron los siguientes resultados, los hombres puntuaron el ICI de 3.68 y las mujeres 3.53. Clima, los hombres puntúan el ICI con 3.56 y las mujeres con 3.49. Referente al bloque valores, fueron las mujeres quienes dieron un puntaje más alto al ICI con 3.75 y los hombres con 3.71. En el bloque conductas, tanto hombres como mujeres, puntuaron el ICI con un puntaje de 3.52.

Figura 11.
Comparativa género- Bloques. Índice de Cultura de la Innovación.



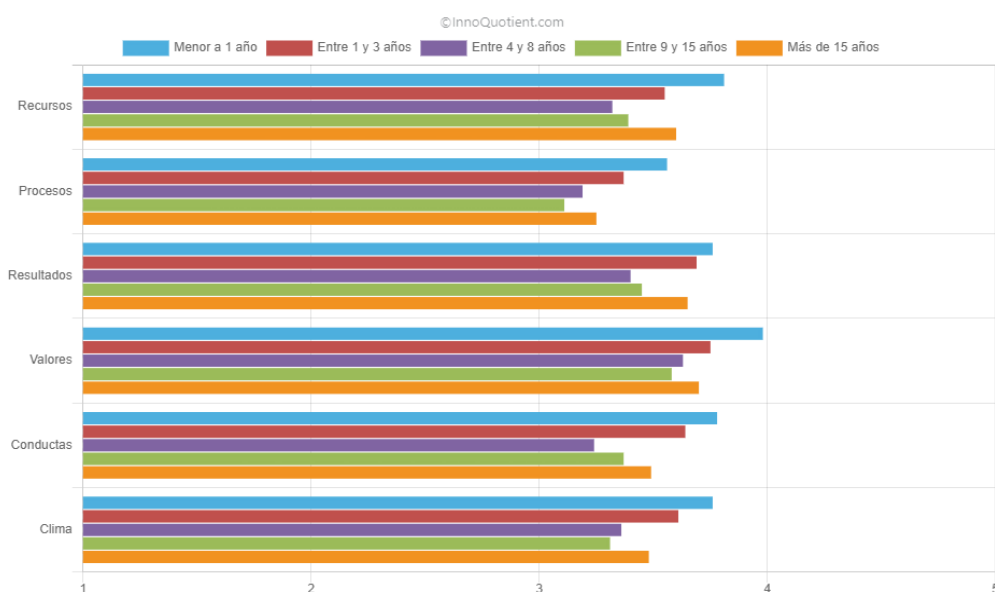
Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 12, se puede observar la comparativa de antigüedad de la compañía por bloques frente al índice de cultura de la innovación, en donde en general se observan algunas diferencias entre las respuestas de los participantes. Se puede identificar, que las personas que llevan menos de un año, son quienes le dan un mayor puntaje al ICI en los seis bloques con rangos entre 3.56 a 3.98. Seguido por los encuestados que llevan entre 1 a 3 en la organización, quienes dan el siguiente puntaje más alto al ICI con rangos entre 3.55 y 3.75. Las personas que llevan más de 15 años en la organización de igual forma dan puntajes más altos, muestran su mayor puntuación en el bloque recursos con 3.60 y los demás bloques con rangos entre 3.48 y 3.70.

Los encuestados entre 4 a 8 años y los de 9 a 15 años, muestran los puntajes más bajos de ICI con rangos entre 3.19 a 3.63 y 3.11 a 3.58, respectivamente. Con esto se identifica que estos rangos de antigüedad presentan puntuaciones bastante similares al ICI para los seis bloques.

Figura 12.

Comparativa Antigüedad Compañía - Bloques. Índice de Cultura de la Innovación.



Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 13, se plasman los elementos que los participantes puntuaron más alto dentro del esquema de “InnoQuotient”, los elementos son las claves de actuación, estos serán en los que se podrá trabajar para generar cambios o mantener actuaciones. Frente a esto se puede observar que la exploración, el puntaje más alto con 4.04 siendo esta una fortaleza percibida en la organización. Dentro de los elementos que si bien se encuentran dentro del nivel estándar y están muy cerca de ser una fortaleza, se encuentran: los elementos de capacidad, integridad, espontaneidad e imaginación.

Finalmente, se observan los demás elementos que se encuentran dentro de un puntaje estándar: talento: talento interno en la organización que permite tener éxito en proyectos innovadores; la curiosidad: realizar preguntas en búsqueda de lo desconocido; inspiración: los líderes inspiran hacia una visión del futuro y la innovación; reto: los líderes retan a los equipos a pensar y actuar de manera empoderada; y propósito: el cual indica que ven la innovación a largo plazo, estos elementos se encuentran dentro de un puntaje estándar.

Figura 13.
Puntajes de valoración de los 10 elementos con puntajes más altos

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
1	VALORES	Emprendeduría	Exploración	4.04	A menudo tenemos muchas ganas de explorar oportunidades y crear cosas nuevas.
2	RESULTADOS	Corporativos	Capacidad	3.96	Nuestros proyectos innovadores han ayudado moderadamente a nuestra organización a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace 3 años.
3	CLIMA	Seguridad	Integridad	3.94	En ocasiones cuestionamos las decisiones y acciones que son inconsistentes con nuestros valores.
4	VALORES	Creatividad	Espontaneidad	3.88	En ocasiones somos espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos.
5	VALORES	Creatividad	Imaginación	3.86	En ocasiones animamos nuevas formas de pensamiento y soluciones desde diversas perspectivas.
6	RECURSOS	Personas	Talento	3.83	Tenemos cierto talento interno para tener éxito en nuestros proyectos innovadores.
7	VALORES	Aprendizaje	Curiosidad	3.82	En ocasiones somos buenos haciendo preguntas en la búsqueda de lo desconocido.
8	CONDUCTAS	Impulso	Inspiración	3.82	Nuestros líderes algunas veces nos inspiran con una visión de futuro y una articulación de oportunidades para la organización.
9	CONDUCTAS	Impulso	Reto	3.80	Nuestros líderes en ocasiones nos retan a pensar y actuar emprendedoramente.
10	RESULTADOS	Corporativos	Propósito	3.79	En ocasiones tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo.

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 14, se observan los elementos que puntuaron más bajo, si bien la gran mayoría están dentro de un puntaje estándar, es importante tenerlos en cuenta ya que son los elementos donde se debe trabajar, reforzar y potencializar. Dentro de estos elementos se

observa que los que puntúan más bajo son: la iniciativa: proactividad a la hora de innovar; el fracaso controlado: donde se detienen procesos o proyectos que no siguen los criterios de éxito; el tiempo: hace referencia al tiempo que se da a las personas para que busquen nuevas oportunidades o formas de hacer las cosas. El elemento: sin burocracia: el cual muestra que la compañía no suele reducir las normas, procesos o la rigidez en los procesos dentro de la organización, puntúa con 2.87, siendo el elemento que presenta mayor oportunidad de mejora para los participantes.

Figura 14.
Elementos Valoración 10 más más bajos

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
45	CONDUCTAS	Compromiso	Entrenamiento	3.25	Nuestros líderes tratan de dedicar tiempo a prepararnos y proporcionarnos oportunamente información sobre la innovación.
46	PROCESOS	Concreción	Feedback	3.24	En ocasiones tenemos canales efectivos de feedback entre nuestra organización y los clientes.
47	PROCESOS	Realización	Desarrollo	3.23	Solo en ocasiones llevamos rápidamente al mercado las oportunidades más prometedoras.
48	PROCESOS	Realización	Lanzamiento	3.23	Cuando las pruebas sobre el prototipo nos dan resultados satisfactorios, lanzamos la iniciativa rápidamente al mercado.
49	CLIMA	Simplicidad	Toma de decisiones	3.22	Nuestra gente en ocasiones sabe cómo desarrollar las iniciativas a través de la organización.
50	PROCESOS	Concreción	Prototipo	3.17	Somos moderadamente rápidos en desarrollar prototipos de las oportunidades más prometedoras.
51	CONDUCTAS	Compromiso	Iniciativa	3.09	En nuestra organización, algunas personas de algunos niveles toman proactivamente la iniciativa para innovar.
52	PROCESOS	Concreción	Fracaso controlado	3.05	Somos moderados en detener rápidamente proyectos que no siguen los criterios de éxito previamente definidos.
53	RECURSOS	Proyectos	Tiempo	3.05	En ocasiones damos tiempo a las personas para que se dediquen a las búsquedas de nuevas oportunidades.
54	CLIMA	Simplicidad	Sin burocracia	2.87	No solemos reducir las normas, las políticas, la burocracia y la rigidez a fin de simplificar nuestro lugar de trabajo.

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 15, se puede observar el nivel de consenso entre participantes, una desviación por debajo de 1 indica un gran acuerdo entre los participantes, mientras que una alta desviación por encima de 1.0, indica una percepción distinta de estos, donde la desviación permite ver si los participantes coincidieron o no en sus respuestas. Dentro de esta figura se observa el bloque recursos, tres factores y nueve elementos. Se observa que en el factor personas-expertos, hay una desviación de 1.04, lo cual indica poca homogeneidad entre las respuestas, los otros ítems impulsores y talento, se encuentran dentro de una desviación menor, considerándose como fortaleza; cabe resaltar que el ítem impulsor que hace referencia a los líderes que movilizan la innovación, está a una desviación como fortaleza.

Para el factor sistemas, se presenta poca homogeneidad entre las respuestas de los participantes, en donde se pueden ver los elementos de selección con una desviación de 0.97; comunicación, con un 0.94; y ecosistema con un 0.93. Al observar el factor proyectos, se identifica poca homogeneidad en las respuestas de los participantes, ya que los elementos de tiempo, dinero y espacio, hacen referencia a dar tiempos para la innovación, tener el presupuesto para actividades de innovación y espacios físicos para crear nuevas oportunidades, se observa una desviación por encima de 1 quedando como oportunidad de mejora. Finalmente el elemento con mayor puntuación fue talento con 3.83, haciendo referencia a que los encuestados consideran que dentro de la compañía se cuenta con personas talentosas para sacar adelante los proyectos de innovación.

Figura 15.

Nivel de consenso entre participantes por bloques. Bloque Recursos

Desviación: <= 1 Fortaleza > 1 Mejora

Bloque	Factor	Elemento	1	2	3	4	5	Media Elem.	Media Factor	Media Bloque	Desv.
Recursos © InnoQuotient.com	Personas	Impulsores	4	17	57	73	57	3.78	3.71	3.54	1.00
		Expertos	7	27	62	73	39	3.53			1.04
		Talento	4	11	55	84	54	3.83			0.94
	Sistemas	Selección	6	20	79	70	33	3.50	3.48		0.97
		Comunicación	5	23	63	89	28	3.54			0.94
		Ecosistema	4	30	75	76	23	3.40			0.93
	Proyectos	Tiempo	13	45	88	42	20	3.05	3.41		1.03
		Dinero	6	24	66	73	39	3.55			1.02
		Espacio	6	25	60	66	51	3.63			1.07

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 16, referente al bloque procesos, se puede observar mayor homogeneidad en las respuestas de los participantes. Frente al factor ideación, se identifica la generación con una desviación de 0.88, filtrado con 0.93 y priorización con 0.98, elementos que hacen referencia a generar ideas, identificar y filtrar las mejores oportunidades y priorizar entre los proyectos. En el factor concreción, se puede observar de igual forma homogeneidad en las respuestas de los participantes, donde el prototipo tiene una desviación de 0.95, el feedback 0.90 y el fracaso controlado de 0.88, estos tres elementos hacen referencia a poder desarrollar

prototipos de las oportunidades más sobresalientes, ciclos de retroalimentación dentro de la organización y poder tomar decisiones de detener proyectos o procesos que presentan fallas. El factor realización presenta el elemento de lanzamiento con una desviación con fortaleza de 1.01, este hace referencia a sacar rápidamente oportunidades al mercado que sean las más promisorias. Los otros dos elementos de este factor: flexibilidad y desarrollo; obtuvieron 0.96 y 0.98 respectivamente. Por último, la media del elemento con mayor puntuación fue generación con 3.57, hace referencia a la percepción que tienen los empleados sobre generar ideas desde un amplio y diverso conjunto de fuentes.

Figura 16.
Elementos Distribución - Procesos

Bloque	Factor	Elemento	1	2	3	4	5	Media Elem.	Media Factor	Media Bloque	Desv.
Procesos © InnoQuotient.com	Ideación	Generación	4	13	81	80	30	3.57	3.52	3.31	0.88
		Filtrado	5	17	76	78	32	3.55			0.93
		Priorización	7	24	81	66	30	3.42			0.98
	Concreción	Prototipo	5	43	91	49	20	3.17	3.15		0.95
		Feedback	4	37	89	62	16	3.24			0.90
		Fracaso controlado	8	42	98	51	9	3.05			0.88
	Realización	Flexibilidad	8	32	81	69	18	3.27	3.25		0.96
		Lanzamiento	9	39	76	63	21	3.23			1.01
		Desarrollo	7	36	90	52	23	3.23			0.98

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 17 referente al bloque resultados, se puede ver que en el factor externos, los elementos clientes y financieros obtuvieron una desviación de 0.93 y 0.89 respectivamente, estos indican que los participantes evaluados, consideran que los clientes reconocen la compañía como innovadora y como los esfuerzos en innovación la han llevado a tener un mejor desempeño financiero. Frente al elemento competidores: el desempeño de innovación es mejor que el de otras compañías de la industria, se observa poca homogeneidad en las respuestas de los participantes, obteniendo una desviación de 1.03. En el factor corporativos, se pueden observar resultados uniformes en los tres elementos: propósito con 0.95, disciplina

con 0.99 y capacidad con 0.82; estos elementos hacen referencia a ver la innovación como algo que es a largo plazo, la disciplina que se tiene para la innovación y cómo la innovación ha ayudado a la organización a desarrollar nuevas capacidades que no se tenían hace algunos años. En el factor individuales: nivel de participación en iniciativas de innovación, se observa que el elemento satisfacción obtuvo una desviación de 1.04, indicando oportunidad de mejora. Los elementos crecimiento y reconocimiento, obtuvieron una desviación de 0.90 y 0.99 respectivamente, estos hacen referencia a desarrollar las competencias de los empleados frente a la innovación y recompensar la participación en oportunidades nuevas, independiente del resultado.

Figura 17.
Elementos Distribución - Resultados

Bloque	Factor	Elemento	1	2	3	4	5	Media Elem.	Media Factor	Media Bloque	Desv.
Resultados © InnoQuotient.com	Externos	Clientes	5	24	79	75	25	3.44	3.48	3.60	0.93
		Competidores	8	31	69	71	29	3.39			1.03
		Financieros	6	10	74	89	29	3.60			0.89
	Corporativos	Propósito	4	13	57	83	51	3.79	3.83		0.95
		Disciplina	5	16	58	78	51	3.74			0.99
		Capacidad	3	7	35	114	49	3.96			0.82
	Individuales	Satisfacción	9	23	80	60	36	3.44	3.50		1.04
		Crecimiento	4	20	84	74	26	3.47			0.90
		Reconocimiento	5	23	59	83	38	3.61			0.99

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 18 referente al bloque valores, se observa homogeneidad en las respuestas de los encuestados en general, con una desviación entre 0.86 a 1.00, en donde se puede ver que en el factor emprendeduría, la exploración obtuvo la media más alta con 4.04, tolerancia a la ambigüedad 3.58 y orientación a la acción con 3.38, estos elementos indican el deseo por explorar oportunidades y creación de cosas nuevas, ser tolerante ante la ambigüedad buscando nuevas oportunidades y mostrar una orientación hacia la acción cuando se identifican nuevas oportunidades. Frente al factor creatividad: estimular nuevas soluciones y

formas de pensar, tener autonomía en el lugar de trabajo y no tener miedo a cometer errores, se observa la imaginación con 3.86, autonomía con 3.77 y espontaneidad con 3.88. En el factor aprendizaje, en donde se tienen en cuenta tres elementos curiosidad con 3.82, experimentación con 3.71 y fracaso con 3.55, estos últimos elementos entendidos como la opción de formular preguntas ante lo desconocido, experimentar buscando nuevas formas de hacer las cosas y no tener miedo a fracasar, viéndolo como oportunidad de aprendizaje.

Figura 18.
Elementos Distribución - Valores

Bloque	Factor	Elemento	1	2	3	4	5	Media Elem.	Media Factor	Media Bloque	Desv.
Valores © InnoQuotient.com	Emprendeduría	Exploración	1	6	45	87	69	4.04	3.67	3.73	0.84
		Tolerancia a ambigüe	2	15	83	77	31	3.58			0.86
		Orientación a acción	3	27	94	57	27	3.38			0.92
	Creatividad	Imaginación	3	14	48	88	55	3.86	3.83		0.94
		Autonomía	3	19	49	89	48	3.77			0.96
		Espontaneidad	1	13	52	87	55	3.88			0.89
	Aprendizaje	Curiosidad	2	13	58	82	53	3.82	3.69		0.92
		Experimentación	2	16	71	70	49	3.71			0.94
		Fracaso OK	5	24	69	72	38	3.55			1.00

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 19 referente al bloque conductas, se observa menor homogeneidad en algunos de los elementos. Dentro del factor impulso, el elemento inspiración: percepción que se tiene en cuanto a si los líderes inspiran hacia una visión de futuro e innovadora, muestra una diferencia entre la opinión de los participantes, con una desviación de 1.04. De igual forma el elemento modelo, que presenta una desviación de 1.03, este indica si los líderes modelan el comportamiento innovador para que otros los imiten. Sin embargo dentro de este factor el elemento reto: percepción que tienen los encuestados, de si los líderes desafían a pensar y actuar como emprendedores, presentó concordancia en las respuestas de los participantes, con una desviación de 1.00. Por otro lado en el factor compromiso, se puede observar que el una desviación de 1.06, mostrando poca homogeneidad en el elemento entrenamiento: los líderes

dedican tiempo a entrenar y dar retroalimentación oportuna a los esfuerzos de innovación. Finalmente el elemento apoyo: indica si los los líderes proporcionan soporte a los miembros de los equipos, tanto en los éxitos como en los fracasos, presentan una desviación de 1.06 y 1.01 respectivamente, indicando con esto diferencias en la opinión de los encuestados.

Figura 19.
Elementos Distribución -Conductas

Bloque	Factor	Elemento	1	2	3	4	5	Media Elem.	Media Factor	Media Bloque	Desv.
Conductas © InnoQuotient.com	Impulso	Inspiración	7	14	50	76	61	3.82	3.72	3.52	1.04
		Reto	6	16	44	89	53	3.80			1.00
		Modelo	8	20	74	66	40	3.53			1.03
	Compromiso	Entrenamiento	12	35	77	58	26	3.25	3.28		1.06
		Iniciativa	7	52	85	43	21	3.09			1.00
		Apoyo	6	28	62	78	34	3.51			1.01
	Facilitación	Influencia	2	29	74	72	31	3.49	3.56		0.94
		Adaptación	4	30	60	78	36	3.54			1.00
		Tenacidad	5	19	60	85	39	3.64			0.97

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 20 del bloque clima, se puede observar que en el factor colaboración, el elemento comunidad: tener una comunidad que habla el lenguaje de la innovación dentro de la organización, muestra diferencia entre la opinión de los participantes, con una desviación de 1.02; para el elemento diversidad: valorar y respetar las diferencias que existen, se puede observar una desviación del 0.93, lo cual indica concordancia en las respuestas de los participantes y el element trabajo en equipo: trabajar en equipo para conseguir nuevas oportunidades, presenta una desviación de 0.91, indicando oportunidad de mejora. El factor seguridad: ser consistente con hacer las cosas, cuestionar las decisiones y acciones que no son congruentes con los valores de la organización y expresar libremente las opiniones, compuesto por los elementos, confianza, integridad, y franqueza, muestra gran homogeneidad en las respuestas de los participantes, con unas desviaciones de 0.93, 0.89, 0.96 respectivamente, indicando esto fortalezas en este factor. Al final se observa que en el factor simplicidad, el elemento sin burocracia: entendido como reducir al mínimo las reglas,

políticas y rigidez con el fin de simplificar los procesos, muestra diferencia entre la opinión de los participantes, con una desviación de 1.01. Los elementos responsabilidad y toma de decisiones, obtuvieron una desviación de 0.93 y 0.88 respectivamente.

Figura 20.

Elementos Distribución - Clima

Bloque	Factor	Elemento	1	2	3	4	5	Media Elem.	Media Factor	Media Bloque	Desv.
Clima © InnoQuotient.com	Colaboración	Comunidad	8	31	65	76	28	3.41	3.65	3.52	1.02
		Diversidad	3	16	55	89	45	3.75			0.93
		Trabajo en equipo	2	12	65	80	49	3.78			0.91
	Seguridad	Confianza	4	14	58	88	44	3.74	3.80		0.93
		Integridad	1	11	50	83	63	3.94			0.89
		Franqueza	2	24	50	89	43	3.71			0.96
	Simplicidad	Sin burocracia	18	54	86	37	13	2.87	3.12		1.01
		Responsabilidad	7	32	87	65	17	3.25			0.93
		Toma de decisiones	6	31	96	61	14	3.22			0.88

Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En línea con todos los resultados mencionados anteriormente, se a continuación de manera resumida en la tabla 10 y 11, se observan las mayores fortalezas y oportunidades de mejora encontradas en los resultados de la encuesta a los participantes.

Tabla 10.

Mayores fortalezas identificadas

Fortalezas	Descripción
Exploración	Interés por explorar nuevas oportunidades y crear cosas nuevas.
Capacidad	Los proyectos innovadores han ayudado a desarrollar capacidades que no se tenían hace algunos años.
Integridad	Se cuestionan decisiones y acciones que no van en línea con la cultura de la organización
Espontaneidad	No tener miedo a reírse de ellos mismos.
Curiosidad	Preguntas en la búsqueda de lo desconocido.
Imaginación	Se alientan las nuevas ideas y formas de pensar.

Selección	Procesos de atracción de nuevos talentos para la organización.
-----------	--

Nota: Elaboración propia

Tabla 11.
Mayores oportunidades de mejora identificadas

Oportunidades de Mejora	Descripción
Sin burocracia	La compañía no suele reducir las normas, procesos o la rigidez en los procesos dentro de la organización.
Iniciativa	Proactividad a la hora de innovar y proponer formas diferentes de hacer las cosas.
Fracaso controlado	Se detienen procesos o proyectos que no siguen los criterios de éxito
Lanzamiento	Rápidamente salimos al mercado con las oportunidades más promisorias.
Tiempo	Tiempo que se da a las personas para que busquen nuevas oportunidades o formas de hacer las cosas.
Expertos	Líderes comprometidos quienes están dispuestos a ser los líderes de la innovación.

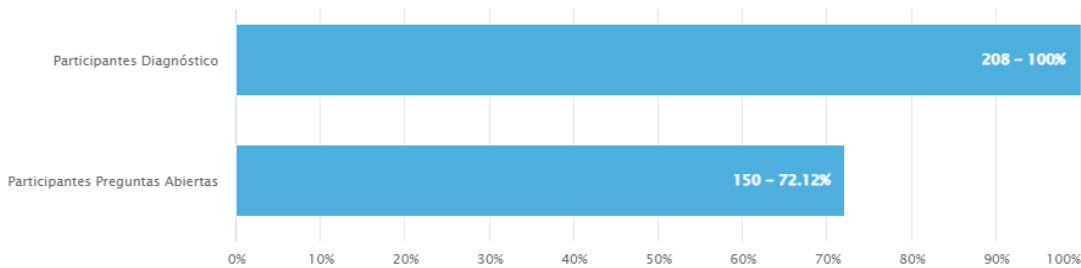
Nota: Elaboración propia

Resultados Cualitativos

Dentro de la encuesta realizada a los participantes en la plataforma, se incluyeron dos preguntas abiertas: ¿Cuáles son las 1 o 2 cosas que valora positivamente de su organización en sus esfuerzos por la Innovación?; ¿Cuáles son las 1 o 2 cosas que le gustaría que su organización mejorará en términos de Innovación? A continuación los resultados:

En la figura 21, se puede observar la participación para las preguntas abiertas, en total el 72.12% de los encuestados dieron respuesta a alguna de las 2 preguntas realizadas. La pregunta 1 la respondió el 51.94%, la pregunta 2 la respondió el 48.06%.

Figura 21.
Participación preguntas abiertas



Nota: tomado de plataforma InnoQuotient

En la figura 22, se plasma el conteo de expresiones de los participantes frente a las preguntas de corte cualitativo. En esta se puede observar, tanto lo que los encuestados consideran positivo de su compañía en sus esfuerzos por la innovación, como los temas que les gustaría que se mejoraran. Dentro del estudio se identifica que la expresión “innovación” se repite más de 140 veces por los encuestados y de igual forma las expresiones que le siguen y fueron las más utilizadas son: “innovación”, “proyectos”, “ideas”, “personas”, “cultura”, “productos”, “burocracia”, “tiempo” y “participación”.

Figura 22.
Nube de palabras Atlas.ti



Nota: Elaboración propia, realizada en Atlas.ti

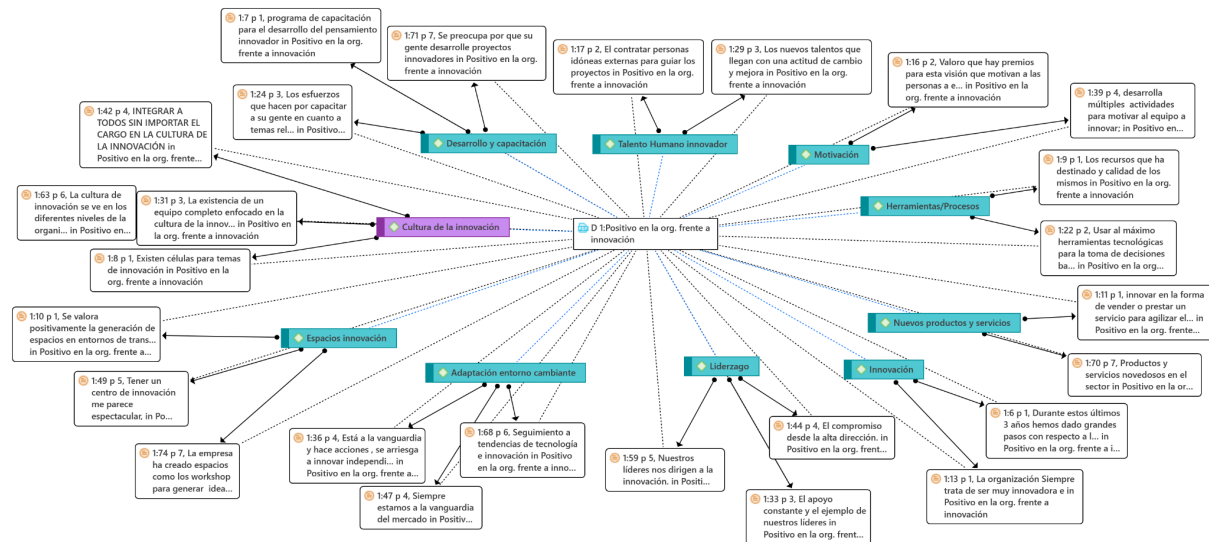
En la figura 23, se observa la red de datos creada para la pregunta 1, donde se plantea un tema global: “positivo en la org. frente a la innovación”; unas categorías/códigos, que se encuentran identificados en color azul y morado: cultura de la innovación, desarrollo y

capacitación, talento humano innovador, motivación, herramientas, nuevos productos y servicios, innovación, liderazgo, adaptación al entorno cambiante, espacios innovación, en las que se asocian algunas de las citas textuales dadas por los participantes.

Dentro de esta red, se recoge la información en función de un fenómeno, que se describe en cada una de las categorías: cultura de la innovación, tal como se narra en la siguiente cita: “la cultura de innovación se ve en los diferentes niveles de la organización”. Capacitación y desarrollo, tal como se narra en la siguiente cita: “Los esfuerzos que hacen por capacitar a su gente en cuanto a temas relacionados con la innovación”. Talento humano innovador: “Los nuevos talentos que llegan con una actitud de cambio y mejora”. Motivación: “valoro que hay premios para esta visión que motivan a las personas a expresar ideas de negocio y de desarrollo”. Herramientas: “los recursos que ha destinado y calidad de los mismos”. Nuevos productos y servicios: “innovar en la forma de vender o prestar un servicio para agilizar el acceso”. Innovación: “Durante estos últimos 3 años hemos dado grandes pasos con respecto a lo que sucedió históricamente en la compañía en cuanto a innovación”. Liderazgo: “nuestros líderes nos dirigen a la innovación”. Adaptación al entorno cambiante: “está a la vanguardia y hace acciones, se arriesga a innovar independiente del resultado”. Espacios innovación: “se valora positivamente la generación de espacios en entornos de transferencia de conocimiento para co-crear”.

Figura 23.

Red de datos Atlas.ti., pregunta 1- Lo positivo de la organización frente a la innovación



Nota: Elaboración propia, realizada en Atlas.ti

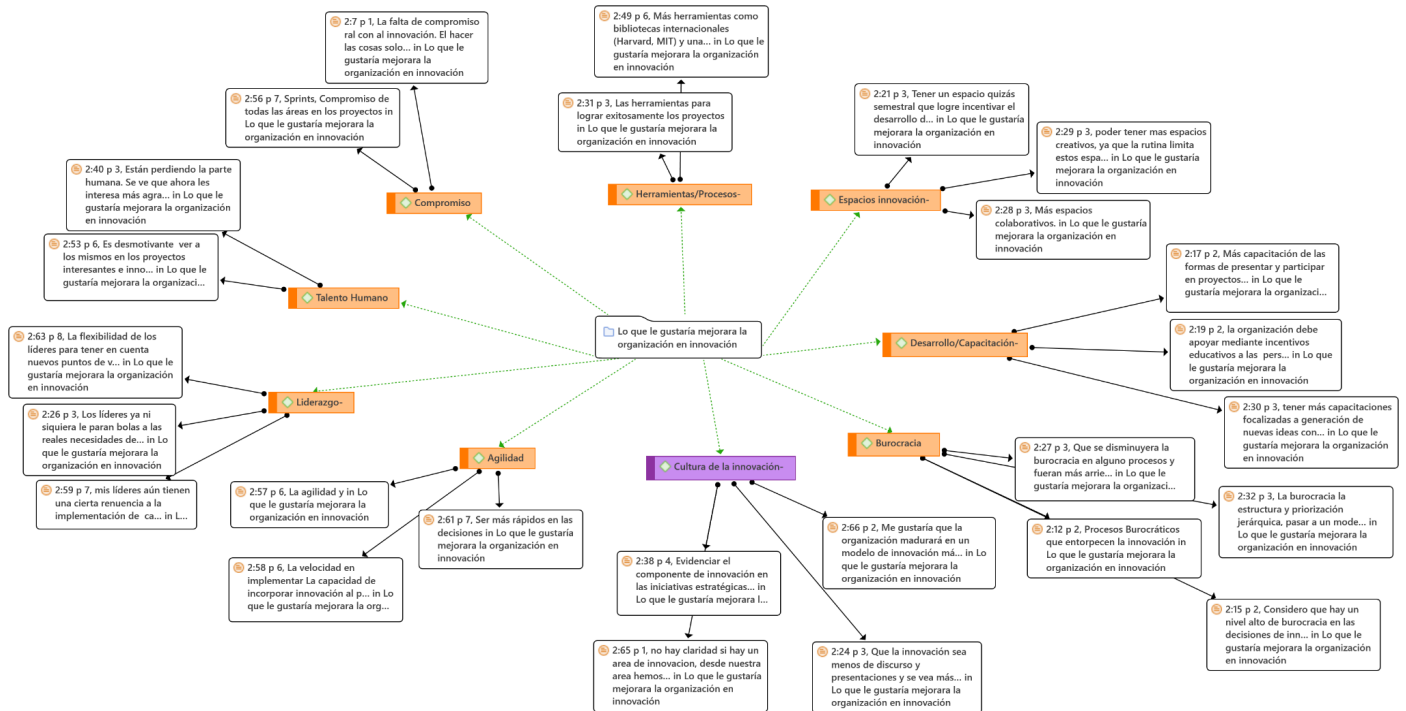
En la figura 24, se observa la red de datos creada para la pregunta 2, donde se plantea un tema global: “lo que debe mejorar la organización”, asimismo sus categorías/códigos, que se encuentran identificados con color naranja y morado: cultura de la innovación, burocracia, desarrollo y capacitación, espacios innovación, herramientas, compromiso, talento humano, liderazgo y agilidad. Igualmente se citan algunas frases textuales dadas por los participantes. Dentro de esta red, se recoge la información en función de un fenómeno, que se describe en cada una de las categorías: cultura de la innovación, como se expresa en la siguiente cita: “que la innovación sea menos de discurso y presentaciones y se vea más en la práctica de cada colaborador”. Burocracia: “procesos burocráticos que entorpecen la innovación”. Desarrollo y capacitación: “tener más capacitaciones focalizadas a generación de nuevas ideas con fines de beneficios corporativos”. Espacios innovación: “tener un espacio quizás semestral que logre incentivar el desarrollo de nuevas ideas”. Herramientas: “más herramientas como bibliotecas internacionales (Harvard, MIT) y una plataforma de innovación”. Compromiso: “La falta de compromiso con la innovación. El hacer las cosas solo por cumplir”. Talento humano: “están perdiendo la parte humana. Se ve que ahora les interesa más agrandar la compañía que la parte humana”. Liderazgo: “mis líderes aún tienen

una cierta renuencia a la implementación de cambios innovadores que siempre propongo”.

Agilidad: “ser más rápidos en las decisiones”.

Figura 24.

Red de datos Atlas.ti. pregunta 2 Lo que debe mejorar la organización en términos de Innovación.



Nota: Elaboración propia, realizada en Atlas.ti

A continuación se presenta la tabla 10, en donde se puede observar el resumen de códigos y el número de veces que estuvo relacionado cada código dentro de cada una de las preguntas. Se observa que dentro de las expresiones de los evaluados, las que más se mencionan frente a lo que es positivo y frente a lo que hay por mejorar son: innovación, espacios de innovación, cultura de la innovación, herramientas y procesos, liderazgo, burocracia, capacitación y desarrollo

Entendiendo por esto, que si bien algunas personas consideran que a hoy se tienen dentro de estos aspectos temas positivos, también se debe seguir trabajando en estos aspectos para llegar a todas las personas y que puedan ser sostenibles en el tiempo. Las menos mencionadas son compromiso, agilidad, motivación y nuevos productos y servicios.

Tabla 12.

Tabla de códigos preguntas abiertas Atlas.ti.

Códigos	Lo que se valora Gr=86	Por Mejorar Gr=68	Totales
● Adaptación entorno cambiante Gr=8	8	0	8
● Agilidad Gr=4	0	4	4
● Burocracia Gr=13	0	18	18
● Capacitación/ Desarrollo Gr=10	6	4	10
● Compromiso Gr=3	0	3	3
● Cultura de la innovación Gr=19	11	8	19
● Espacios innovación Gr=25	13	12	25
● Herramientas/Procesos Gr=18	10	8	18
● Innovación Gr=27	18	9	27
● Liderazgo Gr=13	7	6	13
● Motivación Gr=4	4	0	4
● Nuevos productos y servicios Gr=5	5	0	5
● Talento Humano Gr=11	8	3	11
Totales	90	75	165

Nota: Realizada en Atlas.ti

Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio, muestran en general que si bien la compañía de seguros se encuentra en un camino interesante hacia la cultura de la innovación con un resultado de ICI 3.54 (estándar-avanzado), presentando diferentes aspectos positivos (fortalezas) dentro de sus procesos, herramientas, talento humano, liderazgo, productos y

servicios, los cuales son característicos de una cultura de la innovación, también presenta varias oportunidades de mejora y poca homogeneidad en algunas de las respuestas dadas por los encuestados, por lo cual debe seguir desarrollando e implementando estrategias que permitan apalancar el desarrollo de este tipo de cultura. En concordancia con lo encontrado en la literatura, las aseguradoras se encuentran transformando a grandes pasos su modelos de negocio, herramientas, procesos, entre otros, así como lo menciona Lanfranchi y Grassi (2021) en su estudio para examinar el uso de las tecnologías para la innovación por parte de las compañías de seguros más influyentes a nivel global, quienes afirmaron que la industria de los seguros se está transformando e innovando, realizando cambios en los modelos de negocio, en los servicios, procesos y productos, apalancados por la tecnología, pero realmente su barrera más grande está dentro de las organizaciones con su cultura organizacional.

Dentro de los resultados obtenidos en este estudio, se encuentran algunos elementos que apalancan el desarrollo del capital humano hacia la innovación como lo son: impulsar nuevas soluciones y formas de pensar, libertad para buscar nuevas oportunidades, desarrollo de habilidades de innovación que no se tenían hace algunos años, poder expresar libremente las opiniones, los líderes inspiran a tener visión del futuro y desafían a pensar en torno a la innovación. También se observan elementos que estancan el proceso de la compañía hacia una cultura de la innovación, como por ejemplo, pocos ciclos de retroalimentación, bastantes reglas y burocracia, culpar a otros por las acciones que se ejecutan, procesos poco flexibles y adaptables a los cambios, presupuesto para los proyectos de innovación y liderazgo. Esto coincide con lo dicho por Naranjo y Hernandez (2015), en donde mencionan que existen algunos rasgos de la cultura que pueden entorpecer el fomento a una cultura de innovación, estos pueden ser: el peso de la autoridad, la baja flexibilidad, el exceso de democracia, pocos espacios de innovación.

Frente a lo planteado anteriormente, esta compañía debe trabajar para lograr que sus empleados estén en línea con la estrategia del negocio, en temas de innovación, transformación y rediseño de la organización, generando un mayor sentido de pertenencia. Esto permitirá que se puedan generar mayores fortalezas frente a la innovación en la organización, el capital humano será pieza fundamental en este camino.

Por otro lado, dentro de la investigación, se pudo establecer que hubo poca concordancia entre los participantes a la hora de dar su percepción del ICI para algunos de los bloques, donde para algunos es mucho mayor que para otros, como se puede observar por ejemplo en los resultados por vicepresidencias donde existe una diferencia notoria entre los puntajes que da la vicepresidencia de Ventas Canales Presenciales quien punta el ICI más bajo con 3.18 y la de Innovación que puntúa el ICI más alto con 4.38. De igual forma, esto se puede ver reflejado en los resultados por antigüedad en la compañía, en donde las personas que llevan menos de un año en la compañía son quienes puntan el ICI más alto con rangos entre 3.56 a 3.98 y las personas que llevan entre 9 a 15 años con el ICI más bajo con rangos entre 3.11 a 3.58.

Lo cual indica que dentro de la organización estudiada, vienen grandes retos, ya que para ser considerada una cultura de la innovación y llevar impreso ese ADN se deben tener ciertos atributos, está de ser percibida por todos por igual, siendo lo que mueve a la organización y es sostenible en el tiempo, tal como lo mencionan Groysberg, et.al. (2018), quienes indican que algunos autores como Edgar Schein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede, identificaron cuatro atributos que definen a una cultura: (a) la cultura es grupal (b) es profunda y penetra en toda la organización (c) es constante y perdurable en el tiempo (d) es implícita en la organización. En línea con lo anterior, Davies y Buisine (2018), indican que la cultura organizacional es uno de los determinantes más importantes, siendo pieza fundamental en el camino hacia el desarrollo de innovación dentro de la organización.

Así mismo, es importante resaltar que en donde sí se encontró la mayor concordancia con el puntaje más bajo dado por los participantes, tanto en las preguntas cerradas, como en las abiertas, fue en el elemento “sin burocracia”, en el cual como se ha visto anteriormente se busca reducir al mínimo las reglas, la rigidez frente a los cambios por parte de los líderes, siendo este uno de los principales limitantes para convertirse en una cultura de la innovación, lo cual concuerda con lo dicho por Anthony, et al. (2019), donde menciona que la innovación está limitada por algunas barreras en las organizaciones, una de ellas es no tener estructuras planas o simples que permitan tomar decisiones y acciones ágiles, a la vez presenten inercia organizacional. Este ítem se repitió en varias ocasiones dentro de las encuestas y es importante resaltar que esta barrera puede causar poco avance hacia la cultura deseada, por lo cual se vuelve indispensable poder generar desarrollo de habilidades de liderazgo y generar cambios en la estructura, para con esto simplificar los procesos.

Dombrowski, et al. (2007), afirman que la cultura juega uno de los papeles más importantes en el éxito hacia la innovación y que para lograr el cambio en la cultura, las organizaciones deben asegurarse que realmente entienden y asimilan los componentes de una cultura de innovación. Dentro de los datos recogidos, se observa que si bien en algunas respuestas hay poca homogeneidad, si existen varias coincidencias entre los encuestados, las cuales son consideradas por el instrumento como fortalezas, que se deben seguir potencializando ya que van a ser los apalancadores hacia la cultura, los más representativos son: exploración por las cosas nuevas, tener espacios de innovación, capacitación de desarrollo en habilidades que antes no se tenían, ir en línea siempre con los valores, líderes que inspiran a pensar en el futuro y en la innovación, expresar libremente las opiniones aún cuando sean ideas no convencionales o controvertidas. En ese sentido, Maher (2014) realizó un estudio sobre la construcción de una cultura de innovación y estableció siete diferencias de una organización altamente innovadora, en el que explica que las organizaciones y los líderes

utilizan siete características para fortalecer y evaluar la cultura de la innovación en sus organizaciones, cuatro de estas características coinciden con estos elementos mencionados anteriormente, estas son: los empleados pueden expresar sus ideas; la organización crea entornos que faciliten la recopilación de data e información, para la creación de proyectos que apalanquen la innovación; los líderes fomentan la innovación y movilizan a los equipos hacia el desarrollo de ideas innovadoras y; se fomentan espacios y actividades que respalden y generen motivación hacia la innovación. Los resultados guardan relación con el contexto del país en el cual se encuentra esta aseguradora, ya que como lo mencionan Dutta y Lanvin (2021), en el Global Innovation Index, Colombia ocupa el puesto 67 y si bien se puede observar que el país ha subido de puesto en el ranking, no ha sido han un ritmo constante, se ha visto bastante dificultad y sostenibilidad en sus procesos.

Es interesante observar dentro de los resultados, la segunda área/vicepresidencia que percibe a la organización con el mayor índice de innovación es la vicepresidencia Jurídica; siendo la primera la vicepresidencia de Innovación. Es posible pensar que al ser una de las áreas que en muchas opciones no le es tan fácil innovar, ya que la rigen las normas y regulaciones tanto del país como de la compañía, pueda percibir de forma más notoria las innovaciones de la organización y los esfuerzos que hace esta frente a la innovación, además de ser un área que ha realizado varios cambios, se ha adaptado. Así mismo, al observar en la antigüedad de los encuestados en la organización, si bien las diferencias no son tan impactantes, sí se puede ver que quienes llevan menos de 1 año en la organización, son quienes perciben a la compañía con rangos entre 3.56 a 3.98 y quienes llevan entre 9 a 15 años, muestran los puntajes más bajos de ICI con rangos entre 3.11 a 3.58, por lo cual se vuelve interesante entender si se está dando un mayor foco en el talento nuevo de la organización, que en los talentos que llevan más años dentro de esta.

De acuerdo con los datos cualitativos, se vuelve de vital importancia escuchar los comentarios de los encuestados frente a su percepción sobre lo positivo y lo que hay que mejorar en la compañía hacia la innovación. Frente a estos resultados es posible observar que las personas muestran un gran interés por hacer parte de este camino hacia la innovación, donde se evidencian expresiones que permiten establecer que los encuestados entienden que ellos desde su rol son movilizados de cambio hacia una cultura innovadora, así mismo responsables por desarrollar habilidades que apalanquen este proceso y reconocen todas las cosas positivas que ha hecho la organización frente a este tema, pero así mismo plasman que aún existen varias oportunidades de mejora que se deben trabajar y potencializar.

Dentro de las expresiones que más se pueden resaltar frente a lo positivo, hay elementos como: capacitación y desarrollo, herramientas y procesos, liderazgo, productos y servicios, herramientas, talento humano. Como oportunidades de mejora y siendo este el foco principal en el cual hay que trabajar y diseñar acciones para generar una dinámica diferente que apalanque esta cultura, los elementos que más sobresalen, son la burocracia, estructuras poco dinámicas, poca acción, bajo compromiso y liderazgo poco movilizador.

En línea con lo anterior, y teniendo en cuenta los mencionados por Martins y Terblanche (2003), donde exponen una propuesta para explicar las culturas organizacionales que promueven la innovación y la creatividad a partir de cinco determinantes: (a) estrategia de negocio, visión y misión que estén encaminadas a la innovación; (b) estructura y valores organizacionales, encaminados a la flexibilidad, la libertad, el trabajo colaborativo y velocidad en la toma de decisiones; (c) mecanismos de apoyo, como las herramientas tecnológicas y las de talento humano que brinda la organización como apalancador de la innovación; (d) comportamientos que promueven la innovación, como la gestión de los errores, el fomento de nuevas ideas, el apoyo a la curiosidad y permitir tomar riesgos; por último, (e) una comunicación abierta y a todo nivel, que sea transparente, basada en la

confianza, que acepta los desacuerdos y se entiende como parte de los propósitos de la innovación. Se puede ver que de acuerdo a las respuestas de los encuestados, esta organización cumple con algunos de los aspectos propuestos por los autores, pero aún debe trabajar y potencializar diferentes elementos que promuevan y apalanquen una cultura de la innovación.

Así mismo se pudo observar que si bien algunos de los encuestados reconocían dentro de sus expresiones que veían aspectos como por ejemplo el liderazgo, capacitación y desarrollo, espacios de innovación, como algo positivo, otros por el contrario lo venían como oportunidad de mejora, lo cual demuestra que existen aún brechas que deben ser potencializadas y transformadas, dentro de este proceso hacia la innovación.

Dentro del estudio se presentaron algunas limitantes que si bien no fueron un obstáculo, sí dejan una línea abierta de investigación, la cual permita complementar los datos presentados.

Frente a la aplicación de la instrumento, al ser una cortesía de los autores, sólo se permitió aplicar la encuesta a 208 participantes; así mismo no se permitió diseñar ningún plan de acción frente a los elementos con puntuaciones más bajas, ni planes de acción frente a ninguno de los resultados plasmados en este estudio. Sin embargo, considerando que este es una de los instrumentos más citados para medir la cultura de la innovación, como lo menciona Danks (2015) en su estudio, fue menester aplicarlo.

Conclusiones

La investigación realizada contribuye a aportar a la academia información relevante frente a la cultura de la innovación en el sector asegurador, identificar dentro de la organización estudiada el índice de la cultura de la innovación y dejar la posibilidad de ampliar la aplicación del “Innoquotient” en toda la organización.

Baumann (2018), afirma que el sector asegurador se encuentra viviendo un momento de transformación y cambio, ya que si bien tuvo un periodo largo de estabilidad en la industria,

con la llegada de la pandemia sufrió un gran impacto en el 2020. Es muy interesante observar que después de una pandemia y momentos de incertidumbre tan fuertes que se vivieron como sociedad, como individuos, como organizaciones y en especial algunos sectores como el asegurador, la organización estudiada muestra resultados favorables en el camino hacia la innovación, logrando poner en marcha varios proyectos, transformaciones, espacios, productos y servicios, capacitaciones, entre otros. Buscando adaptarse al entorno cambiante al cual se estaba enfrentando, lo cual se pudo ver reflejado en los resultados reportados por los participantes del estudio.

Si bien como se presentó anteriormente, esta compañía no se encuentra en un nivel excelente-experto, pero si se encuentra dentro de un nivel estándar-avanzando, que demuestra que todos los esfuerzos y transformaciones que se han realizado dentro de la organización han tenido impacto y se pueden ver reflejados a la hora de evaluar la percepción que se tiene de la cultura de innovación. Frente a esto, el instrumento aplicado permitió no solo conocer la percepción de los evaluados de manera cuantitativa y cerrada, sino también de manera cualitativa en donde se pudo tener en cuenta las expresiones abiertas de los encuestados para tener una mirada más amplia y profunda de su cultura organizacional. Logrando con esto identificar sus mayores fortalezas como lo son: exploración, capacidad, espontaneidad, procesos de selección, talento humano, curiosidad, líderes que rentan; y oportunidades de mejora, como la proactividad, detener procesos que no tienen criterio de éxito, burocracia, liderazgo.

Frente a variables sociodemográficas, si bien no se observan resultados con diferencias a gran escala, si se puede ver poca homogeneidad en los resultados dados por los participantes, frente a la edad, se puede ver una población que lleva en la compañía de 4-14 años, quienes reportan los menores ICI, por lo cual es importante entender el porqué de esta percepción, al igual que en las vicepresidencias, ya que algunas de estas reportan un alto ICI y otras por el

contrario indican números bajos. así mismo, dentro de las expresiones dadas por los encuestados, se puede observar que hay personas que se sienten con libertad de expresarse, de implementar ideas novedosas, que a su vez tienen líderes con visión de futuro y movilizan la innovación; también se encuentran personas que ven esto de manera contraria y no están teniendo estas mismas posibilidades, indicando alta burocracia, procesos poco flexibles y adaptables a los cambios, líderes que no escuchan y falta de compromiso con la innovación, por lo cual es importante lograr una mayor homogeneidad en los procesos, herramientas, liderazgo, talento humano, implementación de nuevos procesos y proyectos, que permitan que la organización sea vista como una organización innovadora, con una cultura de la innovación fuerte, sólida y sostenida en el tiempo.

El modelo de Rao y Weintraub (2013), permite tener un claro panorama de donde se encuentra la organización frente a la cultura de la innovación, cuáles son los puntos fuertes y puntos débiles que se deben trabajar. La implementación de este modelo le permitió a este estudio, no solo evaluar a esta organización de una forma global, si no que también por áreas, género, antigüedad en la compañía, edad, obteniendo su aplicación, toda la información necesaria para identificar en qué nivel se encuentra la organización.

Queda un largo camino por recorrer para esta organización, en el cual es indispensable saber que aún hay bastantes elementos por mejorar y otros que de igual forma se deben potencializar, para lograr transformarse y convertirse en una cultura de innovación. A la vez que hay áreas y niveles de cargo que muestran menores puntajes de percepción de la cultura de innovación, por lo cual es evidente que aún existen diferencias en la percepción que se tiene. Este estudio deja una puerta abierta para continuar con investigaciones referentes a este tema. Frente al sector asegurador se recomienda de igual forma poder realizar este tipo de investigaciones frente a sus culturas, ya que esto va a permitir desarrollar planes de acción

que vayan en línea con la estrategia del negocio y que estos permitan a las organizaciones ser más sostenibles en el tiempo.

Hacia la compañía estudiada se recomienda aplicar el instrumento a toda la organización, ya que esto va a permitir no solo poder diseñar e implementar planes de acción que apalanquen el desarrollo de la cultura de la innovación, sino que a la vez se podrán entrelazar áreas de la organización para que quienes tienen una mayor percepción puedan compartir mejores prácticas. Así mismo si es aplicada durante los siguientes años, se podrá observar la evolución que va teniendo la organización y esto permitirá ir transformando los planes de acción frente a las oportunidades de mejora encontradas y finalmente se podrá tener acceso a comparaciones con diferentes compañías y sectores, trayendo esto la opción de establecer puntos de conexión y diferencias entre ellos, todo esto de manera integral va a permitir tener una mirada mucho más amplia y un mayor impacto en el desarrollo hacia la cultura de la innovación.

Este tipo de investigaciones y en particular la aplicación de esta encuesta, permite no solo conocer cuál es la percepción que se tiene de los empleados, sino conocer a profundidad los diferentes elementos que hay que tener en cuenta para generar un real cambio dentro de las organizaciones. En muchas ocasiones se observa en el mercado compañías que han tenido grandes cambios en sus productos, servicios, herramientas, pero dónde está la parte humana, sus habilidades, valores, clima, desarrollo, en muchas ocasiones estos elementos son dejados a un lado, olvidado que el talento humano será el principal movilizador de una organización hacia el real cambio.

Referencias

- ANDI.(2021). *La ANDI presenta el Ranking Nacional de Innovación Empresarial 2021*. Andi más País.
<http://www.andi.com.co/Home/Noticia/16050-laboratorios-procaps-ecopetrol-y-grupo>
- Anthony, S., Cobban, P., Nair, R. y Painchaud, N. (2018). Breaking Down the Barriers to Innovation. *Harvard Business Review*, 2019 issue, 1-20.
<https://hbr.org/2019/11/breaking-down-the-barriers-to-innovation>
- Asmawi, A. y Mohan, A. (2011). Unveiling dimensions of organizational culture: An exploratory study in Malaysian R&D organizations. *R&D Management*, 41(5), 509-523. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00654.x>
- Battisti, G., Colombo, M y Rabbiosi, L. (2015). Simultaneous versus sequential complementarity in the adoption of technological and organizational innovations: the case of innovations in the design sphere. *Industrial and Corporate Change*, 24 (2), 345–382. <https://doi.org/10.1093/icc/dtv003>
- Baumann, N (2018). *How fintech sparked a revolution in insurance*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/financial-services/cz-fintech-revolution-in-insurance-2018.pdf>
- BBVA. (2021). *¿Qué es la innovación empresarial? Hacia la transformación del negocio*. Portal BBVA.

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-innovacion-empresarial-hacia-la-transformacion-del-negocio/>

Bernard, P., Binder, S., D'Amico, A., Nayves, H., Ellingrud, Kweilin., Klais, P., Kotanko, B., y Kurt. McKinsey's Insurance Practice. (2022). Creating value, finding focus: Global Insurance Report. *Mckinsey & Company*- 2022, 1-40.

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/creating-value-finding-focus-global-insurance-report-2022>

Bonesso, S., Gerli, F., Pizzi, C y Boyatzis, R. (2019). The role of intangible human capital in innovation diversification: linking behavioral competencies with different types of innovation. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 29, Issue 3, June 2020, 661–681.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtz062>

Busom, R. (2016). *¿Cómo medir la innovación en la empresa?*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-medir-la-innovaci%C3%B3n-en-empresa-rais-busom/?originalSubdomain=es>

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass.

Campaner, J. (2020). *¿Qué tan innovadora es la cultura de tu empresa?*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-tan-innovadora-es-la-cultura-de-tu-empresa-campaner-artigues-/?originalSubdomain=es>

Casciario, T. (2017). El liderazgo en el contexto de la innovación. *Harvard Business Review*, 250, 76-82.

<https://www.harvard-deusto.com/el-liderazgo-en-el-contexto-de-la-innovacion>

Colombia Fintech. (2021). *¿Qué son las Insurtech y por qué hacen temblar al negocio global de seguros?*.

<https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/que-son-las-insurtech-y-por-que-hacen-temblar-al-negocio-global-de-seguros>

- Collins, S.; Dreischmeier, R. Librarian, A. & Unni, U. (2021). *¿Por qué la creación de nuevos negocios es la nueva prioridad de crecimiento?*. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-business-building-is-the-new-priority-for-growth/es-ES>
- Danks, S., Rao, J. y Allen, J. (2017). Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of the Innovation Quotient Instrument (Part One): Culture of Innovation. Performance Improvement Quarterly. *International Society for Performance Improvement. Performance Improvement Quarterly, 29 (4), 227-454.* <https://doi.org/10.1002/piq.21236>
- Danks, S., Rao, J. y Allen, J. (2017). Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of the Innovation Quotient Instrument (Part two): Culture of Innovation. Performance Improvement Quarterly. *International Society for Performance Improvement. Performance Improvement Quarterly, 29 (4), 29-54.* <https://doi.org/10.1002/piq.21241>
- Davies, M. & Buisine, S. (2018). *Science, technology and innovation culture*. Chouteau, M. ; Forest, J & Nguyen, C (Eds.). Innovation culture in organizations (pp. 101-112). London, UK.
- Derikx, S., Reuver, M.; & Kroesen, M. (2016). Can privacy concerns for insurance of connected cars be compensated?. *Electronic Markets, 26 (1), 73–81.* <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-015-0211-0>
- Dombrowski, C., Kim, J., Desouza, K.C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. y Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management, 14(3), 190–202.* <https://doi.org/10.1002/kpm.279>
- Dutta, S., Lanvin, B., Rivera, L., Wunsch-Vincent, L y Wunsch-Vincen, S. (2021). Global Innovation Index-Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. *World Intellectual Property Organization*. Edición 14, 1-266. <file:///C:/Users/1072651974/Downloads/gii-full-report-2021.pdf>

- Eling, M. & M. Lehmann. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice*, 43 (3), 359–396.
<https://link.springer.com/article/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Ellingrud, E., Kimura, A., Quinn, B y Ralph, J. (2022). *Five steps to improve innovation in the insurance industry*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/our-people/brian-quinn>
- Emprechtinger, F. (2019). *¿Cuál es el grado de innovación?, proceso de innovación*. Lead Innovation Management.
<https://www.lead-innovation.com/es/proceso-de-innovaci%C3%B3n>
- Fasecolda. (2022). *Glosario de palabras Fasecolda*. Página principal de Fasecolda.
<https://fasecolda.com/servicios/glosario/p/>
- García, J., Tumbajulca, I., y Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 99-110. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. y Cheng, Y. (2018). The Leader’s Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. 2018 issue, 44–52.
<https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Guo, Y., & C. Liang. (2016). Blockchain application and outlook in the banking industry. *Financial Innovation*, 2 (1): 24.
<https://link.springer.com/article/10.1057/s41288-017-0073-0>
- Hagel, J. & Wooll, M. (2019). What is work?. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work.html>
- Hengsberger, 2018. *10 Measures to create a culture of innovation*. Lead Innovation.
<https://www.lead-innovation.com/english-blog/measures-to-create-a-culture-of-innovation>

Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, M (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Mc Graw Hill.

Horth, D & Buchner, D. (2014). Innovation Leadership. How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results. *Center of Creative Leadership*, 3.13/6.14.

https://imamhamzatcoed.edu.ng/library/ebooks/resources/Innovation_Leadership_by_david_horth.pdf

IndustryARC (2021).Cybersecurity Insurance Market by Component (Solutions (Analytics & Cybersecurity) and Services).

https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-insurance-market-47709373.html?gclid=CjwKCAjw46CVBhB1EiwAgy6M4jyynDpldkarkio79jrGjWmwLri5cILoBCX8411CNq1DdLC32XmShoCzVcQAvD_BwE

Jong, M., Marston, N. y Roth, E. (2015). *The eight essentials of innovation*. McKinsey Quarterly. 2015,

1-12.<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation>

Jung, D., Chow, C y W, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-5.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430300050X?via%3Dihub>

Kotter, J. P. (2014). *La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*. Reinventar la empresa en la era digital, Madrid, BBVA.

<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/>

La República.(2021). *Según datos, las insurtech representan 3,42% de las empresas fintech del país*. La República.

<https://www.larepublica.co/especiales/seguros-en-tiempos-de-crisis/segun-datos-las-insurtech-representan-342-de-las-empresas-fintech-del-pais-3193728>

- Lanfranchi, D. y Grassi, L. (2021). Examining insurance companies' use of technology for innovation. *Geneva Pap Risk Insur Issues Pract*, 47, pages 520–537.
<https://link.springer.com/article/10.1057/s41288-021-00258-y>
- Lucking, J., Schwartz, Mark. (2021). *Claves para la Innovación en Seguros*. AWS Editorial Team
<https://aws.amazon.com/es/blogs/aws-spanish/3-claves-para-la-innovacion-en-seguros/>
- Maher, L. (2014). Building a culture for innovation: A leadership challenge. *World Hospitals and Health Services*, 50(1), 4-6. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24938024/>
- Manual Oslo (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación*. Tercera Edición. OECD/European Communities.
- Martins, E. C. y Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Naranjo, J. (2010). La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. Un estudio empírico [tesis doctoral]. *Estudios Gerenciales*, 1-199
- Naranjo, J. & Calderón- Hernandez, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Naranjo, J. & Calderón- Hernandez, G. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 161-189. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a08.pdf>
- Observatorio de Ciencia y Tecnología. (2019). *Indicadores de ciencia y tecnología*. Colombia. <https://ocyt.org.co/Informeindicadores2019/indicadores-2019.pdf>
- Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos (US Bureau of Labor Statistics). *Insurance Carriers and Related Activities*. <https://www.bls.gov/iag/tgs/iag524.htm>

- Owoyemi, O. O. y Ekwoaba, J. O. (2014). Organisational culture: A tool for management to control, motivate and enhance employees' performance. *American Journal of Business and Management*, 3(3), 168-177.
- Oliva, F y Flores M. (2017). La transformación de las compañías de seguros en la era digital. Deloitte.
- Pisano, G. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 2015 issue pp.44-54
- Pennic, F. (2014). *Health wearables: Early days*. PricewaterhouseCoopers.
<https://www.pwc.com/us/en/health-industries/top-health-industry-issues/assets/pwc-hr-i-wearable-devices.pdf>
- Portafolio. (2021). *Innovación, la apuesta de crecimiento para las empresas en Colombia*. Portafolio.
<https://www.portafolio.co/innovacion/la-apuesta-de-crecimiento-para-las-empresas-en-colombia-549398>
- Ponti, F. (2009). *Pasión por innovar*. Ferras, X, eds. Editorial Norma
- Rao, J. (2016). *Innovation: Go fast or go Home*. DealerExec.
https://mydigitalpublication.com/publication/?i=293577&article_id=2421964&view=articleBrowser&ver=html5
- Rao, J. y Weintraub, J. (2013). How innovative is your company 's culture?. *MIT Sloan Management Review*, Vol.54(3), 1-11.
- Salter, A.; Criscuolo, P. & Ter Wal, A. L. J. (2014). Coping with open innovation: responding to the challenges of external engagement in R&D. *California Management Review*, 56(2), 77-94
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Printed in the United States of America, third edition.

- Schein E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Una visión dinámica. Plaza y Janes editores. Primera edición.
- Stoeckli, E., Dremel, C. y Uebernickel, F. (2018). Exploring characteristics and transformational capabilities of InsurTech innovations to understand insurance value creation in a digital world. *Electronic Markets*, 28 (3), 287–305
- Tavassoli, S. y Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887–1901.
- Valderrama, B. (2020). *Innovación para la Transformación Digital*. CH n.º 350.
<https://web-s-ebshost-com.ez.unisabana.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ef568817-cd75-45d4-847e-d0bc6ed8bf0b%40redis>
- Varela, E. (2009). Tecnologías peer-to-peer, derechos de autor y el copyright. *Editorial Universidad del Rosario*, 1-32.
- Zapiola, M. (2020). Las nuevas tecnologías en la actividad aseguradora- Insurtech. *53 Rev. Ibero-Latinoam.Seguros*, 137-160.
- Zinsmeyer, S y Pulvermacher, K. (2018). *InsurTech - Aceptando el Desafío Regulatorio. Un Resumen de los Foros Consultivos 2018 de la IAIS-A2ii para Asia, África y América Latina*. Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS).
<https://www.a2ii.org/es/knowledge-center/insurtech-%E2%80%93-rising-to-the-regulatory-challenge-a-summary-of-iaisa2iimin-consultative-forums-2018-for-asia-africa-and-latin-america>

Anexo 1.

Autorización uso del instrumento



Rao, Jay <raoj@babson.edu>



Para: María Camila Amaya García **y 1 usuarios más**

Mié 16/02/2022 1:06 PM

Dear Maria Camila,
I am forwarding your email to Luz. Dicere Global manages all the copyrights for the survey.
Regards,
Jay

Jay Rao, Professor, Strategy & Innovation, Babson
+1-781-239-4586, rao@babson.edu, www.jayrao.org

Request: Use of Building Blocks of Innovation Survey - Uso de Diagnóstico InnoQuotient



Luz Angela Cuellar <lacuellar@dicereglobal.com>



Para: María Camila Amaya García

Vie 18/02/2022 12:47 PM

Hola Maria Camila, buenos días,

Gracias por la aceptación de las condiciones para el uso del Diagnóstico e igualmente por la aclaración sobre el apartado de "Discusión" en tu investigación.

Hemos considerado la posibilidad de permitirte usar la plataforma para que los participantes respondan la encuesta en línea y de esta manera sea más fácil manejar la información recolectada; sin embargo, al tratarse de un estudio con fines académicos sería necesario configurar la población a ser encuestada en un solo tipo de Departamento/Área y una sola Categoría jerárquica.

Para explicarte con mayor detalle este escenario, te propongo que nos reunamos en Teams la próxima semana en alguno de los siguientes slots:

Lunes 21 a las 17:30 (hora España) 11:30 (hora Colombia)
Martes 22 a las 16:00 (hora España) 10:00 (hora Colombia)

Quedo atenta a tus comentarios.

Gracias y saludos,

Anexo 2.

Acuerdo confidencialidad InnoQuotient



Acuerdo

MARIA CAMILA AMAYA, con domicilio en Calle 29 # 6-14 Casa 35 Chía, Colombia, y C.C. 1072651974 (en adelante Estudiante) e **InnoQuotient** (en adelante InnoQuotient), Calle Velázquez, 15 1ºD, 28001 Madrid, España, con NIF ESB88529524, acuerdan:

1. **InnoQuotient** otorga permiso a **Estudiante** para usar el Diagnóstico IQ a través de la **plataforma InnoQuotient**, sin cargo alguno, para recabar datos exclusivamente para investigación y publicación académica. El alcance de la recopilación de datos implica una investigación aplicada para la Maestría de Gestión y Desarrollo de Personas en la Universidad de La Sabana.
2. **Estudiante** podrá acceder durante un año a los resultados del diagnóstico a través de su acceso al área de cliente de la **plataforma InnoQuotient**.
3. Al cierre de la participación, **InnoQuotient** entregará a **Estudiante** un documento Excel con la información de las participaciones recogidas.
4. En ninguna circunstancia se permite a **Estudiante** la venta o uso de la información recogida con propósitos de consultoría.
5. **Estudiante** deberá incluir referencias al Profesor Jay Rao de Babson College e InnoQuotient como fuentes en los documentos finales del estudio.
6. **Estudiante** compartirá con **InnoQuotient** la documentación final del estudio, así como cualquier otro documento publicado en relación con dicho estudio.

En nombre de **Estudiante**

Sra. Maria Camila Amaya

Fecha: 28/02/2022

En nombre de **InnoQuotient**

Sra. Anna Leonart



CONDICIONES GENERALES

InnoQuotient tratará como confidencial toda la información y documentación generadas antes y después del proyecto que, en relación con este contrato le sea facilitada por **Estudiante**. Sin conocimiento previo y autorización por escrito de **Estudiante**, **InnoQuotient** no utilizará la información facilitada por el mismo, ni revelará a terceros dicha información, salvo por razón del cumplimiento de las obligaciones derivadas de este contrato, o de la normativa legal aplicable. La información resultante de la prestación del servicio podrá ser utilizada, exclusivamente de forma estadística, para formar parte de un análisis global de la información.

Estudiante autoriza expresamente a **InnoQuotient** para que ésta lo incluya como referencia de su cartera de clientes, así como la incorporación de su logo, en la información que utilice en su actividad comercial.

En virtud de lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y la LSSICE 34/2002 de 11 de julio, de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico, los titulares de este contrato, autorizan a las partes a incorporar sus datos personales incluidos en el mismo, junto con los que se obtengan mientras esté vigente, al fichero creado bajo su responsabilidad, con la finalidad de llevar a cabo la gestión de esta relación contractual, así como el envío de información comercial por medios electrónicos o postales. En cualquier momento el titular de los datos podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, dirigiéndose por escrito a la dirección indicada de las partes indicadas en este contrato.

Estudiante es exclusivamente responsable, bajo cualesquiera circunstancias, de respetar y mantener el anonimato de las respuestas de la encuesta **InnoQuotient**. La información proporcionada por **InnoQuotient** no se utilizará para tomar decisiones de personal tales como contratación, despido, promoción, degradación y recolocación. Si se utiliza de esta manera, **Estudiante** será plenamente responsable de todos los resultados que se deriven de dichas decisiones.

El material utilizado en la prestación del servicio está protegido por los derechos de autor. Sin la autorización expresa por escrito de **InnoQuotient** está prohibido copiar el contenido. Tampoco posteriormente se podrá copiar, reproducir o distribuir de cualquier otro modo el contenido, ya sea de forma electrónica o impresa, así como crear trabajos derivados de las imágenes, textos o documentos que se facilitan en la prestación del servicio.

Anexo 3.

Certificado ICI- Índice Cultura de la innovación



The certificate features a dark grey header with a colorful gradient bar at the top. On the left is the INNOQUOTIENT logo, a circular graphic with orange and blue segments. In the center, the text 'INNOQUOTIENT' is written in large, bold, blue and orange letters, with 'CERTIFICA QUE' below it in white. On the right, the 'FRANCHUAN' logo is displayed in blue. The main body of the certificate has a white background with a subtle grey grid pattern. It contains the following text and elements:

- COMPañÍA DE SEGUROS BOLÍVAR - ESTUDIO PARA INVESTIGACIÓN**
- ha participado en el Diagnóstico IQ Cultura de la Innovación obteniendo la siguiente calificación **ICI***
- Signature of Jay Rao on the left.
- A central circular graphic showing a score of **3,54** with orange and blue segments.
- Signature of Fran Chuan on the right.
- Below the score, the date **Abril 2022** and the word **FECHA** are printed.