



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN
PROYECTO TRANSFORMADOR

PROYECTO DE GRADO
TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CULTURA DE INNOVACIÓN

Director de Tesis:
Sergio Torres Valdivieso

Presentado por:
Paola Andrea Casallas Suarez

Chía, agosto de 2022

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	
CAPITULO 1 – PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ACTION RESEARCH	10
1 Presentación de la empresa	10
1.1 Historia.....	10
1.2 Red Comercial.....	10
1.3 Productos o Ramos.....	11
1.4 Estructura Organizacional	11
1.5 Entorno.....	12
1.6 Sucursal Chapinero	12
1.7 Dirección Comercial	13
2 Marco teórico y conceptual	13
2.1 Concepto de Innovación.....	13
2.2 Dimensiones de la Innovación	13
2.3 Determinantes de la Innovación.....	14
3 Metodología general.....	17
3.1 Action Research	17
3.2 Action Research Project.....	20
3.3 Metodología de la fase diagnóstica del ARP.....	20
3.4 CPS Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model	21
4 Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación de Seguros del Estado.....	24
4.1 Liderazgo.....	24
4.2 Palancas Gerenciales	26
4.3 Procesos del Negocio	26
CAPITULO 2 – TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTERMEDIARIOS DE SEGUROS.....	31
5 Justificación.....	31
6 Problema	32
7 Objetivo General	32
8 Objetivos Específicos.....	32
9 Marco teórico y conceptual	33
9.1 Concepto de Innovación.....	33
9.2 Tipos de la Innovación	34
9.3 Transformación y madurez digital	36

9.4	Madurez digital	38
9.5	Intermediarios de Seguros.....	40
10	Metodología	41
10.1	Tipo de Investigación.....	41
10.2	Variables y definición operativa de variables	41
10.2.1	Autogestión:	41
10.2.2	Estrategia Digital del Intermediario	42
10.2.3	Margen Comercial.....	43
10.3	Forma de recopilación de información.....	43
	Planeación de actividades por cada una de las siete etapas del CPS.....	44
10.4	Equipo de para la integración del proceso CPS dentro de la compañía.....	45
11	Análisis y Resultados	46
11.1.1	Evaluación de la situación.....	46
	Resultado del paso: Evaluación de la situación	49
11.1.2	Exploración de la visión:.....	50
11.1.3	Formulación de desafíos:	52
11.1.4	Exploración de Ideas:	54
11.2	Formulación de soluciones:.....	56
11.3	Exploración de Aceptación:	57
11.4	Formulación del Plan:	59
	▪ Primer Etapa Nivel Digital:.....	60
	▪ Tercera etapa ¡Somos Transformación Digital!	61
	▪ Cuarta etapa Medición Resultados plan de Acompañamiento Transformación Digital Intermediarios de Seguros:.....	64
12	Evento Foro Transformación Digital Intermediarios de Seguros.....	64
13	Análisis y Resultados	65
14	Conclusiones	66
CAPITULO 3 – CULTURA DE INNOVACIÓN SUCURSAL CHAPINERO SEGUROS DEL ESTADO.....		
15	Justificación.....	70
16	Problema	71
17	Objetivo General	72
18	Objetivos Específicos.....	72
19	Marco teórico y conceptual	72
19.1	Innovación.....	72

19.2	Dimensiones de la Innovación	73
19.3	Determinantes de la Innovación.....	74
19.4	Cultura organizacional	76
19.5	Cultura de Innovación	77
19.6	Cultura interna.....	78
19.7	Liderazgo en la cultura de innovación	79
19.8	Una verdadera cultura de innovación en acción.....	79
19.9	Caso práctico y metodología para conocer y adaptar la cultura de la innovación.....	81
20	Metodología	83
20.1	Tipo de Investigación.....	83
20.2	Variables y definición operativa de variables	83
20.3	Forma de recopilación de información.....	84
	Planeación de actividades por cada una de las siete etapas del CPS.....	85
20.4	Forma de análisis de la información.....	86
20.4.1	Evaluación de la situación.....	86
20.4.2	Exploración de la visión:	92
20.4.3	Formulación de desafíos:	93
20.4.4	Exploración de Ideas:	94
20.5	Formulación de soluciones:.....	95
20.6	Exploración de Aceptación:	96
20.7	Formulación del Plan:	97
21	Análisis y Resultados	99
22	Conclusiones	100
23	Conclusiones Generales	103

Índice De Ilustraciones

Ilustración 1	Imagen organigrama funcional Seguros del Estado	11
Ilustración 2	Organigrama Sucursal Chapinero	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3	El proceso cíclico de Action Research.....	19
Ilustración 4	Proyecto de investigación en espiral de acción	19
Ilustración 5	Estructura del CREATIVE PROBLEM SOLVING CPS: The Thinking Skills Model.	21
Ilustración 6	Guía Rápida del Proceso CPS	23
Ilustración 7	Sugerida por la Gerencia de Innovación para entender la motivación.....	25
Ilustración 8	Sistema de Gestion Modelo en Seguros del Estado	27
Ilustración 9	Grafica Manejo de Portafolio.....	28

Ilustración 10 Imagen informe portafolio 2020 Gerencia de Innovación y Proyectos.....	¡Error!
Marcador no definido.	
Ilustración 11 Proyectos vigentes. Mayo 2021	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 1 Plan de acompañamiento transformación digital intermediarios de seguros.	59
Ilustración 2 Implementación proceso de Formación Personalizada para la Intermediación de Seguros:.....	61
Ilustración 3 Acciones ¡Somos Transformación Digital!:.....	62
Ilustración 4 Prototipo, rastreo intermediario en la página WEB de Seguros del Estado:	63
Ilustración 5 Prototipo, APP Único Ambiente para las herramientas de los intermediarios:.....	63
Ilustración 6 Prototipo, APP Único Ambiente para las herramientas de los intermediarios:.....	65
Ilustración 5. Marco Multidimensional de la Innovación Organizacional	74

Introducción

En presente proyecto de investigación y práctica se abordaron dos temáticas trascendentales en la actual realidad de las organizaciones, como lo son la transformación digital y la cultura de innovación. Una empresa que busque su sostenibilidad, crecimiento y evolución, hoy en día, necesita estar en contexto de su entorno y adaptarse al mismo, optando por ver los cambios como oportunidades y para ello, debe contar con estrategias dirigidas al cambio y al desarrollo de habilidades y capacidades en su interior, que los orienten a adaptarse a las necesidades del consumidor, quien ya se ha transformado y requiere una respuesta a su nivel por parte de los oferentes que busquen a partir de su modelo de negocio satisfacer sus necesidades.

La transformación digital por su parte, encamina a las organizaciones a tener una visión que contenga su decidida orientación transformadora, una gobernanza que denote su interés en la integración de equipos competitivos en el mismo sentido, un modelo de negocio analizado y ajustado a las nuevas competencias, que les permitirán entre otros alcances, entender la verdadera importancia de los datos, la correcta manera de administrarlos y la eficiente forma de aprovecharlos, el uso de herramientas digitales para maximizar su eficiencia, el fortalecimiento de su ciberseguridad, desarrollos tecnológicos para la autogestión y las estrategias que no solo a nivel tecnológico muevan la empresa, sino que maniobren desafíos propios en su transformación como lo puede ser las resistencias y dificultades propias que surgen en cada tipo de negocio.

Seguros del Estado es una compañía con un modelo de negocio tradicional, caracterizado por tener su cartera concentrada casi en un cien por ciento en la intermediación de seguros, en donde mediante la figura del corretaje se comercializan los productos, se gestiona el recaudo, se apoya la atención de siniestros y todo lo pertinente a la atención de un cliente que adquiere una póliza. La desmaterialización cada día y durante los últimos años ha tomado mas fuerza, ha sido necesario reforzar la protección en ciberseguridad, se ha entendido el poder de los datos, su administración y el alcance que puede tener comercialmente, la inversión en tecnología cada vez cobra mas importancia y en el marco estratégico ha sido necesario involucrar la autogestión y presencia en redes, además de la generación de áreas que atiendan las necesidades actuales tendientes a la transformación digital de una organización, que pertenece a un sector competitivo que se está dirigiendo directamente al cliente por canales virtuales y en donde la innovación ha modificado la forma de atender las necesidades de los clientes, creando productos personalizados.

En el primer capítulo del presente documento se propone un modelo de acompañamiento a la transformación digital de los intermediarios de seguros, tomando como foco de investigación agentes que actualmente están vinculados con la compañía Seguros del Estado, en donde se conformó un equipo colaborativo y a través de la ejecución de la metodología Creative Problem Solving -CPS- se obtiene como resultado diversas iniciativas que

pretenden apoyar a más de 3.000 agentes y agencias de seguros que hacen parte de la compañía aseguradora en mención, modelo replicable al total de las aseguradoras que trabajen con intermediación de seguros. Si bien, las compañías están inmersas en su proceso de transformación, para el caso que nos ocupa, la intermediación tiene un rol de vital importancia, pues del total de las ventas de la organización, el 98% provienen de los intermediarios, quienes subsisten por esta actividad, son sustento económico o aportan al progreso de sus familias y a su vez contratan personal, por lo que son fuente de trabajo. Es satisfactorio el proceso y resultado que se obtiene, ya que aportar a la sostenibilidad y crecimiento de dichos intermediarios, tiene un gran impacto a nivel social, en la compañía y en si en todo el sector asegurador dada su activa participación en el mismo.

La cultura de innovación surge como segunda temática para el presente proyecto, partiendo de una problemática que se formula en una hipótesis, en donde se afirma la falencia de cultura de innovación. En la misma compañía de seguros, con una investigación focalizada en una de sus sucursales, la segunda en tamaño de producción y número de intermediarios, de 37 sucursales a nivel nacional, siendo esta piloto para la ejecución de un proceso de -CPS-, con el objetivo de promover la innovación como cultura. Este ejercicio resulta de gran interés, ya que en principio se evidencia que no está definida una cultura organizacional, la cual hay que entender y conocer si se pretende generar acciones en pro de una cultura de innovación y se confirma la hipótesis a través de diversas herramientas, la más disiente la aplicación de un cuestionario utilizando como guía un modelo de medición del autor Goran Ekvall.

Implementar nuevos productos, métodos, estructuras organizacionales, modelos de negocios, canales, formas de hacer las cosas y lograr éxito a partir de allí, está moviendo al mundo, la percepción del consumidor ha cambiado, su mente se ha abierto a suplir necesidades de diversas maneras antes no concebidas. Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Tesla, entre otras, han encabezado de manera constante los listados de las empresas más valoradas en la bolsa, en todos los casos, la innovación es una característica predominante. Los líderes empresariales cada vez son más conscientes de este hecho y se denotan esfuerzos al interior de sus organizaciones, el ideal es que la innovación sea descentralizada, no dependa solo de una Gerencia y que cada colaborador cuente con habilidades y talento para disfrutar de un ambiente creativo, que los proyectos se dinamicen de forma transversal en la organización y que esta sea proactiva y participativa, con ello: el ritmo para el cambio, las ideas y las nuevas maneras de hacer las cosas será más ágil; las iniciativas de la compañía serán promovidas y adoptadas con mayor agrado y las ideas que mantengan a la vanguardia a la empresa para que esta sea pionera en su mercado frente a las necesidades de su cliente marcando la diferencia, se podrán implementar con éxito, aun siendo conscientes que en sus intentos puede haber lugar para el fracaso y este, será recibido como un aprendizaje.

La investigación tiene un lugar notable para estos dos temas. Infortunadamente la sociedad va al ritmo de las tendencias y se opta por un lenguaje del que todos quieren participar e incluso sacar provecho, en ocasiones se carece de fundamentos claros, lenguaje preciso, casos reales que marquen márgenes de posibilidades, metodologías aplicadas y todo el valioso

conocimiento que se puede construir a partir de la experiencia y teorías organizacionales. Por supuesto no en todos los casos pasa, pero si una empresa no se documenta y rodea de talento humano preparado, podrá perder valiosos esfuerzos y en el camino la fe de sus *stakeholders* al cambio y las acciones encaminadas a la evolución empresarial. El presente documento contiene un marco teórico construido a partir de literatura sugerida por directores de tesis, maestros de asignaturas e información de casos empresariales reales. También se realizó investigación en campo utilizando diversas herramientas y metodologías como el Creative Problem Solving -CPS-, mapas de empatía, cuestionarios, entrevistas personales y a profundidad, ejercicios de ideación y demás pertinentes a llevar a los equipos colaborativos, siempre integrados por funcionarios de diferentes niveles, cargos y roles, a la divergencia y convergencia en pro del logro del objetivo propuesto.

La práctica en el CPS que se presenta en los siguientes capítulos, se realizó con la colaboración de funcionarios de la compañía aseguradora en mención, en sus horas de trabajo y fuera del mismo, con la participación de directivas y la constante supervisión de los docentes y director de tesis. En los resultados a las temáticas foco de investigación, surgen propuestas presentadas a la empresa y dispuestas a ser implementadas. El propósito se centra entonces, en el aprendizaje de resolver problemáticas reales en una empresa a través de metodologías creativas, pasando por todas las etapas de un proceso de innovación. Por lo que se proponen dos modelos, uno que acompaña a los intermediarios de seguros a su transformación digital y uno que plantea acciones para lograr la cultura de innovación.



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ACTION RESEARCH

PROYECTO DE GRADO
CAPITULO I
TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTERMEDIARIOS DE SEGUROS

Asesores: José Antonio Alfaro & Luz Elba Torres G.

Presentado por:
PAOLA ANDREA CASALLAS SUAREZ

Chía, junio de 2021

CAPITULO 1 – PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ACTION RESEARCH

1 Presentación de la empresa

¹Seguros del Estado es una compañía privada, con más de 64 años en el sector asegurador, vigilada por la Superintendencia Financiera. Rankeada por ²Fasecolda Federación de Aseguradores Colombianos, como una de las principales aseguradoras del país. Cuenta con una amplia experiencia y especialización en la suscripción de Seguros en los ramos: Cumplimiento, Automóviles, Responsabilidad Civil, SOAT, Daños Materiales, Maquinaria y Equipo, Accidentes Personales, Vida Individual, Vida Grupo y Salud.

1.1 Historia

Constituida el 17 de agosto de 1956 bajo la razón social "Compañías Aliadas de Seguros S.A". En 1973, 17 años después de su fundación, la empresa quebró y tres años más tarde, luego de la compra del Banco del Estado, no superó su crisis. Fue entonces cuando, siendo la última aseguradora del país, fue adquirida en 1976 por los accionistas actuales, quienes con su tenacidad y liderazgo le permitieron crecer, en este mismo año, cambia a Seguros del Estado S.A. y Seguros.

En 1976 ocupa el último lugar entre las compañías de seguros legalmente establecidas en Colombia, en 1990 las directivas toman la decisión de focalizarla y especializarla en ciertos nichos de mercado, en el año 2013 ocupa el cuarto puesto entre las compañías de seguros generales en el país, a partir del 2014 y hasta a la fecha es la compañía número uno en el ramo de Cumplimiento.

Seguir creciendo es hoy uno de sus objetivos, por esta razón en noviembre de 2019, la empresa una alianza estratégica con **Mutua Madrileña**, una aseguradora líder en España. Esta unión permitirá acelerar la transformación digital de la compañía, continuar con la modernización de sus procesos, al igual que mantener su posición de liderazgo.

1.2 Red Comercial

Sus canales de venta están resumidos de la siguiente manera: 23 sucursales, 8 agencias y 6 agencias mandatarias. Los intermediarios de seguros se encuentran vinculados con las sucursales, distribuidos así: 1.736 agencias de seguros, 1.999 agentes independientes y 37 corredores; Existen delegaciones de producto en algunos ramos para la fuerza de ventas, con

¹ La información reportada en esta sección, que data sobre la Compañía Seguros del Estado, fue extraída directamente de dicha empresa, de su Intranet e informes que reposan en los sistemas de información documental disponible para sus funcionarios.

² Fasecolda -Federación de Aseguradores Colombianos, página: Fasecolda -Federación de Aseguradores Colombianos/ <https://fasecolda.com/> (26 de junio de 2021)

las que el mismo intermediario puede emitir pólizas para sus clientes. También existen 706 agentes directos y 8.932 puntos de venta del producto SOAT. Dependiente de la Vicepresidencia Comercial, se encuentra el área: Canales Alternativos. Oficina principal en Bogotá en la dirección: carrera 11 No. 90 - 20. Representada en 37 sucursales, de cuales 14 están ubicadas en Bogotá. Planteamiento Estratégico. Página web: www.segurosdelestado.com y www.segurosdevidadelestado.com, redes sociales: LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter y canal en You tube.

1.3 Productos o Ramos

El ramo Fianzas ofrece: Disposiciones legales, Pólizas Judiciales, Seriedad de Oferta, Cumplimiento, Estabilidad de Obra, Calidad de Servicio, entre otras. Generales cuenta con: Pyme, Hogar, Copropiedades, Ingeniería D&O y Responsabilidad Civil. Vida tiene en su portafolio los productos: Vida Individual, Vida Grupo, Salud, Accidentes Personales y Colectivos. El ramo de Automóviles maneja: Autos Livianos y Autos Pesados. Responsabilidad Civil Extracontractual, Transporte y SOAT.

1.4 Estructura Organizacional

Ilustración 1 Imagen organigrama funcional Seguros del Estado

El presupuesto para el año 2021 es de \$37.000.000.000 de pesos en primas obtenidas por la comercialización de productos en los Ramos que comercializa la Compañía:

1.7 Dirección Comercial

Su objetivo es liderar la fuerza de ventas a cargo y la sucursal en pro del cumplimiento de los presupuestos asignados. Desarrollando el equipo de intermediarios para hacerlos productivos y fieles a la organización, con planes de acción que resulten en el Incremento de resultados por medio de captación, selección y formación.

2 Marco teórico y conceptual³

La construcción del marco teórico se desarrolló desde las dimensiones de la innovación que analiza Crossan y Apaydin (2010), bajo un Marco Multidimensional de Organización Innovadora, identificando dos elementos fundamentales como lo es, los determinantes y las dimensiones de la innovación.

De acuerdo con la revisión de la literatura para la investigación realizada, se identificó que desde la década de 1950 hasta 1990, se presentaron 5 generaciones de modelos de innovación (impulso tecnológico, impulso de marketing, modelos de acoplamiento, modelos integrados y modelos de redes) sin embargo, ninguno logro dar una explicación consistente a los hallazgos en todos los sectores e incluso dentro de ellos; luego aparece la innovación como un sistema dinámico, entre divergencia y convergencia.

2.1 Concepto de Innovación

Las definiciones de innovación se remontan a la década de 1920 desde Schumpeter, quien le dio especial énfasis a lo novedoso, no solo para un nuevo bien o una nueva calidad del bien, sino también para un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de suministro o una nueva estructura organizativa, que se resume en “*hacer las cosas de manera diferente*” Sin embargo como afirman Hansen y Wakonen, “es prácticamente imposible hacer las cosas de manera idéntica” (Hansen & Wakonen, 1997, p. 350).

2.2 Dimensiones de la Innovación

Gopalakrishnan y Damanpour (1997) proponen las siguientes dimensiones de la innovación: nivel de análisis (industria, organización o subunidad); etapa del proceso de innovación (ideación, definición del proyecto, resolución de problemas, desarrollo y comercialización); y tipo de innovación (producto, proceso, incremental/radical y administrativa /técnica), sin embargo, hay otras dimensiones.

³ Esta sección fue elaborada de manera conjunta con Darcy Paola Nieto, Maria Isabel Velasquez, Erick Velasquez y Paola Andrea Casallas.

En la investigación realizada por los autores se identificaron diez dimensiones principales en Innovación, con dos marcos generales, la innovación como proceso (cómo) y la innovación como resultado. Sin embargo, Sood y Tellis (2005) destacan la falta de claridad en la separación de estas dos facetas de la innovación.

Ahora bien, en cuanto a las dimensiones de la innovación como un proceso, en el análisis para la gerencia de la innovación, se encuentran los *impulsores internos* que potencializan los conocimientos, las ventajas y los recursos de la empresa, los *impulsores externos* que vienen siendo las oportunidades del mercado y regulaciones impuestas, las *fuentes* de los procesos de innovación que se desprenden en internas (procesos de ideación) y externas (adopción de innovación), *el lugar* que define el alcance del proceso de innovación, sea abierto (red) o cerrado (empresa), *vista o dirección* que analiza como inicia y se desarrolla el proceso, sea de arriba-abajo o abajo-arriba, *el nivel* que se enfoca en delinear la división entre procesos individuales, grupales o empresariales.

Si bien estos determinantes se encuentran en el lado del “cómo”, se analiza igualmente los determinantes del “qué” o “de que tipo” para complementar la investigación, como resultado. Estas dimensiones son: de *referencia* define la novedad de la innovación si es para la empresa, para el mercado o para la Industria, esto muy relacionado con la dimensión de *Magnitud* que es el grado de novedad (incremental o radical) del resultado de la innovación “*La innovación radical induce cambios fundamentales y una clara desviación de las prácticas en la organización, mientras que la innovación incremental representa una variación en rutinas y prácticas existentes*” (Damanpour, 1991; Dewar & Dutton, 1986; Ettlie et al., 1984).

En la dimensión de *Forma*, aparece la Innovación de productos/servicio que es “*la novedad y el significado de los nuevos productos introducidos en el mercado de manera oportuna*” (Wang & Ahmed, 2004, p. 304), procesos de innovación que es la “*introducción de nuevos métodos de producción, nuevos enfoques de gestión y nuevas tecnologías que se puede utilizar para mejorar los procesos de producción y gestión*” (Wang & Ahmed, 2004, p. 305), y la innovación como modelo de negocio que es “*cómo una empresa crea, vende y ofrece valor a sus clientes*” (Davila et al., 2006, p. 32).

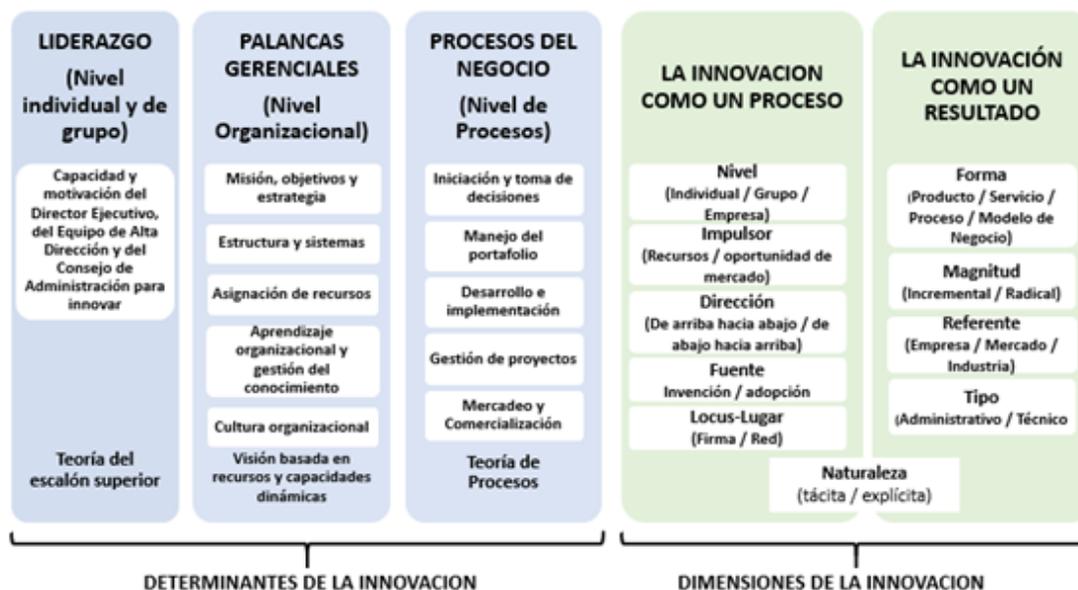
En términos de la dimensión *tipo*, Gopalakrishnan y Damanpour (1997) distinguen dos tipos, técnicas (p. Ej. Producción de jarabe) y administrativas (por ejemplo, cuentas por cobrar) que reflejan una distinción más general entre estructura social y tecnología. Innovaciones técnicas incluyen productos, procesos y tecnologías utilizados para producir productos o prestar servicios. Las innovaciones de tipo administrativo están indirectamente relacionadas con la actividad laboral básica y más directamente relacionados con sus aspectos gerenciales tales como estructura organizacional, procesos y recursos humanos

2.3 Determinantes de la Innovación

Cada una de estas dimensiones de la innovación son complementadas por los determinantes como herramientas prácticas para el análisis de la innovación en la empresa, destacando el liderazgo, las palancas gerenciales y los procesos de negocio que apoyan la

innovación desde la teoría del escalón superior, capacidades dinámicas y de procesos. Cada una de estas, enmarcadas en la cultura organizacional como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Marco Multidimensional de la innovación organizacional



Fuente: Crossan y Apaydin (2010, p. 1167)

Los determinantes de la Innovación están respaldados por diferentes teorías, el liderazgo en innovación por la teoría del escalón superior, palancas gerenciales por la teoría de capacidades dinámicas y procesos de negocios por la teoría de procesos.

Liderazgo en innovación puede ser individual o grupal, el apoyo de los líderes no solo es vital para promover esfuerzos innovadores en la etapa creativa inicial, sino que contribuye a interacciones efectivas entre los miembros del grupo (M. A. West et al., 2003) igualmente importante es su capacidad para crear condiciones para la implementación posterior de innovación (Mumford & Licuanan, 2004).

Para la teoría del escalón superior, los comportamientos de los líderes se fundamentan en sus valores, experiencias y personalidades (Hambrick & Mason, 1984). Mumford et al (2002) argumentan que, para liderar esfuerzos creativos, los líderes deben poseer experiencia profesional y habilidades creativas, así como la capacidad de procesar información compleja. A su vez, los líderes implementan las estrategias con las palancas gerenciales que consolidan las variables a nivel de empresa que respaldan la innovación desde los procesos de transformación de entrada y salida.

La teoría del escalón superior sugiere que la composición y las características del equipo de alta dirección dan una explicación más sólida de los resultados organizacionales que las características de un líder por sí solas, incluida la cantidad de educación y la edad (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984).

El constructo de Liderazgo en Innovación está relacionado directamente con las Palancas Gerenciales por los factores organizacionales y contextuales. Los líderes son quienes implementan estrategias de innovación deductiva (Regnér, 2003) a través de las palancas directas como las decisiones y acciones tomadas por los líderes para generar innovación. Al igual hay palancas indirectas en la implementación de *Procesos de negocios* que apoyan la innovación. Las palancas son vitales para conectar el liderazgo con los resultados.

Las *Palancas gerenciales* según la teoría de las capacidades dinámicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Prahalad & Hamel, 1990; Teece et al., 1997) son una fuente de ventaja competitiva que debe ser acorde con la naturaleza dinámica del medio ambiente, para innovar o adoptar innovaciones que se convierta en una ventaja competitiva (Helfat et al., 2007). La capacidad de innovación dinámica se compone de cinco palancas de gestión (Elkins & Keller, 2003; Mumford et al., 2002) que permiten procesos de innovación centrales: Misiones / Metas / Estrategias; Estructuras y Sistemas; Asignación de Recursos; Herramientas de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional; y Cultura Organizacional.

La Misión y Estrategia (Adams et al., 2006) direccionan la organización. Los recursos físicos y financieros, la estructura organizativa y los sistemas de gestión y comunicación (Damanpour, 1991) proporcionan el apoyo para las prácticas de la innovación. Las herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional (M. M Crossan et al., 1999) y la Cultura organizacional (Pinto & Prescott, 1988; M. West, 1990) ayudan a mantener los procesos de innovación.

Los *Procesos de Negocio*, son el meta constructo del cual se encuentra más literatura dentro del marco de la teoría de procesos y estudia cómo los procesos organizacionales convierten las entradas en salidas. En la teoría de procesos, los patrones típicos de eventos son construcciones teóricas centrales (Van de Ven & Poole, 1995). En el contexto de la innovación, estos procesos centrales incluyen la iniciación, la gestión de cartera, el desarrollo y la implementación, la gestión de proyectos y la comercialización.

Dentro de la fase de iniciación esta la conciencia y actitud a nuevas ideas (Ettlie, 1980; Harvey & Mills, 1970) y generación de conceptos (Chiesa et al., 1996). Según Gopalakrishnan y Damanpour (1997), una innovación puede iniciarse en una organización ya sea por generación o por adopción.

Cuando se habla de gestión de carteras es tomar decisiones estratégicas, tecnológicas y de recursos que gobiernan la selección de proyectos y la forma futura de la organización (Cooper et al., 1999). La eficacia con la que una organización gestiona su cartera de I + D es a menudo un determinante clave de su ventaja competitiva (Bard et al., 1988).

El desarrollo y la implementación, continua en la misma línea como la generación de innovación o una decisión de adopción (Wolfe, 1994). La implementación incluye ensayos y producción (Zaltman et al., 1973). La gestión de proyectos se ocupa de los procesos que convierten los insumos en una innovación comercializable y comprenden actividades tanto secuenciales como concurrentes. La revisión de Adams et al. (2006) encontró que los

factores claves de éxito de una gestión eficaz de proyectos de innovación son la eficiencia, las herramientas, las comunicaciones y la colaboración del proyecto.

Dentro del determinante de procesos de negocio, finalmente se encuentra el marketing y la comercialización. La comercialización se ocupa de hacer que el proceso o producto innovador sea un éxito comercial y es importante para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. La comercialización incluye investigación de mercado (Verhaeghe & Kfir, 2002), presupuesto para pruebas de mercado (Balachandra & Brockhoff, 1995), competencia de marketing como el número de lanzamiento de productos (Yoon & Lilien, 1985), competencia en el lanzamiento (Song & Parry, 1996), competencia del personal, revisiones posteriores al lanzamiento (Atuahene-Gima, 1995) y cumplimiento del cronograma (Griffin & Age, 1993).

3 Metodología general⁴

3.1 Action Research

Definición metodología AR y sus características

La metodología Action Research (AR) según Alfaro-Avella (2013) es generar una acción y crear conocimientos o teoría en relación con esa acción; por tanto, los resultados son tanto la acción o intervención como la investigación. AR pretende promover la investigación en acción, orientada a la acción, como una herramienta para trabajar integradamente Universidad-empresa, buscando mejorar la competitividad y la relación entre estas, aportando también en lo académico con las investigaciones para resolución de problemas o implementación de mejoras.

En palabras de Lewin (1946) AR es “una espiral de pasos, cada uno de los cuales está compuesto por un círculo de planificación, acción y hecho -Encontrar el resultado de la acción”.

La investigación en acción, según Chein (1948) se desarrolla en cuatro dimensiones: de forma diagnóstica (*Diagnostic AR*), cuando el investigador analiza y propone una solución al practicante para resolver el problema, de forma empírica (*Empirical AR*), donde el investigador toma nota de un fenómeno que está ocurriendo, sigue el proceso y comparte sus resultados con el agente de la organización, de forma participativa (*Participatory AR*) donde el investigador mantiene un contacto activo y cercano con el agente de la organización, de modos que ambos forman parte del equipo investigador y de forma experimental (*Experimental AR*) donde el investigador lleva a cabo diferentes experimentos para resolver un problema.

⁴ Esta sección fue elaborada de manera conjunta con Darcy Paola Nieto, Maria Isabel Velasquez, Erick Velasquez y Paola Andrea Casallas.

Su objetivo es descubrir hechos y compensar insatisfacciones comunitarias. En este caso el conocimiento organizacional cobra vital importancia teniendo en cuenta que se une con la ciencia y se obtienen soluciones de calidad para las empresas. Al igual los colaboradores también perciben beneficios al desarrollar sus competencias, trabajar en equipo y aportar experiencia a su Compañía.

Las principales características de AR, definidas por Coughlan y Coughlan (2002) son:

1. Es investigación en acción que resuelve asuntos sociales u organizativos con los involucrados con una perspectiva científica.
2. Es un ejercicio participativo a diferencia de la investigación tradicional.
3. Investiga y al tiempo que se desarrolla la acción, genera conocimiento.
4. Generar un orden en las situaciones y da una guía para resolver los problemas.

Etapas de la aplicación de la metodología AR como herramienta de investigación

La metodología de AR, establece dos etapas fundamentales en el proceso, de acuerdo con Baskerville y Myers (2004), la primera donde los investigadores y los investigados trabajan en conjunto en el diagnóstico, la segunda, se desarrolla en forma colaborativa, el modelo teórico y se resuelve el problema. En detalle las etapas de la investigación en acción son:

1. Identificación conjunta investigador-practitioner. Centrado en el estudio del problema u oportunidad y tema relevante de investigación y contribución científica.
2. Puesta en marcha conjunta. En donde se realiza el plan de acción, obtención de información, análisis y evaluación.
3. Resultados. Difusión del plan de acción en la empresa y contribuciones académicas.

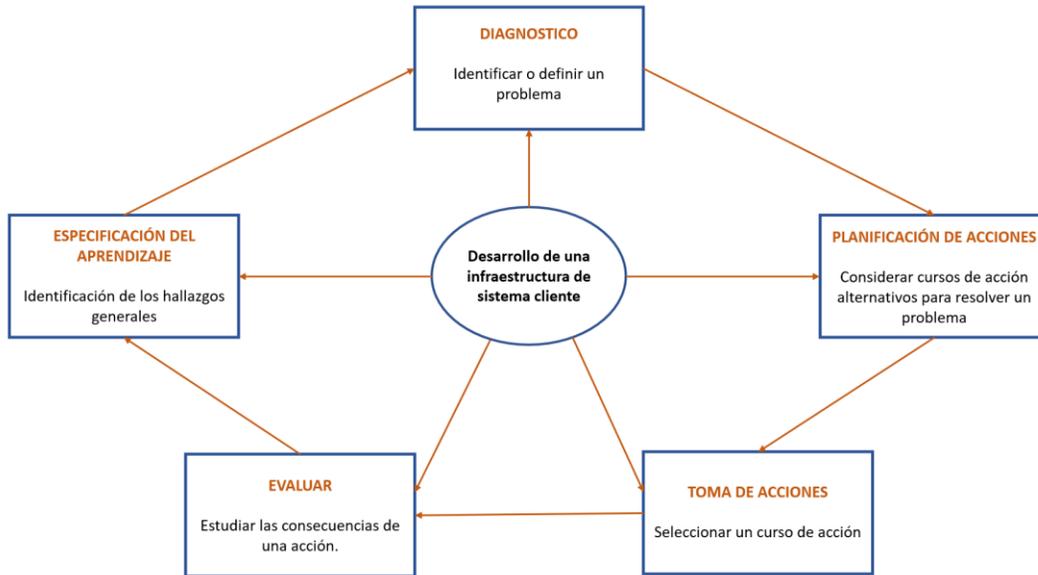
Procesos y tipos de procesos/ciclos de AR

Según Mejía-Villa & Alfaro (2017), se definen las cinco etapas de un proceso de AR, así: diagnóstico, planificación de acciones, toma de acciones, evaluación y especificación de aprendizajes. En la Figura 3, se representa la descripción del proceso.

Basados en Westbrook (1995), Avella y Alfaro proponen que se incluya una etapa adicional: la difusión o difusión de resultados, que incluye aportes académicos y resultados prácticos, así como la propuesta de nuevas acciones para la siguiente fase, Mejía-Alfaro (2017, p. 194).

Por otro lado, el Espiral de Ciclos AR, permite comprender la dinámica del proceso AR, y se caracteriza porque al final de cada ciclo, el equipo analiza resultados y a partir de allí da continuidad al siguiente ciclo (Mejía-Villa & Alfaro, 2017, pp. 194–195). De acuerdo con el documento en estudio, es importante exponer en el presente trabajo un ejemplo de espiral de proyecto AR, Figura 5.

Ilustración 2 El proceso cíclico de Action Research

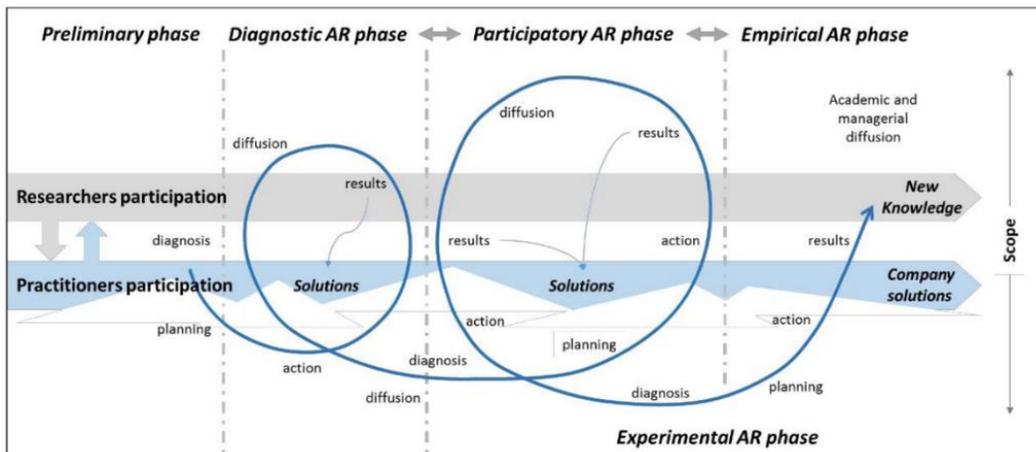


Fuente: Susman y Evered (1978, citado en Mejia-Villa & Alfaro-Tanco 2017 pág. 194). Traducido por la autora.

Espiral de ciclos de AR. Zuber-Skerritt

La Espiral de Ciclos RA, permite comprender la dinámica del proceso AR, y se caracteriza porque al final de cada ciclo el equipo analiza resultados y a partir de allí da continuidad al siguiente ciclo. De acuerdo con el documento en estudio, es importante exponer en el presente trabajo un ejemplo de espiral de proyecto AR:

Ilustración 3 Proyecto de investigación en espiral de acción



Fuente: Imagen Proyecto de investigación en espiral de acción de Mejia- Villa & Alfaro (2017), página 195.

3.2 Action Research Project

Tomando como referente el concepto de Proyecto AR es un concepto amplio que incluye e interrelaciona, de manera flexible y en diferentes momentos, diversos tipos de AR, ciclos de etapas de AR y metodologías de investigación bajo una particular espiral de ciclos para conseguir un objetivo general (Mejía-Villa & Alfaro, 2017, p. 195) , nuestro trabajo de grado de la Maestría en gerencia de la innovación, es un ARP, porque de manera flexible permitirá combinar diferentes procesos y metodologías de Action Research, pasando por diferentes ciclos que hacen parte de las diferentes de las fases del AR: Definición del problema, formulación y puesta en marcha del plan de acción y resultados.

El Proyecto ARP desarrollado se llevará a cabo a través de las tres etapas de la metodología Action Research:

1. Identificación del problema.
2. Plan de acción.
3. Resultados.

Cada una de estas fases, incluyen ciclos de diagnóstico, planificación de acciones, toma de acciones, evaluación y aprendizajes que se pueden desarrollar de manera paralela. Además, los ciclos se apoyarán en herramientas cualitativas y cuantitativas del proceso creativo innovador a desarrollar como lo expresa (Mejía-Villa & Alfaro, 2017, p. 200) *“es posible interpretar que un Action Research Project sigue la misma dinámica que de un proyecto colaborativo de innovación abierta”*

3.3 Metodología de la fase diagnóstica del ARP

Para realizar el diagnóstico de la Gerencia de Innovación de Seguros del Estado, se analizaron los determinantes y dimensiones, basados en el documento “Un marco multidimensional de innovación organizacional: una revisión sistemática de la literatura” de los autores Mary M. Crossan y Marina Apaydin, 6 de septiembre de 2010. Se procedió entonces con una entrevista virtual con la herramienta Teams a la señora Diana Carolina Molina, Gerente de Innovación y se reforzó el contenido de dicha entrevista, con información proporcionada por el señor Jose Lubin Pioquinto, director comercial nacional y quien participa de forma activa en las actividades de Innovación emprendidas desde la Vicepresidencia Ejecutiva. También se utilizó material de apoyo publicado en la Intranet corporativa respecto de proyectos y procesos de innovación.

Apoyo profesores de Maestría en Gerencia de la Innovación

El presente proyecto, fue expuesto en espacios de la Maestría de Gerencia de la Innovación como a continuación se describe. Por lo anterior, es importante resaltar que ha contado con retroalimentación de los profesores e incluso de los alumnos:

FECHA	ACTIVIDAD	RETROALIMENTACIÓN RECIBIDA POR (profesores)
12 de mayo de 2021	Exposición Proyecto de Grado Transformación Digital Intermediarios De Seguros	Luz Elba Torres Guevara Alumnos Maestría
01 de junio de 2021	Exposición Proyecto de Grado Transformación Digital Intermediarios De Seguros	Luz Elba Torres Guevara
		Andres Mejia
		Jaime Humberto Martinez Diaz
		Karina Lorera Barcenás
		Mariano Doncel
		Sergio Torres Valdivieso
		Jose Antonio Alfaro Alumnos Maestría

3.4 CPS Creative Problem Solving: The Thinking Skills Model

El CPS como proceso y metodología creativa para la solución de problemas está compuesta por tres etapas conceptuales: clarificación, transformación e implementación y estructurado a su vez, por 7 pasos: evaluación de la situación, visión, formulación de desafíos, exploración de ideas, formulación de soluciones, exploración de aceptación y formulación de un plan.

Como parte del proceso divergente y convergente, en cualquier momento se puede volver a evaluar la situación, en todo el proceso se debe tener apertura a la novedad, tolerancia a la ambigüedad e ingenio frente a la complejidad.

Ilustración 4 Estructura del CREATIVE PROBLEM-SOLVING CPS: The Thinking Skills Model.



Fuente: Puccio et al. (2005) Alfaro, J.A., Mejia-Villa, A., Recalde, M., & Rodriguez-Ferradas, M.I. (2017).
página 5

Fase 1 Clarificación

Evaluación de la situación

Este paso es transversal al resto de pasos, dado que es aquí donde se reúne información, se recopilan datos y se genera un momento divergente y otro convergente, mediante el cual se define el problema a trabajar. Se pueden utilizar herramientas como: Preguntas para obtener datos (posits), Hits y Highlighting, Mapa de Empatía, 5W y 1H, las 4 Is, entre otras.

Exploración de la Visión

Los miembros del grupo de apoyo en este paso son visionarios, analizan cual es el resultado que se quiere obtener, incluso, que pasa si no se busca una solución para el problema. En este punto se vale soñar.

Se empieza a imaginar el futuro deseado. Para lo cual se utiliza herramientas como: Ilusiones y Futuros Negativos, (Sería Genial si... y Sería terrible si...) el facilitador promueve un espacio en donde los participantes completan las frases con diferentes ideas para analizar futuros que pueden dar luces de la importancia de acciones frente a la problemática entendiendo sus impactos negativos si no se hace nada o positivos volviendo la misma en oportunidades.

Formular Desafíos

Este paso se origina directamente del anterior, en donde, cuando se sabe a dónde se quiere llegar, es más fácil identificar qué cosas impiden que se llegue a la meta, por tanto, se identifican obstáculos. La dirección estratégica define la posición actual y la capacidad de actuar de la empresa.

Se compara “donde estoy y para donde voy”, se encuentran las barreras que no permiten el avance y se expresan en desafíos. Se pueden utilizar herramientas como el *Storyboard* en donde los participantes van a tener seis espacios: en el primero se realiza una imagen de cómo percibe la situación actual y en el último (número seis) la imagen describirá la visión esperada una vez se resuelva la problemática. La construcción de las 4 piezas que faltan y que conectan una secuencia lógica, permite ir idealizando las etapas de la solución final y sus respectivos desafíos.

Fase II Transformación

Exploración de Ideas

La naturaleza de este paso es exploratoria, ya que se da rienda suelta a la mayor cantidad de ideas de solución posibles, la cantidad refleja la calidad, por lo que el facilitador debe promover un espacio abierto y que motive la creatividad, este momento es divergente.

El objetivo es concretar ideas sobre los desafíos definidos. Para lo cual se puede utilizar herramienta como brainstorming con post-it, conexiones forzadas, exploración virtual, brain writing, entre otras, en donde, de una forma muy dinámica se busca la ideación para pasar al

pensamiento convergente, cuando se seleccionan, priorizan, ajustan o fusionan ideas para continuar en el siguiente paso.

Formular Soluciones

Una vez se logra la convergencia en el anterior paso, las ideas toman forma, pues ya han sido analizadas, seleccionadas y perfeccionadas en pro de solucionar el problema en el que se esté trabajando. En este momento, ya se tiene ideada la solución y se convierte en un plan de acción. Aquí es cuando se puede proceder con la elaboración de prototipos, lo que permite visualizar lo que se va a realizar como solución y da paso al siguiente paso fundamental. También se puede aplicar la herramienta POPS y/o matriz de evaluación para aterrizar los hallazgos.

Fase III Implementación

Exploración de Aceptación:

Este paso le permite al proceso CPS, tener bases firmes, ya que se presenta a los *Stakeholders* la solución para buscar: asistencias y resistencias. Que cosas ayudan y en donde se encuentran barreras, podremos obtener aliados o inversionistas. Es anticiparse, para cuando se dé el desarrollo del proyecto, quienes podrían frenarlo o a causa de qué y quien lo impulsa y como potencializo el porqué. En el proceso convergente, se generan acciones que se deben realizar para logre aceptación.

Formulación del Plan

Este paso final da por terminada la elaboración del Creative Problem Solving (CPS), en donde se formaliza la solución a implementar para la problemática trabajada y se definen los pasos, se convierte en proyectos. A partir de allí es importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados.

A continuación, se presenta una guía que permite entender en detalle el proceso de CPS:

Ilustración 5 Guía Rápida del Proceso CPS

Guía Rápida del Proceso CPS						
	CLARIFICACIÓN		TRANSFORMACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
Pasos de CPS	Exploración de la visión	Formulación de desafíos	Exploración de ideas	Formulación de soluciones	Exploración de aprobaciones	Formulación de un plan
Habilidad Cognitiva	Pensamiento Visionario	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Ideador	Pensamiento Evaluativo	Pensamiento Contextual	Pensamiento Táctico
Habilidad Afectiva	Soñar	Percepción de Brechas	Picardía Lúdica	Evitar el Cierre Prematuro	Sensibilidad al Propio Entorno	Tolerancia a los Riesgos
¿Cuándo utilizar?	Si necesita establecer la meta o el resultado deseado de sus esfuerzos.	Si necesita identificar los obstáculos o barreras que se deben enfrentar para alcanzar el resultado deseado.	Si necesita ideas novedosas y útiles para dar solución a su reto.	Si necesita transformar ideas prometedoras en soluciones ejecutables.	Si necesita encontrar respaldo a la solución para que funcione en el contexto actual.	Si necesita poner una solución en acción, ejecutarla.
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Excursión Mental Pensamiento Anhelante 4 I's Periodismo imaginario 	<ul style="list-style-type: none"> Enunciados de Desafíos Webbing Policia de Desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Role Brainstorming Conexiones Forzadas Excursiones Speed-Ideating Brainwriting 	<ul style="list-style-type: none"> Card Sort Matriz de Impacto/Factibilidad PPPS Presentación de la Solución 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholder Analysis Asistentes y Resistores 	<ul style="list-style-type: none"> Planes de Acción Performance Dashboard Manejo de Riesgos
Resultado de este paso	Captura del deseo u objetivo "Sería grandioso si...", "Sería ideal si...", "Sería increíble si..."	Un desafío bien formulado iniciando: ¿Cómo podemos? ¿De qué maneras podríamos? ¿Cuáles pueden ser todas las formas en las que?	Una lista corta de ideas que pueden dar solución al desafío.	Una solución bien definida "Lo que ahora me/nos veo/vemos haciendo es..."	Un análisis del contexto que identifica los elementos que apoyan o detienen la implementación de la solución.	Un plan de implementación con acciones, tiempos y responsables que mantenga la continuidad de acción.
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN Este es el meta-paso que inicia el proceso donde se evalúan las necesidades que existen en el momento y en el que se analiza la naturaleza del problema. Este paso tiene la función adicional de determinar hacia dónde ir dentro del proceso de CPS. Es, por lo tanto, un paso ejecutivo que se repite a lo largo del proceso.			HABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Pensamiento Diagnóstico Consciencia Plena 		HERRAMIENTAS <ul style="list-style-type: none"> KnoWonder Las 5 W's y una H Diagrama de Afinidad Diagrama de Espinazo de Pez Entrevistas Observación Empatía Escucha Contextual Identificación de Patrones-Temas-Insights 	

Fuente: Docente Karina Loera Bárcenas, Asignatura Proceso Creativo e innovador (2021).

4 Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación de Seguros del Estado

⁵Para indagar, sobre los Determinantes de la Innovación, se realizó una entrevista a la señora Diana Molina, Gerente de Innovación y Jose Pioquinto, director Comercial Nacional. Además de indagar en documentos propios de la organización y publicados en la intranet de la compañía, para el conocimiento de los funcionarios en su totalidad.

4.1 Liderazgo

Motivación para innovar

Seguros del Estado, ha venido en un proceso constante de desarrollo y evolución, en el cual, las directivas han dado gran importancia a la innovación como un proceso estratégico para la continuidad y sostenibilidad corporativa. En el año 2019, se crea la Gerencia de Innovación

⁵ Este análisis, tomó como guía el documento: "Un marco multidimensional de innovación organizacional: una revisión sistemática de la literatura" de los autores Mary M. Crossan y Marina Apaydin, 6 de septiembre de 2010, explicado por el profesor Andres Mejia, en la clase de Fundamentos de Creatividad, de la Maestría de Gerencia en Innovación.

y Proyectos, dependiente de la Vicepresidencia de Tecnología. Esta Gerencia, está llevando a cabo un plan de acción que inicia con la cultura de innovación a todos los niveles de la organización.

A continuación, se presenta ilustración proporcionada por la Gerencia de Innovación en donde se enmarca la razón, la definición y la visión de la innovación en la Compañía:

Ilustración 6 Sugerida por la Gerencia de Innovación para entender la motivación



Fuente: Diana Molina, Gerente de Innovación, Seguros del Estado (2021).

Para la mayoría de los funcionarios, representa una gran oportunidad la entrada de Mutua Madrileña. Compañía que ha dado una nueva dirección, en donde se tiene por objetivo el fortalecimiento para ser la primera aseguradora a nivel nacional y quienes están impulsando con fuerza la innovación.

Por lo que, quienes ya han participado de los nuevos procesos se encuentran motivados de más y será solo cuestión de tiempo y el trabajo que ya se está realizando, para que los demás funcionarios se integren.

En el año 2020, la compañía Mutua Madrileña, invita a Seguros del Estado al programa de Intra emprendimiento, en el cual se crea un equipo conformado por funcionarios de España, Chile y Colombia para participar con un proyecto creativo. En el mismo año, nace Semilleros de Innovación, en donde, a través de retos direccionados al cumplimiento de objetivos corporativos se integra a sus funcionarios para enseñarles acerca de este vital tema.

Habilidad para innovar

La Gerente de Innovación sostiene en entrevista personal que en su gestión se ha encontrado que las habilidades de innovación de los colaboradores de la compañía están en primeras etapas, por tanto, hay que desarrollarlas y trabajar con constancia para establecer la cultura innovadora. Esta es una compañía tradicional y que se ha caracterizado por brindar estabilidad a los colaboradores. Por lo que hay una gran parte del personal que ha entregado su vida a la organización, por tanto, se ha podido observar miedo que se convierte en resistencia al cambio.

Mentalidad Innovadora (Altas Directivas)

Existe un fuerte patrocinio de parte de las directivas de la Seguros del Estado, ya que se tiene claridad de la importancia de la innovación y total interés en su desarrollo al interior de la compañía. Por lo que se creó una Gerencia de Innovación, se contrató a la firma Katharsis por durante 1 año, especializados en el tema y también se realizó asesoramiento por parte de la Cámara de Comercio. La Vicepresidencia Ejecutiva está focalizada a la implementación de procesos de innovación en focos estratégicos.

4.2 Palancas Gerenciales

Misión, objetivos y estrategia

La estructura de misión y objetivos estratégicos, en este momento no tiene implementados conceptos de innovación. Está en proceso de construcción, por lo que es una prioridad en la que se está trabajando para este 2021.

Asignación de Recursos

Se realizó una asignación de \$300 millones en primera instancia para iniciar la consultoría donde se mapeará el proceso general de la Compañía y en adelante la Gerencia de innovación determinará el presupuesto para llevar a cabo de manera sistemática el plan de acción contemplado.

Aprendizaje Organizacional y Gestión del conocimiento

Se creó Semilleros de Innovación, en donde anualmente se conforma un grupo de aproximadamente 40 funcionarios para que interactúen en el desarrollo de proyectos destinados a la solución de problemáticas y creación de nuevas oportunidades para la compañía.

La Compañía Mutua Madrileña realiza de forma anual el programa de intra - emprendimiento en donde Seguros del Estado participa. Para este año 2021, eligió a 5 funcionarios que la representarán.

Cultura Organizacional

Es un frente estratégico dentro del modelo de gestión integral de innovación en donde la Compañía tiene una estrategia basada en palancas integradas por el equipo ejecutivo el cual va a analizar comportamientos de manera permanente para generar movilización de innovación en pro de la cultura. Se ha encontrado en los funcionarios de la organización problemas para asumir los retos. Se tiene en ejecución una campaña planeada a 3 años que involucra a todo el personal para que conozcan que es la innovación.

4.3 Procesos del Negocio

La siguiente ilustración es proporcionada por la Gerencia de Innovación, quien nos informa que está siendo usada como guía para la cultura de innovación:

Ilustración 7 Sistema de Gestión Modelo en Seguros del Estado

SISTEMA DE GESTIÓN Y CULTURA DE INNOVACIÓN



Fuente: Diana Molina, Gerente de Innovación, Seguros del Estado (2021).

Iniciación y toma de decisiones

Necesidades: Aspiración por parte de las diferentes áreas a obtener soluciones frente a las diversas situaciones que interfieren en la consecución óptima de sus procesos y/u objetivos, ideas que aportan a mejorar la experiencia de los usuarios e intermediarios y nuevos conceptos que se pueden materializar y que contribuyen con la rentabilidad de las Compañías.

Una necesidad puede ser clasificada como iniciativa de proyecto, iniciativa de plan de mejoramiento o nuevo requerimiento; estas definiciones se basan en tres aspectos principales: Impacto estratégico, impacto tecnológico y costos de inversión.

El Comité de Necesidades es un equipo interdisciplinario que, a través de un análisis transversal, dará la mejor atención a las necesidades radicadas. (9 Integrantes).

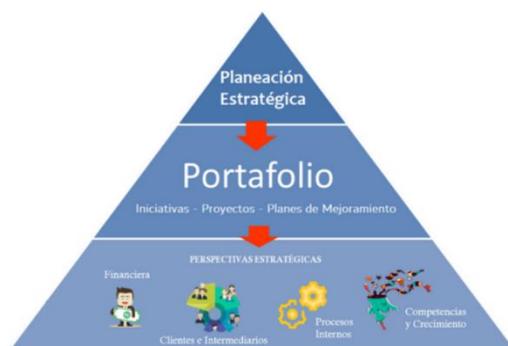
Manejo del Portafolio

El portafolio es una colección de componentes (proyectos, programas, y otro trabajo tal como mantenimiento y operaciones en curso) que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, en busca de alcanzar los objetivos estratégicos. Para Seguros de Vida y Seguros

de Vida del estado, el Portafolio es construido a partir de las necesidades radicadas por las diferentes áreas. A partir de ello, un equipo interdisciplinario se reúne para analizar de manera transversal la viabilidad de implementación de acuerdo con el impacto que se genere sobre la planeación estratégica.

El Portafolio de Iniciativas y Proyectos Estratégicos debe ser aprobado por el Comité de Proyectos desde donde se toman las decisiones de inversión, se asignan los recursos y se identifican las prioridades.

Ilustración 8 Grafica Manejo de Portafolio



Fuente: Intranet corporativa Seguros del Estado.

Desarrollo e implementación

Planificar un proyecto es ordenar sistemáticamente las tareas para lograr un objetivo, donde se expone lo que se necesita hacer y cómo debe llevarse a cabo. “La planificación está compuesta por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para el alcance de estos”. La planeación del proyecto no solo define la manera en que el proyecto se ejecuta, sino también cómo se monitorea, se controla y se cierra. Definición por Proyectos y Procesos Seguros del Estado, 2021.

Fases de planificación

- Análisis de proyecto: Se realiza un diagnóstico para evaluar el grado de viabilidad.
- Definición de objetivos: Definir el porqué, bajo que perspectiva estratégica se enmarca y qué resultados espera tras su implementación.
- Estimar Recursos: Establecer los recursos que se requieren para la ejecución del proyecto.
- Plan de trabajo: Determinar las fechas de ejecución y las labores que se llevarán a cabo
- Evaluación: Análisis de los indicadores planteados dentro del ROI.

Gestión de proyectos

Se compone de aquellos procesos requeridos para realizar el seguimiento, analizar y medir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar puntos críticos e implementar

cambios. La clave radica en realizar las mediciones y análisis del proyecto en intervalos regulares de tiempo.

Dentro de la Jefatura de Proyectos se tienen implementados varios mecanismos de Seguimiento y Control como son:

1. Seguimientos operativos: Reunión del equipo base del proyecto de manera semanal; se identifica la salud del proyecto y los puntos críticos que puedan afectar la planeación.
2. Reunión VP. Tecnología: Sesión semanal donde se evalúan los puntos críticos asociados a cada proyecto y se implementan planes de acción; como lo es el *fast tracking* (adelantar tareas realizándolas de forma paralela) y/o el *crashing* (aumentar los recursos y/o su dedicación). En caso de que los planes de acción no sean suficientes para el cumplimiento de la planeación; se debe generar un control de cambios que soporte los cambios realizados al plan de trabajo.
2. Comité de Proyectos: Cabeza de nuestro gobierno de proyectos; constituido por un equipo multidisciplinario quienes, partiendo de los estados de los proyectos, tienen la potestad en la toma de decisiones que beneficien la consecución del portafolio y por ende la planeación estratégica de las Compañías.

Mercadeo y comercialización

Al interior de la compañía se realiza divulgación de la información respecto de los proyectos que se están llevando a cabo, sus líderes, el estado y los alcances. Dicha información esta públicamente expuesta a los funcionarios en la intranet, con habilitación para que quienes deseen aportar o emprender nuevas ideas, lo puedan hacer.



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN
PROYECTO TRANSFORMADOR

PROYECTO DE GRADO
CAPITULO II
TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTERMEDIARIOS DE SEGUROS

Asesores: Sergio Torres Valdivieso

Presentado por:
PAOLA ANDREA CASALLAS SUAREZ

Chía, junio de 2022

CAPITULO 2 – TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTERMEDIARIOS DE SEGUROS

5 Justificación

Seguros del Estado es una compañía privada que cuenta con 66 años de trayectoria en el sector asegurador, actualmente ocupa el segundo lugar a nivel nacional en el ranking de seguros no vida, según lo publicado por Fasecolda en sus informes de cierre del año 2021, se caracteriza notoriamente por tener sus ventas concentradas en un canal mediado. En el año 2021 con un 45% de participación, se vuelve parte de Mutua Madrileña, aseguradora española. Desde hace algunos años está trabajando en su transformación digital, acelerada considerablemente por la pandemia. Hoy uno de sus más importantes focos es fortalecer su infraestructura tecnológica aprovechando los actuales recursos y adoptando los necesarios para ser líder en su industria.

Los intermediarios de seguros son “la columna vertebral” según lo manifiestan los directivos de esta organización, ocupando un rol fundamental para los objetivos corporativos. El 98% de las ventas totales de la compañía, para cierre del 2021, provienen de la gestión mediada. Así que cada acción direccionada a fortalecer sus competencias, afianzar su vínculo y potencializar sus resultados, impactan en gran manera los resultados de la compañía.

En la presente investigación, se ha realizado una nutrida recolección de datos, en la primera fase del Creative Problem Solving, clarificación, con la participación de los principales *stakeholders*; en síntesis, se encuentra que: Las directivas manifiestan un destacado interés en el modelo de negocio actual, en donde el intermediario de seguros tiene un papel protagónico en el relacionamiento con el consumidor y celebran el desarrollo de iniciativas que promuevan la colaboración hacia dicha fuerza de ventas, con mayor inquietud a acciones para acompañarlos en su transformación digital. La escuela de formación refleja un vacío a suplir con un proceso que se acople a cada perfil de intermediario o su nivel tecnológico y que le apoye en su proceso de transformación, la gerencia de innovación tiene proyectos, pero estos, no se enfocan directamente en el intermediario quien por su parte, manifiesta demandar tecnología por parte de la compañía que les permita más eficiencia en su labor, pero que requieren ayudas de aprendizaje y adopción de herramientas, también sienten temor de desaparecer, por lo que fue un alivio para muchos saber que hay interés en darles la mano y juntos lograr la evolución digital que el actual entorno les exige.

Los intermediarios se dividen en agencias y agentes, independiente de su naturaleza, estos, cuentan con colaboradores propios. En la actualidad hay alrededor 4.000 intermediarios vigentes en la compañía, por lo que un gran número de familias, dependen de esta actividad; así que contribuir a su permanencia en el sector asegurador e incremento en sus producciones, impactaría cada uno de estos hogares. El presente documento informa un proceso creativo que pretende como resultado proponer una solución que permita acompañar a los

intermediarios de seguros en su transformación digital, con ello, fortalecimiento de su papel en el sector.

6 Problema

Al iniciar el presente proyecto se analizaron diferentes problemáticas encaminadas a la práctica de un proceso creativo, utilizando la metodología Creative Problem Solving -CPS-, para encontrar de esta manera una solución innovadora. Las hipótesis iniciales se relacionaron con temáticas como: trabajo en equipo, motivación de personal, segmentación de la fuerza de ventas, profesionalización de colaboradores, servicio al cliente, ventas directas y transformación digital. Se determina trabajar la última dado el impacto a nivel social, organizacional e industria.

La primer hipótesis afirmaba la resistencia del intermediario al uso de las herramientas digitales, pero con la clarificación (primera etapa del CPS), dicha hipótesis se rechaza, dado que al reunir la información e interactuar con los *stakeholders*, se evidencia la intención de parte de la fuerza de ventas para el uso de las ayudas digitales, pero una desconexión con el ritmo al que la compañía está llegando, por tanto, atraso en su habilidad y adopción tecnológica, desconocimiento de la forma de administrar la información de sus clientes, por tanto uso de los datos, inutilización de herramientas suministradas por la compañía y como factor relevante miedo al cambio y la falta de estrategia digital. En algunos casos el intermediario ya tiene avance en su transformación, pero se siente desconectado con los esfuerzos de la compañía. Por lo anterior, se concluye que no se trata de pedirle al intermediario que cambie, sino que se trata de proponerle un proceso de acompañamiento, por tanto, la problemática a investigar y trabajar es:

No existe una solución para acompañar a los intermediarios de seguros a su transformación digital y que les permita unirse a los esfuerzos que está haciendo Seguros del Estado en su propia transformación.

7 Objetivo General

Proponer a Seguros del Estado un modelo de acompañamiento a los intermediarios de seguros en su proceso de transformación digital.

8 Objetivos Específicos

- Conocer el interés de la compañía en la continuidad del intermediario en el modelo de negocio y su proceso de transformación digital.
- Identificar la disposición de los intermediarios frente a su transformación digital.

- Indagar el actual nivel de dominio tecnológico de los intermediarios de seguros.
- Reconocer las acciones realizadas por Seguros del Estado para el acompañamiento a los intermediarios en su Transformación Digital.
- Identificar barreras que dificulten la transformación digital de los intermediarios.
- Crear una propuesta innovadora para el acompañamiento a la transformación de los intermediarios de seguros.
- Incluir a los intermediarios de seguros en la transformación digital del sector asegurador.
- Establecer variables de medición, posteriores a un proceso de acompañamiento a la transformación digital de los intermediarios.

9 Marco teórico y conceptual⁶

La construcción del marco teórico se desarrolló desde las dimensiones de la innovación que analiza Crossan y Apaydin (2010), bajo un Marco Multidimensional de Organización Innovadora, identificando dos elementos fundamentales como lo es, los determinantes y las dimensiones de la innovación.

De acuerdo con la revisión de la literatura para la investigación realizada, se identificó que desde la década de 1950 hasta 1990, se presentaron 5 generaciones de modelos de innovación (impulso tecnológico, impulso de marketing, modelos de acoplamiento, modelos integrados y modelos de redes) sin embargo, ninguno logro dar una explicación consistente a los hallazgos en todos los sectores e incluso dentro de ellos; luego aparece la innovación como un sistema dinámico, entre divergencia y convergencia.

Para el presente documento, también se consideraron conceptos de autores reconocidos en materia de innovación y sus tipologías a continuación se puede detallar.

9.1 Concepto de Innovación

Las definiciones de innovación se remontan a la década de 1920 desde Schumpeter, quien le dio especial énfasis a lo novedoso, no solo para un nuevo bien o una nueva calidad del bien, sino también para un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de suministro o una nueva estructura organizativa, que se resume en “hacer las cosas de manera diferente” Sin embargo como afirman Hansen y Wakonen, “es prácticamente imposible hacer las cosas de manera idéntica” (Hansen & Wakonen, 1997, p. 350).

De acuerdo con lo expuesto por los autores Fariborz Damanpour y Deepa Aravin, Universidad de Rutgers, Estados Unidos y Universidad de la Ciudad de Nueva York - Staten Island College, EE. UU. (2011), las actividades de investigación y desarrollo son base para el desarrollo de la innovación en las organizaciones para las cuales existe un punto de partida en la experiencia adquirida en el sector manufacturero. La innovación se

⁶ Esta sección fue elaborada con colaboración de Darcy Paola Nieto, Maria Isabel Velasquez y Erick Velasquez.

podría definir como la generación o adopción de nuevas ideas o comportamientos y da como resultado: productos, servicios, tecnología o prácticas. Existen diferentes procesos en la innovación como lo son: generación, difusión, adopción e implementación, de la misma manera se describen 5 tipos: producto, proceso, servicio, tecnológico y gerencial, siendo el ultimo el enfoque de los autores en el artículo “Innovación Gerencial: Concepciones, Procesos y Antecedentes”.

El documento se centra en la innovación gerencial y precisa que esta, agrega valor a las organizaciones a partir de cambios en la estructura organizacional, sistemas administrativos, practicas gerenciales, procesos y técnicas. La organización debe estar dispuesta al cambio y tener la capacidad de adoptar nuevas ideas de estructuras y procesos.

9.2 Tipos de la Innovación

Los autores Fariborz Damanpour y Deepa Aravin, (2011) en el documento “Innovación Gerencial: Concepciones, Procesos y Antecedentes”, exponen los tipos de innovación definidos por Shumpeter: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevos mercados, nuevas fuentes de suministro y nuevas formas de organizar los negocios (Fagerberg, 2005; Schumpeter, 1983). De acuerdo con los autores (Bantel & Jackson, 1989; Evan, 1966; Kimberly & Evanisko, 1981; Walker, 2008) también hay dos tipologías de innovación como lo es tecnico-administrativa, tecnología y estructura social. Edquist et al. (2001) y Meeus y Edquist (2006) propusieron las tipologías producto-proceso y técnico-administrativa. El autor Edquist et al, (2001) expone que las innovaciones de procesos tecnológicos es bienes mejorados a través del cambio tecnico y las innovaciones de procesos organizacionales son nuevas formas de estructurar el trabajo, este autor relaciona esta última innovación con la innovación gerencial. La Innovación Gerencial se asocia con la organizacional y administrativas e incluyen modificaciones en la estructura organizacional y los procedimientos internos.

Los autores refieren a las empresas establecidas, como fuente de innovación, ya que, a través de sus procesos y proyectos, logran adquirir experiencias y generan conocimiento, además de las mejoras que logran en sus medios de producción, por lo tanto, mayores márgenes, lo que las empodera y les permite inversión en innovación. La Innovación Organizacional incluye cambios en la estructura organizativa interna y en los procedimientos, reforzando aún mas el cambio y la evolución empresarial, asemejándose esta, a la innovación gerencial.

Por otro lado, los autores (Damanpour & Evan, 1984; Kimberly Evanisko, 1981) informan que las innovaciones administrativas van dirigidas hacia la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión y sistemas administrativos de las empresas. Evan (1966: 51) dirigió la innovación técnica hacia el producto y la administrativa hacia la administración del recurso humano y económico.

La innovación tecnológica está compuesta por las fases: reconocimiento de oportunidad, formulación de ideas, resolución de problemas, solución de prototipos, desarrollo comercial y utilización y/o difusión de tecnología (Roberts, 1988: 12). La innovación de producto de acuerdo con el autor Shilling (2008), por su parte se compone de las fases: reconocimiento de oportunidad, formulación de ideas, resolución de problemas, solución de prototipos, desarrollo comercial y utilización y/o difusión de tecnología (Roberts, 1988: 12). Los autores Birkinshaw y Mol (2008) propusieron un proceso **de innovación gerencial** de cuatro fases: motivación, invención, implementación y teorizar con lo que las personas dentro y fuera de la organización dan sentido y validan la innovación gerencial para construir su legitimidad.

Aún no existe una tipología de Innovación Gerencial, pero hay diferentes posibilidades: Innovaciones de estrategia que se refiere a las acciones encaminadas a los objetivos y estructura entendiéndose a cómo organizarse para realizar las acciones. Innovaciones en formas entendiéndose como cambios estructurales y procedimientos nuevos sistemas de planificación y control (Cole, 1968; Williamson, 1975). Tecnologías de la información con el uso de la gestión del conocimiento y Dimensiones Administrativas que representa las nuevas prácticas para los sistemas gerenciales de la organización Walker (2011) y por último la Innovación Radical que son innovadoras, disruptivas, crean discontinuidad y cambian el estatus quo, la innovación incremental es adaptativa, está basada en el conocimiento actual y mejoran las condiciones existentes. Chandler (1962: 299).

El Manual de Oslo (2018) proporciona directrices para recopilar e interpretar datos sobre innovación. Busca facilitar la comparabilidad internacional y proporciona una plataforma para la investigación y experimentación sobre la medición de la innovación. Dentro de su contexto, define la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso), explica que, dado el uso común de la innovación, esta, se puede tipificar por su propósito u objeto o por su novedad e impacto.

Por objeto: Innovación de Producto: Se trata de un bien o servicio nuevo o mejorado que produce un cambio en donde en gran manera se diferencia de lo que ya existía y se implementa o introduce en el mercado.

Innovación de Proceso de Negocio: Refiriéndose a proceso de negocio como las actividades propias de la organización para producir bienes o servicios, lo que significa su objeto. Como lo puede ser las funciones administrativas, de logística, marketing, comercial, etc. Por lo que este tipo de innovación considera la introducción de un proceso de negocio nuevo o mejorado que, como la anterior tipología, se caracteriza por ser diferente a lo anterior, genera cambio y debe implementarse.

La innovación debe ser significativamente diferente a lo anterior, algunas formas de novedad pueden ser disruptivas o radicales, en cuanto a su impacto económico podría resultar: innovación nueva para la empresa, transformación del mercado o novedad para el mundo.

9.3 Transformación y madurez digital

Transformación Digital

Según los autores Christof Ebert y Carlos Henrique C. Duarte (2018) Artículo en Software IEEE), la Transformación Digital es una mega tendencia con retos importantes en la ciberseguridad que busca el incremento de la productividad, la creación de valor y el bienestar social a través de la adopción de tecnología, con un fuerte crecimiento, pero que puede verse afectado por la cultura, la falta de estrategia o baja percepción de su impacto económico en las empresas y en la sociedad en general por falta de conocimiento del beneficio que generaría, por la falta de mano de obra calificada, y por la falta de infraestructura y protección al consumidor, entre otras. La transformación digital apunta en la industria a una mejor integración de la cadena de valor y explotación de nuevos mercados con mayores márgenes de utilidad. El Análisis de datos, servicios en la nube, interactividad, realidad aumentada, la inteligencia artificial están siendo fundamentales para el desarrollo de la tecnología de la información.

Los autores S. Ziyadin, S. Suieubayeva y A. Utegenova (2019) Artículo Transformación Digital en los Negocios 1Universidad Nacional Al-Farabi Kazakh, Almaty, Kazajstán, infieren que la transformación digital es una transformación empresarial habilitada por la tecnología, con numerosas innovaciones digitales, altas expectativas de resultados y ventajas competitivas, cambios en modelos comerciales, el cliente como parte del modelo y el humano con su desarrollo de habilidades y adaptación a una nueva cultura. Parten de diversos conceptos en donde por ejemplo la tecnología de la información personal y corporativa son el centro del efecto que dicha transformación está ejerciendo, la innovación es utilizada para mayores alcances en los objetivos de las empresas, entre otros.

De acuerdo con el mismo texto, existen tres niveles principales de estrategia: corporativa que busca establecer la pertenencia a un conjunto de negocios, empresarial direccionada al cómo competir y la funcional orientada al proceso como una ventaja competitiva. Desde la parte comercial se debe tener una planeación a largo plazo, preparación para el cambio y conocimiento pleno de la condición actual para ser conscientes de lo positivo y negativo de la organización, para emprender en un camino que reconoce sus debilidades y aprovecha sus fortalezas. La necesidad de dar primeros pasos en la tecnología hasta donde más se pueda y la toma de decisiones para cambios en la forma de relacionamiento con los clientes serán una constante en el logro de la evolución propuesta.

Este artículo también plantea cinco fases en los marcos de transformación digital: Iniciación, ideación, evaluación, implementación y sostenibilidad. Y propone una hoja de ruta adaptable:

- Realidad Digital: Modelo de negocio actual y estudio de prerequisites a la transformación.
- Aspiración Digital: Se caracterizan los objetivos que se van estructurando con el tiempo.
- Potencial Digital: Se da una idea del modelo a futuro con componente digital, teniendo a la vista las fortalezas actuales.
- Digitalfit: Se analizan caminos para hacer el modelo digital planteado en el anterior punto una realidad.
- Integración Digital: Se aplica el modelo digital definido.

Los autores D. Schallmo, CA Williams y L. Boardman (2017) por su parte, señalan que la transformación digital aprovecha los beneficios del trabajo en red e intercambio de datos. La transformación de modelos de negocio cobra una importancia relevante, teniendo en cuenta que los tradicionales se pueden volver digitales. Aunque la transformación digital es un término aparentemente nuevo, se puede afirmar que ya se venía trabajando en ella desde la década de los 90's, en diferentes campos como la industria los servicios y los medios digitales. A partir del año 2000 con el boom de la tecnología y de los dispositivos inteligentes, las empresas empiezan a ver con mayor interés la transformación digital porque ahora entienden que sus clientes esperan un tiempo de respuesta más pronto, desean obtener más alternativas y las organizaciones quieren estar ahí conectados en tiempo real contactando con el cliente.

De acuerdo al artículo “Digital Transformation of Business Models”, en este momento no hay un consenso sobre la definición exacta de la transformación digital; algunos autores hacen más énfasis en la interconexión de todos los sectores de la economía, otros hablan de evolución digital y de tecnologías que mejoran el rendimiento o el alcance de las empresas, pero lo que sí es cierto es que la transformación digital es un universo en el que navegan rápidamente millones de datos, los cuales deben ser analizados y procesados de manera correcta para que lleguen a ser útiles.

Existen algunas similitudes entre la reingeniería de procesos de negocios y la transformación digital, sin embargo, es necesario aclarar que existen también claras diferencias entre los dos enfoques. La reingeniería de procesos de negocio está basada principalmente en la automatización de procesos o sistemas basados en reglas, en cambio, la transformación digital tiene como principal objetivo obtener nuevos datos y utilizarlos para reinventar los viejos procesos basados en reglas.

Un ejemplo de este enfoque puede ser Arbnb, Quien no posee sus propios activos físicos, en cambio se concentró en los datos y de esta manera generan mejores alternativas para sus clientes. La transformación digital también involucra fuertemente a los empleados quienes deben ser capaces de interpretar la información que tienen y de ser necesario reconsiderar los procesos antiguos y reinventar nuevos procesos.

D. Schallmo, CA Williams y L. Boardman (2017) en el mismo artículo describen un modelo de negocio como la lógica de una empresa que muestra los beneficios para los clientes y los socios, contiene dimensiones que involucran el relacionamiento con los clientes, el valor agregado, relación de socios y composición financiera, es “un flujo que da vuelta a la empresa en ingresos”. La transformación digital de los modelos de negocios da un enfoque especial a las cadenas de valor y creación de redes, también le dan significativa importancia a los datos y tecnología para su uso.

La hoja de ruta propuesta para la transformación digital de los modelos de negocio tiene cinco ejes como son: Realidad digital, ambición digital, potencia digital, ajuste e Implementación digitales.

9.4 Madurez digital

A continuación, se expondrá una información relevante de los autores Westerman Jorge, Tannoues Mael, Capoes Didier, Ferraries Patricio, McAfee Andreu en el libro “La ventaja digital: Cómo los líderes digitales superan a sus pares en todas las industrias, Capgemini Consulting”. En primer lugar, aportan una definición de madurez digital como la combinación de dos dimensiones: Intensidad Digital e Intensidad de la Gestión de la Transformación. La primera se direcciona al cambio a través de la tecnología para beneficiar al cliente, la segunda se concentra en gestión a las habilidades de liderazgo, una visión, gobernanza, compromiso para dirigir el rumbo y relaciones TI – negocios. Existen cuatro tipos de madurez digital para estos autores, las empresas principiantes que ya tienen experiencia pero no utilizan en gran manera las capacidades digitales, fashionistas quienes conocen y han experimentado con numerosas herramientas digitales, conservadoras actúan con prudencia, son escépticos a los alcances tecnológicos y pueden estar perdiendo valiosas oportunidades y las Digirati tienen cultura digital y saben realmente potencializar sus esfuerzos a través del uso de la tecnología, siendo esta última la que genera los mayores índices de rentabilidad.

Estos autores nos señalan cuatro prácticas clave para ser una empresa Digirati:

- Visión transformadora: Da la claridad a quienes hacen parte de esta empresa que las cosas van a ser diferentes.
- Gobernanza digital: Decisiones en inversión.
- Compromiso: Desde la visión, la resistencia se disminuye, gestión a la cultura de innovación.
- Relaciones TI – Negocios: Iniciativas digitales, por el CEO, equipos empresariales. Comprensión compartida entre los ejecutivos de negocios y de TI.

Hay cuatro consejos para liderar la transformación digital:

- Enmarca el desafío digital: líderes con una visión compartida, tener claro las oportunidades y amenazas, su madurez digital y visión transformadora.
- Inversión en el enfoque: recortar las áreas improductivas y focalizarse en donde deben estar los esfuerzos.
- Involucrar a la organización a escala: Desde los altos directivos hasta todos los niveles.
- Sustener la transformación: Mantener el impulso para el cambio, utilización de KPI para promover y mover.

De acuerdo con las etapas de la Transformación Digital señaladas por los autores Sabine Berghaus y Andrea Back (2016), "Etapas en la transformación del negocio digital: resultados de un estudio de madurez empírica" Conferencia Mediterránea sobre Sistemas de Información (MCIS) en la Biblioteca Electrónica AIS (AISeL (2016). La transformación digital es transversal en una organización como puede ser marketing, tecnología de la información, desarrollo de productos, estrategia y recursos humanos. Y para empezar con la estrategia es necesario saber el estado actual.

En cuanto a un modelo de madurez digital, los autores informan que dichos modelos constan de dimensiones y criterios e indican un plan de acción que se podría seguir para lograr los objetivos organizacionales (Pöppelbuß & Röglinger 2011; Paulk et al. 1993). En este documento se utiliza el modelo de madurez digital (DMM) de un estudio anterior (Berghaus & Back 2016) y se adopta un enfoque cuantitativo inductivo para calcular las etapas de madurez (Lahrman et al. 2011). Con tres pasos: (1) desarrollar las dimensiones del DMM a través de una revisión de la literatura, entrevistas a expertos y grupos focales, (2) una encuesta en línea y (3) el análisis de datos utilizando el Rasch - algoritmo y análisis de conglomerados para calcular las etapas de madurez, esta investigación propone las siguientes etapas:

Etapa 1 - Promoción y apoyo: Se hace referencia a priorización estratégica, trabajo flexible y el apoyo a la gestión de la transformación digital.

Etapa 2 - Crear y construir: En esta etapa se mide la innovación digital a través de prácticas de su promoción y procesos de adopción de nuevas tecnologías.

Etapa 3 - Comprometerse a transformar: Cultura, experiencia, gestión de la innovación y la transformación, diferenciándose de la anterior, en que en esta parte se integra la estructura organizacional.

Etapa 4 - Procesos elaborados y centrados en el usuario: Aquí el enfoque está en el usuario, implicarlos en los procesos de innovación, las experiencias y los datos de los clientes.

Etapa 5 - Empresa basada en datos: Uso de tecnologías avanzadas para el análisis y uso de datos.

Completando la anterior descripción, los autores también datan de la importancia del liderazgo y su estilo, el apoyo que obtenga en la organización desde las altas directivas, la resistencia o cultura que se genere en todos los niveles de una empresa, el uso de los datos que tienen y la tecnología para convertirlos en valor y potencializar los resultados, colaboración estratégica al interior de la organización y la inmersión de la transformación

digital en la planeación estratégica y como un conjunto de factores harán a las organizaciones evolucionar o no en este importante ámbito.

La herramienta modelo de madurez digital, que para este caso se trabajó sobre la propuesta de la firma Deloitte Cristina Anderson y Guillermo Ellerby (2018), cubre 5 dimensiones comerciales centrales y busca empoderar a las empresas en su transformación, iniciando con una evaluación de su situación actual, creando planes de acción a corto y largo plazo y realizando inversión en este sentido.

Dimensiones

Cliente: Los clientes ven a la organización como un socio digital, utilizando sus canales de interacción para lograr eficiencia.

Estrategia: La empresa busca ser competitiva a través de iniciativas digitales.

Tecnología: Concentrándose en crear, procesar, almacenar, proteger e intercambiar datos direccionándose a satisfacer las necesidades del cliente.

Operaciones: Orientada a realización de procesos y tareas utilizando tecnologías digitales para impulsar la estrategia.

Cultura: Integrando a todo el personal y su talento, llegando a la flexibilidad para el alcance de los objetivos de la innovación.

“La transformación digital no se trata solo de implementar más y mejores tecnologías. Implica alinear cultura, personas, estructura y tareas”. Citación textual documento Digital Maturity Model, Achieving digital maturity to drive growth, (2018).

9.5 Intermediarios de Seguros

El autor Mauricio Velandia Castro, refiere en un artículo publicado en la Revista Derecho Privado, (1998) que figura de la intermediación de seguros se empieza a formalizar en 1967, año en el cual el legislador empieza a crear un marco normativo. En 1993 la Superintendencia Bancaria a partir de lo ya existente, se establecen las facultades que se deben tener para ser intermediario, responsabilidades, funciones, vigilancia y control por parte del Estado. Definiéndose esta figura como la persona natural o jurídica que acerca a las partes contratantes dentro de un determinado contrato sin que haga parte de este. A cambio de una remuneración por concepto del mismo.

En el artículo 1347 del código de comercio, se define al corredor de seguros como las empresas constituidas o que se constituyan como sociedades comerciales, colectivas o de responsabilidad limitada, cuyo objeto social sea exclusivamente ofrecer seguros, promover su celebración y obtener su renovación a título de intermediarios entre el asegurado y el asegurador.

Decreto 663 de 1993, Estatuto Orgánico Financiero, Artículo 41, reza: son agentes colocadores de pólizas de seguros y de títulos de capitalización las personas naturales que promuevan la celebración de contratos de seguro y de capitalización y la renovación de estos en relación con una o varias compañías de seguros o sociedades de capitalización.

10 Metodología

10.1 Tipo de Investigación

El estudio del caso de la transformación digital que está sufriendo el sector financiero y asegurador, dada la desmaterialización de sus procesos, es objeto de estudio y propuestas que encaminen los esfuerzos a nivel tecnológico, humano, de procesos y estratégicos, a una evolución que le permita continuidad y permanencia frente al consumidor. Para el sector asegurador colombiano, el intermediario de seguros juega un rol fundamental para la comercialización los productos que oferta, situación que es acentuada en Seguros del Estado. Esta investigación es de tipo “estudio de caso” por su aplicación a la solución de problemas de una organización, los cuales se complementan con la investigación de tipo “explicativo / causal” al profundizar en la comprensión de una problemática específica de las organizaciones.

10.2 Variables y definición operativa de variables

A continuación, se relacionan las variables para tener en cuenta para medir la efectividad o impacto del proceso de acompañamiento a la Transformación Digital de los intermediarios de seguros. Se deberán tener en cuenta los resultados arrojados por cada indicador antes y después del proceso de acompañamiento:

10.2.1 Autogestión:

Definición operativa de variable

Herramientas digitales: Se entienden como paquetes informáticos diseñados para la realización de acciones, por parte del intermediario de seguros, que atienden sus necesidades y del cliente como lo son: cotización, emisión y recaudo de pólizas. Las herramientas dispuestas actualmente se listan a continuación:

Nombre de Herramienta	Acción / Objetivo
Portal Único	Administración de comisiones y producción del intermediario.

FEEC	Formulario electrónico de conocimiento del cliente (Vinculación).
Cotizador de Autos, Vida Individual, Hogar y Copropiedades.	Cotización de pólizas
R@pihogar y Rapiestado.	Emisión de pólizas
Paguestado	Recaudo de pólizas
Siniestros Web Estado	Grabación y seguimiento de siniestros

Medición de Variable

- Número de herramientas utilizadas por el intermediario / número de herramientas disponibles por parte de la compañía.
- Número de Intermediarios que usan herramientas de autogestión / el total de intermediarios.
- Número de cotizaciones realizadas por el intermediario utilizando la plataforma / número de cotizaciones efectivas (pólizas emitidas), comparando: número de cotizaciones realizadas en la sucursal para el intermediario / cotizaciones efectivas (pólizas emitidas).
- Número de cotizaciones realizadas por el intermediario en su plataforma en un día / número de cotizaciones realizadas para el intermediario desde la sucursal en un día.

10.2.2 Estrategia Digital del Intermediario

Definición operativa de variable

Herramientas digitales propias: Entendiéndose como paquetes informáticos diseñados o adquiridos por el intermediario para la realización de acciones que atienden sus necesidades como agente de seguros. Como pueden ser: paquetes contables, administrativos, CRM, entre otras. Uno que puede servir como ejemplo y es una característica de un intermediario en transformación, es el desarrollo de su web service, la cual integran con Seguros del Estado, utilizando las pasarelas de pago de la compañía y por su puesto el portafolio de productos de esta, para realizar ventas.

Medición de Variable

- Número de costo de implementación de plataformas administrativas y contables para una agencia de seguros / costos de recursos humanos dedicados a su manejo administrativo.
- Intermediarios con web service integrada para venta de productos / producción realizada por este medio.
- Cotizaciones autogestionadas por el cliente en el web service del intermediario / cotizaciones que el intermediario logra generar con su gestión comercial tradicional.

- Valor de negocios nuevos logrados en herramientas virtuales de los intermediarios / valor de negocios nuevos por métodos tradicionales de venta (no virtuales).

Definición operativa de variable

Datos: Interpretados como la información de los clientes administrada por los intermediarios, que cuentan con habeas data por lo que la pueden organizar, categorizar y usar con fines comerciales. Dichos datos pueden comprender nombre, cedula, edad, genero, datos de ubicación, fechas de vigencias, valores asegurados, primas, siniestralidad, entre otros.

Medición de Variable

- Número de intermediarios que cuentan con bases de datos organizadas / quienes no tienen bases de datos de sus clientes.
- Porcentaje de efectividad en renovaciones de intermediario que tiene su base de datos automatizada / porcentaje de efectividad en renovaciones del que no cuentan con base de datos organizada.
- Ventas originadas a partir de técnicas de análisis predictivo.

10.2.3 Margen Comercial

Definición operativa de variable

Productividad: Resultado de ventas, medido en primas recaudadas, de los intermediarios, a partir del proceso de comercialización del portafolio de productos de la compañía de seguros.

- Total de producción al año antes de la implementación del plan de acompañamiento / total de producción al año después de dicho plan.
- Crecimiento de producción anual / número de líneas de negocio vendidas. Entendiéndose por línea de negocio como ramo (autos, vida, generales o fianzas).
- Total de producción emitida y recaudada en líneas de negocio en donde antes no había logrado producir.
- Producción emitida en seguros del estado / el total de producción en las demás compañías donde tiene clave.

10.3 Forma de recopilación de información

Para la presente investigación, se utilizó como metodología de proceso creativo enfocada en la búsqueda de la solución al problema planteado, el CPS Creative Problem Solving -CPS- : The Thinking Skills Model el cual está integrado en tres etapas conceptuales: clarificación, transformación e implementación y estructurado a su vez, por 7 pasos: evaluación de la situación, visión, formulación de desafíos, exploración de ideas, formulación de soluciones, exploración de aceptación y formulación de un plan. En cada uno de los pasos se busca pasar

de la divergencia a la convergencia teniendo como una constante la iteración y orientación por la apertura a la novedad, tolerancia a la ambigüedad e ingenio frente a la complejidad.

Planeación de actividades por cada una de las siete etapas del CPS

Este paso es transversal al resto de pasos, dado que es aquí donde se reúne información, se recopilan datos y se genera un momento divergente y otro convergente, mediante el cual se define el problema a trabajar. Se pueden utilizar herramientas como: Preguntas para obtener datos (posits), Hits y Highlighting, Mapa de Empatía, 5W y 1H, las 4 Is, entre otras.

A continuación, se informa en orden cronológico, la aplicación del Creative Problem Solving -CPS-, para encontrar una solución para acompañar a los intermediarios de seguros a su transformación digital:

DIAGRAMA DE GANTT
CREATIVE PROBLEM SOLVING -CPS-
TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTERMEDIARIOS DE SEGUROS

	ACTIVIDAD	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOV.
1	Reunion Jefe Escuela Formación Seguros del Estado	30				
2	Reunión exposición práctica Proyecto de Grado Vicepresidencia Comercial autorización Grupo de Colaboración.		24			
3	Socialización o profundización de la etapa clarificación con el grupo colaborativo. Tiempo: 15 minutos			14		
4	Exploración de la visión Objetivo de la etapa: Ser visionarios y analizar cual es el resultado que se quiere obtener al final del proceso creativo. Imaginar el futuro deseado. Herramienta seleccionada divergencia: Periodismo imaginario. Tiempo: 1 hora			14		
5	Formulación de desafíos Objetivo de la etapa: Identificar los impedimentos para llegue a la meta, evidenciar los obstáculos, se encuentran las barreras que no permiten el avance y se expresan en desafíos. Herramienta seleccionada divergencia: Story Board. Tiempo: 1 hora.				15	
6	Exploración de ideas Objetivo de la etapa: Dar rienda suelta a la mayor cantidad de ideas de solución posibles, la cantidad refleja la calidad, por lo que el facilitador debe promover un espacio abierto y que motive la creatividad, la naturaleza de este paso es exploratoria. Herramienta seleccionada divergencia: Brainstorming, excursión y brain writing. Tiempo: 1 hora.				13	
7	Formulación de soluciones Objetivo: Convertir en un plan de acción las ideas que en el punto anterior. Empezar a formalizar el resultado de la ideación. Herramienta seleccionada divergencia: Prototipo. Tiempo: 1 hora.					15
8	Exploración de aceptación Objetivo: Presentar a los Stakeholders la solución para buscar: asistencias y resistencias. Que cosas ayudan y en donde se encuentran barreras, se podrá obtener aliados o inversionistas. Es anticiparse, para cuando se dé el desarrollo del proyecto, quienes podrían frenarlo o a causa de qué y quien lo impulsa y como potencializo el porqué. Práctica a realizar: Stake holders analysis.					25
9	Formulación del Plan Objetivo: Formalizar la solución a implementar para la problemática trabajada y se definen los pasos, se convierte en proyectos. A partir de allí es importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados. Práctica a realizar: Plan de acción.					26

Actividades con grupo colaborativo

Actividades practicante

10.4 Equipo de para la integración del proceso CPS dentro de la compañía

Se conforma un equipo colaborativo con 10 funcionarios de Seguros del Estado, de la vicepresidencia de tecnología, escuela de formación y diferentes sucursales. Este grupo de colaboración cuenta con cargos transversales en la compañía, la conocen, trabajan con las directivas, por tanto, también tienen claro los objetivos estratégicos, trabajan con intermediarios a nivel nacional, han estado presentes en el desarrollo tecnológico y dominan los sistemas de información. También han sido creadores de diferentes estrategias y apoyan la presente iniciativa. Podemos tener alcance al grupo de intermediarios de la Sucursal Chapinero para que puedan participar de espacios de co-creación.

11 Análisis y Resultados

11.1.1 Evaluación de la situación

Este paso es transversal al resto de pasos, dado que es aquí donde se reúne información, se recopilan datos y se genera un momento divergente y otro convergente, mediante el cual se define el problema a trabajar. Se pueden utilizar herramientas como: Preguntas para obtener datos (posits), Hits y Highlighting, Mapa de Empatía, 5W y 1H, las 4 Is, entre otras.

Esta etapa se viene desarrollando desde el primer semestre, para la fortuna de este proyecto, con la colaboración de estudiantes de la maestría, quienes parten de una visión a la expectativa de poder entender la estructura del negocio asegurador mediado. Situación que permitió una construcción de información y/o recopilación de datos, desde lo básico, que para alguien que trabaja en el mismo sector sería obvio.

Cuando se facilitaron las siguientes etapas, fue evidente, como las restricciones que hacen parte del buen quehacer en el ámbito normativo de un funcionario de una compañía de seguros, limitaban sus ideas. Sesgaban su comportamiento y repetidamente trabajaban en ideas que ya se existen, alejándose del propósito innovador. Por otra parte, el equipo colaborativo seleccionado es competitivo, se destaca por tener liderazgo y sobresalir en la compañía, lo que pudo haber frenar un poco el aventurarse con potenciales ideas.

Volviendo a la etapa de clarificación, al interactuar con las directivas, para corroborar su interés en este trabajo, se hace notoria la inmediata atención para las entrevistas y demostración de interés en el ejercicio académico que abordó una situación de gran impacto en la organización, dado que se orientó el resultado a dos caminos elementales como lo es la transformación digital y los intermediarios de seguros que en este momento generan más del 98% de las ventas de Seguros del Estado.

Los intermediarios por su parte también participaron. Mostrándose muy empáticos con el proyecto y su líder. Por tanto, se logra alta participación y honestidad en sus aportes. Se resalta el deseo de no quedarse por fuera de un tema tan importante para este ecosistema, como lo es su transformación digital. Algunos se mostraron a la defensiva, pero inmediatamente se les planteaba la posibilidad de acompañarlos para que ellos también

evolucione, se les vea descanso y agradecimiento. Quienes están más adelantados en este proceso también se manifestaban en pro de la temática, ya que podían alzar su voz para demandar progreso digital de parte de la Compañía.

Personalmente se inicia este proyecto con una percepción errada e injusta. Ya que al no conocer la posición de los intermediarios y solo sesgarse a la lectura de unas cifras deficitarias del uso de las herramientas digitales, se lanzó como hipótesis que el intermediario se rehusaba a la utilización de los medios digitales. Y solo con el juicioso desarrollo de esta primera etapa de clarificación, se pudo entender desde otra perspectiva, que la solución parte de las acciones de una compañía que debe trabajar con fuerza en un frente propio directo independiente para llegar a una verdadera transformación, pero por durante varios años va a ser necesario darles la mano a los intermediarios y brindarles un camino de evolución que les permita continuar aportando valor a sus clientes, por tanto, conservar su rol.

Siendo la primera etapa del CPS la clarificación, en este paso se recopiló la información o datos suficientes para determinar la problemática a trabajar.

⁷Herramienta: Preguntas para obtener datos (posits).

- **Entrevista 1 Vicepresidencia Comercial:** Se realizó entrevista a Juan Carlos Morales, vicepresidente Comercial, 05/05/21, sus principales puntos se pueden resumir así: Seguros del Estado tiene trazados sus planes de acción con tres ejes principales: focalización, transformación y profesionalización. Se venía con un modelo de negocio tradicional que ha venido presentando cambios, dada la desmaterialización efecto del uso de herramientas virtuales para la gestión de negocios. Se trabaja en la autogestión del intermediario y cliente. Las Compañías de seguros, deben afianzar sus canales de venta directa ya que la demanda está exigiendo este servicio. Y como factor de gran importancia: la Compañía quiere continuar su forma de operar con intermediación de seguros.

- **Entrevista 2 Dirección Comercial:** Se realizó entrevista a José Pioquinto, director Comercial Nacional, 12/05/21. En esta entrevista se confirma que la transformación digital es un pago muy grande para seguros del estado, la transformación ha sido constante, pero después de la pandemia los cambios han sido muy grandes. La organización ha tenido una inversión importante en innovación y uno de los procesos más grandes es el cambio de la cultura organizacional en todo nivel. Los intermediarios son un elemento primordial, sumamente importantes, base piramidal y lo seguirán siendo, superan el 95% del total de producción de la compañía. Dentro del plan estratégico esta acompañar a la digitalización de los intermediarios quienes se pretende no estén invirtiendo, sino, incorporando en las

⁷ Este ejercicio se desarrolló con la colaboración de los estudiantes: Maria Isabel Velasquez, Darcy Paola Nieto y Erick Vilaró para la materia Teoría del Proceso Creativo.

herramientas virtuales. Cobra importancia las habilidades tecnológicas sin dejar de lado sus habilidades comerciales tradicionales.

Los más interesados en una atención virtual, son los clientes para que sus intermediarios visibles frente a la demanda y las compañías de seguros. Hay muchos productos que requieren intermediario y lo van a requerir por mucho tiempo. El plan estratégico incluye acompañar la transformación de los intermediarios.

- **Entrevista 3 Escuela de Formación:** Se realizó entrevista a Miguel Ángel Bernal, jefe Escuela de Formación, 12/05/21, quien brinda total apoyo al presente proyecto, considera que hay paradigmas acerca de la aptitud/actitud de parte del intermediario para la adopción de las nuevas tecnologías. También que es posible que el método de enseñanza no está funcionando.

Los intermediarios no pueden recibir la educación como si fueran todos iguales y requieren un ciclo permanente de formación. Por la naturaleza del negocio y por las condiciones normativas. Manifiesta percibir un impacto positivo de producción con el uso de herramientas virtuales. Desde la escuela de formación juntamente con las vicepresidencias vienen trabajando en marketing digital. Primero desde el interior de la casa. El intermediario va a continuar, no va a desaparecer. Se va a transformar. Desde la escuela se evidencia necesario este proyecto para que se sepa llegar al intermediario.

- **⁸Focus Grupo Intermediarios:** Se realizó Focus Grupo con 7 intermediarios, con un perfil definido como: cercanos a la tecnología, quienes manifestaron que la virtualidad facilita su labor, la pandemia aceleró las compañías para que flexibilizaran los procesos, los intermediarios estaban solicitando a gritos la digitalización, ni ellos, ni los clientes quieren que se pierda la cercanía, la digitalización bien estructurada, unificaría la información en la compañía. Encuentran deficiencias en las herramientas actuales, perciben desconfianza en el asesor por para entregar delegaciones, perciben a Seguros del Estado como temerosa y piden capacitación para todos los perfiles.

- **⁹Mapa de Empatía:** Se realizó la presente herramienta con 5 intermediarios que se han mostrado renuentes al uso de herramientas tecnológicas para su gestión, quienes informan su interés por ser capacitados igual que su equipo de trabajo en temas de tecnología aplicada a su labor, tener claridad en los procesos de transformación que vive la Compañía (su rol), solicitan agilidad aprovechando las herramientas tecnológicas, dicen que la tecnología que se ha desarrollado en otras compañías del sector les ha hecho su tarea más difícil, que valoran la atención personal que reciben en Seguros del Estado. En su labor diaria deben ir a atender presencialmente a clientes que son mayores a quienes les agrada la atención personal, sienten

⁸ Este Focus Group se desarrolló con la colaboración de los estudiantes: Maria Isabel Velasquez, Darcy Paola Nieto y Erick Vilaró.

⁹ La convergencia de este Mapa de Empatía se realizó en colaboración con el estudiante: Andrés Beltran.

temor de la permanencia de su papel en el sector asegurador, pero son conscientes que tienen que actualizarse.

- **Encuesta Intermediarios de Seguros**

Con la herramienta Forms de Microsoft, se formalizó una encuesta formulada a 130 intermediarios de seguros obteniendo 77 respuestas con las siguientes conclusiones:

- i. Edades: De 25 a 49 años, el 58%, de 50 años: 46%. Lo que indica una conformación de intermediarios con edades dispersas y participación de todas las edades sin concentración en alguna.
- ii. Dominio tecnológico: 66% Nivel bajo/medio y 33% Medio Alto y 5% Alto. Lo que puede representar una oportunidad teniendo en cuenta que hay muy pocos intermediarios con un nivel tecnológico alto y una muy buena parte de la población que requieren capacitación o apoyo.
- iii. Origen de Clientes: 48% referidos, 24% de toda la vida, 12% clientes en frío y solo el 11% por medios virtuales. También siendo esta estadística una puerta abierta a potencializar resultados a través del aprovechamiento de recursos tecnológicos.
- iv. Tiempo de Vinculación: Mas de 15 años el 33% y de 6 a 15 años el 38%. Podría representar intermediarios que están dispuestos y prestos a vincularse con el presente proyecto.
- v. El 82% de los encuestados, cree que, si no se transforma, está en riesgo de desaparecer.
- vi. El 97% está a favor de un proceso de digitalización.
- vii. 99% manifiesta que utilizaría Herramientas digitales.

Una vez concluido el proceso de clarificación, la problemática inicialmente redactada, cambia de rumbo dado que se encuentra en los intermediarios el deseo por su evolución tecnológica, la exigencia a la digitalización hacia la compañía de seguros, el miedo y la plena conciencia de quedar por fuera del sector asegurador si no se transforman y el interés y empeño por parte de la Compañía en acompañar a los intermediarios para que continúen siendo la columna vertebral del negocio.

Aún con la problemática definida, en la búsqueda de la continuidad del desarrollo de las siguientes etapas del CPS con los colaboradores de la organización y el apoyo de las directivas, fue necesario continuar modificando la problemática y se ha podido también reforzar con el resultado al que se quiere llegar. La iteración ha hecho parte, de forma necesaria, en esta etapa, significando la oportunidad de cada vez tener un proyecto de mayor calidad direccionado a un resultado ambicioso.

Resultado del paso: Evaluación de la situación

Seguros del Estado dedican grandes esfuerzos en su transformación, vienen de un modelo de negocio tradicional que está cambiando dada la desmaterialización de los procesos. Requiere

trabajar en venta directa, sin embargo, destaca la gran importancia de los intermediarios definiéndolos como su "columna vertebral". El 98% de la producción proviene de la mediación quienes deben fortalecer sus habilidades para su continuidad. El área de formación contempla la necesidad de una pedagogía planeada y personalizada para la transformación de dichos agentes.

Los intermediarios demandan tecnología para su eficiencia y manifiestan percibir desconfianza de parte de la compañía para delegarles responsabilidad y requieren acompañamiento ajustado a cada perfil. Algunos manifiestan temor de su permanencia y la necesidad de atender a un segmento de clientes que no manejan la virtualidad, así como nuevos segmentos que adoptan una normalidad digital.

Se detecta una gran oportunidad, equipo de ventas heterogéneo, bajo nivel de dominio tecnológico, mínima captación de clientes por medios virtuales, baja rotación y vínculos.

11.1.2 Exploración de la visión:

Desde esta etapa y hasta la exploración de ideas, se trabaja con un equipo colaborativo conformado por funcionarios de la compañía. Pero anteponiendo a la primera facilitación y para tener el compromiso y la tranquilidad de parte de dichos funcionarios, se buscó el acompañamiento de un directivo para informar sobre el proceso que se desarrollaría.

Buscando el aval de la directiva, para el acompañamiento a invitar al grupo colaborativo, se realizó una propuesta de consultoría con duración de 5 minutos que condensa la información más relevante del presente proyecto, en el siguiente enlace: <https://youtu.be/NK8P4M310Po>. En el mismo sentido, y sin tener éxito en la propuesta de consultoría anteriormente mencionada, se elaboró un video a modo de Pitch de un minuto de duración, como se evidencia en el siguiente enlace: <https://youtu.be/Yuk7jVZuE3s>.

Sin encontrar aún respuesta para el acompañamiento, este proceso debe continuar y con gran insistencia, se procedió a enviar una invitación al grupo colaborativo propuesto de forma independiente y como una solicitud personal para la contribución a este proyecto, descrito como un trabajo de grado y con posibilidad de puesta en marcha en la compañía.

Los miembros del grupo de apoyo en este paso son visionarios, analizan cual es el resultado que se quiere obtener, incluso, que pasa si no se busca una solución para el problema. En este punto se vale soñar.

Se empieza a imaginar el futuro deseado. Para lo cual se utiliza herramientas como: Ilusiones y Futuros Negativos, (Sería Genial si... y Sería terrible si...) el facilitador promueve un espacio en donde los participantes completan las frases con diferentes ideas para analizar futuros que pueden dar luces de la importancia de acciones frente a la problemática entendiendo sus impactos negativos si no se hace nada o positivos volviendo la misma en oportunidades.

- i.** Objetivo de la etapa: Ser visionarios y analizar cuál es el resultado que se quiere obtener al final del proceso creativo. Imaginar el futuro deseado.
- ii.** Personas clave: Grupo de apoyo, elegido presentado en el punto 3.
- iii.** Herramienta seleccionada divergencia: Periodismo imaginario.
- iv.** Herramienta seleccionada convergencia: Captura el deseo u objetivo.
- v.** Descripción: Se realizará con el grupo de colaboración una sesión en Teams de 1 hora con los siguientes pasos:
 - Inicio con una actividad de calentamiento llamada “encontrando el personaje oculto”
 - Descripción del problema con un resumen muy corto de la etapa de clarificación
 - Desarrollo de la herramienta “periodismo imaginario” en Mural.
 - Y convergencia con la herramienta “captura el deseo u objetivo” en donde se sintonizarán las visiones en párrafos con inicio como: Sería genial si..., sería grandioso que..., sería ideal si...
- vi.** Se requiere del tiempo con el grupo de apoyo, utilización de Teams, presentación en Canva con el ejercicio de calentamiento, exposición del problema y una plantilla en Mural con el espacio para las noticias propuestas por cada participante.

Las facilitaciones para las etapas: exploración de la visión y formulación de desafíos programadas para agosto. Se tuvieron que postergar. El ejercicio de obtener el acompañamiento o apoyo de parte de la Vicepresidencia Comercial fue imposible. Pese a las constantes búsquedas y llamados, no se logró la participación de la directiva para integrar el grupo colaborativo.

Es en este punto, es donde la perseverancia y determinación son habilidades que deben permanecer en un proceso de innovación. Se ha intentado contar con el apoyo visible de dicha Vicepresidencia, pero al no lograrlo, los días 14 y 15 de septiembre se ejecutaron los ejercicios a partir de la voluntad o interés genuino del grupo colaborativo, con el claro objetivo de entregar un resultado de calidad a la compañía, de tal forma que sea aplicable.

La facilitación inició con una exposición de la clarificación realizada y fue de gran interés por los participantes, quienes entendieron rápidamente y se encaminaron con ahincó en el problema planteado. Fue necesario realizar dos sesiones, dado que en la primera se realizó periodismo imaginario y en la segunda se hizo convergencia con mapa de empatía, lo que llevo tiempo y trabajo para el grupo.

A continuación, se describen seis corrientes que resultan del proceso de ideación descrito y que se integraron en la única visión resultado de esta etapa:

- 1** Promover y motivar el uso y adopción de herramientas digitales para los intermediarios de seguros que facilite y potencialice el desarrollo de su actividad comercial, a través de autogestión, generándole una experiencia positiva, reforzando el vínculo y apertura a ventas digitales.

- 2 Evidenciar al interior de la Compañía que la autogestión y digitalización de nuestros intermediarios genera valor al incremento de la productividad
- 3 Ser la llave para nuestra fuerza de ventas en autogestión y cultura de transformación digital, logrando sinergia entre las partes. Incrementando las ventas y fortaleciendo la producción de intermediarios mayores a partir de la transformación digital.
- 4 Lograr la fidelización y preferencia de nuestra fuerza de ventas en nuestro portafolio, a través de un trato personalizado y de respeto en donde el asesor sienta la confianza de que la Compañía le agrega valor a su labor a través de la transformación tecnológica y **se sienta tan importante como parte de esta**, generando cercanía, por su desarrollo profesional y personal.
- 5 **Conocer el nivel tecnológico de los intermediarios**, definir perfiles o niveles de dominio y a partir de allí, definir la pedagogía a utilizar.
- 6 Promover que nuestra fuerza de ventas nos reconozca, como una compañía líder en Transformación, capacitación y acompañamiento Digital y Empresarial en la intermediación de seguros, **a través de la creación de un proceso pedagógico** que parta de crear conciencia de la importancia de su rol en las familias, le permita romper paradigmas y motivarse a su transformación digital, aprovechando el talento al interior de la Compañía y acompañado con acciones encaminadas a su constante actualización.

Resultado paso Exploración de la visión:

Maximizar la adopción de herramientas tecnológicas en los intermediarios de seguros, para potencializar sus resultados comerciales, por medio de un plan de acompañamiento que fortalezca su vínculo con Seguros del Estado.

11.1.3 Formulación de desafíos:

Este paso se origina directamente del anterior, en donde, cuando se sabe a dónde se quiere llegar, es más fácil identificar qué cosas impiden que se llegue a la meta, por tanto, se identifican obstáculos. La dirección estratégica define la posición actual y la capacidad de actuar de la empresa.

Se compara “donde estoy y para donde voy”, se encuentran las barreras que no permiten el avance y se expresan en desafíos. Se pueden utilizar herramientas como el *Storyboard* en donde los participantes van a tener seis espacios: en el primero se realiza una imagen de cómo percibe la situación actual y en el último (número seis) la imagen describirá la visión esperada una vez se resuelva la problemática. La construcción de las 4 piezas que faltan y que conectan una secuencia lógica, permite ir idealizando las etapas de la solución final y sus respectivos desafíos.

- i. Objetivo de la etapa: Identificar los impedimentos para llegar a la meta, evidenciar los obstáculos, se encuentran las barreras que no permiten el avance y se expresan en desafíos.
- ii. Personas clave: Grupo de apoyo, elegido presentado en el punto 3.
- iii. Herramienta seleccionada divergencia: *Storyboard*.
- iv. Herramienta seleccionada convergencia: Un desafío bien formulado como ¿Cómo podemos? ¿de qué manera podríamos? ¿Cuáles pueden ser todas las formas de?

v. Descripción: Se realizará con el grupo de colaboración una sesión en Teams de 1 hora con los siguientes pasos:

Se inicia con una actividad de calentamiento tipo concurso con un premio (sencillo/simbólico) “cuales podrían ser las estrategias de vender tapiz transparente”, se desarrolla la herramienta “*Storyboard*” en Mural y convergencia con la herramienta “formulación del desafío” para empezar a imaginar cuales serían los caminos que llevan a la solución.

vi. Se requiere del tiempo con el grupo de apoyo, utilización de Teams, presentación en Canva con el ejercicio de calentamiento y una plantilla en Mural con los seis espacios en blanco para crear cada etapa.

El desarrollo de esta facilitación tuvo un alto grado de dificultad, teniendo en cuenta que, en la divergencia de la exploración de visión, surgió gran cantidad de información, por lo tanto, varios temas que trabajar y todos con una alta importancia, por lo que el ejercicio tuvo un grado de complejidad mayor y requería de todo el esfuerzo de los participantes. Estas sesiones se hicieron después de la jornada laboral, atendiendo a un tema con propósito personal como lo es el proyecto de grado de una compañera del equipo, por supuesto, con la posibilidad de implementación.

Fue necesario a partir del anterior paso, trabajar antes de la facilitación de forma individual y como líder del proyecto, por lo que, en la llegada del equipo, la información estaba más ordenada. Una vez se tuvo el tablero en mural con todas las ideas para las visiones, iniciamos esta sesión con una matriz de empatía. A continuación, se presentan los desafíos que se determinaron antes del resultado final:

- ¿De qué manera podríamos Evidenciar al interior de la compañía que la autogestión y digitalización de nuestros intermediarios genera valor al incremento de la productividad?
- ¿Cuáles pueden ser todas las formas de Lograr la fidelización y preferencia de nuestra fuerza de ventas, en donde el asesor sienta la confianza de que la compañía le agrega valor a su labor a través de la transformación tecnológica y se sienta parte de dicha transformación, sienta que es importante en la misma, generando cercanía, por su desarrollo profesional y personal?
- ¿De qué manera podríamos Conocer el nivel tecnológico de los intermediarios, definir perfiles o niveles de dominio y a partir de allí, definir la pedagogía a utilizar?
- ¿Cuáles pueden ser todas las formas de crear un proceso pedagógico que parta de generar conciencia de la importancia de su rol en las familias, le permita romper paradigmas y motivarse a su transformación digital, aprovechando el talento al interior de la Compañía y acompañado con acciones encaminadas a su constante actualización?

Resultado paso formulación de desafíos:

¿Cuáles pueden ser todas las formas de maximizar la adopción de herramientas tecnológicas en los intermediarios de seguros, para potencializar sus resultados comerciales, por medio de un plan de acompañamiento que fortalezca su vínculo con Seguros del Estado?

11.1.4 Exploración de Ideas:

La naturaleza de este paso es exploratoria, ya que se da rienda suelta a la mayor cantidad de ideas de solución posibles, la cantidad refleja la calidad, por lo que el facilitador debe promover un espacio abierto y que motive la creatividad, este momento es divergente.

El objetivo es concretar ideas sobre los desafíos definidos. Para lo cual se puede utilizar herramienta como brainstorming con post-it, conexiones forzadas, exploración virtual, brain writing, entre otras, en donde, de una forma muy dinámica se busca la ideación para pasar al pensamiento convergente, cuando se seleccionan, priorizan, ajustan o fusionan ideas para continuar en el siguiente paso.

- i. Objetivo de la etapa: Dar rienda suelta a la mayor cantidad de ideas de solución posibles, la cantidad refleja la calidad, por lo que el facilitador debe promover un espacio abierto y que motive la creatividad, la naturaleza de este paso es exploratoria.
- ii. Personas clave: Grupo de apoyo, elegido presentado en el punto 3.
- iii. Herramienta seleccionada divergencia: Brainstorming, excursión y brain writing.
- iv. Herramienta seleccionada convergencia: Se realizará un listado de ideas que surgieron.
- v. Descripción: Se realizará con el grupo de colaboración una sesión en Teams de 1 hora con los siguientes pasos:
Se inicia con una actividad de concentración, con imágenes de animales eligen como se sienten en ese momento. Y calentamiento tipo concurso con un premio (sencillo/simbólico) “de qué forma podríamos enseñar a hablar a un perro”. En el tablero Mural con un espacio para cada participante para el brainstorming, con una meta de 10 ideas por persona 10 minutos para esta parte, se continua 3 minutos para hacer exploración de su lugar de residencia y 5 minutos más para nuevas ideas y 5 minutos más para speed ideating con personajes famosos y 5 minutos más para brain writing. Mínimo salen 40 ideas en el grupo colaborativo. Se listan.
- vi. Se requiere del tiempo con el grupo de apoyo, utilización de Teams, presentación en Canva con el ejercicio de calentamiento y una plantilla en Mural con un espacio en blanco para cada participante, quien tendrá un color asignado.

Para esta facilitación, se crearon 4 tableros en la herramienta Mural, retando a los participantes a competir en equipo, con un mínimo de 6 ideas en cada oportunidad de integrarse a uno de estos tableros. En cada tablero se trabajó una parte de la visión resultado de la anterior etapa. A esta altura, el equipo ya cuenta con dominio del tablero y son ellos quienes imponen un ritmo acelerado en la ideación. Si bien, en las anteriores facilitaciones, como líder fue difícil mantener al grupo concentrado y que no se dispersaran en temas de la cotidianidad, dado que se sentían en un ambiente familiar y de libre expresión, en este ejercicio se focalizaron en el objetivo y ya tenían clara su meta, así que el resultado fue nutrido.

Dado que el tiempo fue corto para llegar a esta etapa y teniendo en cuenta que se desarrolló como una iniciativa personal con enfoque académico y no una actividad empresarial, las facilitaciones han tenido un nivel de dificultad alto, pese a la entrega y excelente desempeño del grupo, como facilitadora, se ha impreso un gran esfuerzo para hacer que cada minuto se aproveche al máximo y en ocasiones ha sido necesario adelantar trabajo de convergencia para no agotar al equipo, sin embargo el resultado en su 100%, proviene de las sesiones y cuenta con el control y la decisión del grupo. El aprendizaje se está dando en gran manera y observando las grabaciones, se evidencia orden, preparación y un proceso metodológico cuidadoso.

Resultado paso exploración de ideas:

La solución propuesta es un plan de acompañamiento a la transformación digital del intermediario, que contiene cuatro (4) etapas como a continuación se describen:

Primer Etapa: Se trata de conocer el nivel de dominio y adopción digital del intermediario con el uso de actividades como: encuestas, Focus Group, actividad en redes sociales del intermediario, adopción de herramientas tecnológicas, uso de las suministradas por la compañía, rastreo en redes, censos de aprobación o desaprobación, benchmarking, entre otras.

Segunda Etapa: Parte del perfil de dominio digital identificado para los intermediarios, producto de la primera etapa del presente plan, se listan las temáticas a trabajar para acompañar a la transformación digital de los intermediarios:

Capacitaciones en las temáticas:

- Microsoft Office
- Cloud computing
- Transformación digital, la industria 4.0
- Analítica de Datos
- Herramientas digitales y modelos de analítica
- Plataformas digitales
- Startups
- Casos de éxito
- Redes sociales para fines comerciales
- Marketing / Ventas Digitales / Neurociencias
- Comunicación
- Talleres de coaching / cambio / VUCA
- Oportunidades virtuales
- Herramientas tecnológicas
- Nuevos Riesgos
- Seguridad
- Educación personalizada
- Talleres foco por generación
- Equipos de entrenamiento pequeños (no más de 15)
- Convenios con Instituciones educativas en competencias digitales

Tercera etapa: A continuación, y de acuerdo con la etapa de exploración de ideas, se informan las actividades que harán parte la implementación de una estrategia que pretende fortalecer el vínculo con los intermediarios de seguros, dado el plan de acompañamiento en su transformación digital:

- Socialización del plan de acompañamiento a los intermediarios
- Publicación perfil, buscador de intermediarios en nuestra página web
- Programas de puntos adicionales de comisión por metas de expedición delegada
- Beneficios por promoción de nuestra marca en redes sociales
- Sistema de mensajería para Cumpleaños
- Sistema de mensajería para avisos de vencimiento
- Reconocimiento a intermediarios por niveles tecnológicos
- Plan de puntos redimibles a fin de año por uso de plataformas digitales
- Carnetización con QR para que lo ubiquen en nuestra página y/o tarjetas de presentación digitales
- Único ambiente digital para el intermediario para autogestión de sus negocios (aviso de vencimientos)
- Otorgar autorización a permisos en herramientas tecnológicas, por este grado

Cuarta etapa: Innovación sin resultados, no es innovación. Por lo tanto y como última etapa de este proceso de acompañamiento a los intermediarios de seguros, con el equipo colaborativo, también se ideó un paso final para medir los resultados obtenidos. Esta etapa tendrá cuatro informes:

El primero utilizará variables para medir el avance en usabilidad de las herramientas de autogestión que el intermediario tiene dispuestas para su gestión. El segundo estará dirigido a cuantificar el crecimiento de adopciones digitales en las agencias de seguros. El cuarto será muy relevante por que data del crecimiento de producción de los intermediarios después del acompañamiento que se le dio para su transformación y el último se encargará de analizar datos concretos del presente proceso de acompañamiento, por lo tanto, evaluará la persistencia del intermediario y su impacto en la operatividad que genera en las sucursales y como la misma beneficia a la compañía.

11.2 Formulación de soluciones:

Una vez se logra la convergencia en el anterior paso, las ideas toman forma, pues ya han sido analizadas, seleccionadas y perfeccionadas en pro de solucionar el problema en el que se esté trabajando. En este momento, ya se tiene ideada la solución y se convierte en un plan de acción. Aquí es cuando se puede proceder con la elaboración de prototipos, lo que permite visualizar lo que se va a realizar como solución y da paso al siguiente paso fundamental. También se puede aplicar la herramienta POPS y/o matriz de evaluación para aterrizar los hallazgos.

- i. Objetivo: Convertir en un plan de acción las ideas que en el punto anterior. Empezar a formalizar el resultado de la ideación.
- ii. Personas clave: Paola Casallas.
- iii. Herramienta seleccionada divergencia: Prototipo.
- iv. Herramienta seleccionada convergencia: Plan de acción con fases, acciones, fechas, responsable, propuesta de piloto y componentes en prototipo.
- v. Descripción:
Se realizará un compendio de las ideas que surgen en la etapa de ideación, en orden por etapas y en los puntos donde sea posible, elaboración de prototipos.
- vi. Herramientas de office y presentación en Canva.

11.3 Exploración de Aceptación:

Este paso le permite al proceso CPS, tener bases firmes, ya que se presenta a los *Stakeholders* la solución para buscar: asistencias y resistencias. Que cosas ayudan y en donde se encuentran barreras, podremos obtener aliados o inversionistas. Es anticiparse, para cuando se dé el desarrollo del proyecto, quienes podrían frenarlo o a causa de qué y quien lo impulsa y como potencializo el porqué.

En el proceso convergente, se generan acciones que se deben realizar para logre aceptación.

- i. Objetivo: Presentar a los *Stakeholders* la solución para buscar: asistencias y resistencias. Que cosas ayudan y en donde se encuentran barreras, se podrá obtener aliados o inversionistas. Es anticiparse, para cuando se dé el desarrollo del proyecto, quienes podrían frenarlo o a causa de qué y quien lo impulsa y como potencializo el porqué.
- ii. Personas clave: Grupo de apoyo, Vicepresidencia Comercial y Tecnológica.
- iii. Herramienta seleccionada divergencia: *Stakeholders* análisis.
- iv. Herramienta seleccionada convergencia: Una solución bien definida. “lo que ahora se ve”
- v. Descripción:
Se expondrá a la Vicepresidencia Comercial y Tecnológica el resultado obtenido en el punto anterior, se informará el proceso, se presentará el grupo de apoyo y se recibirán las apreciaciones, puntos de mejora y potenciales. Esto permitirá reforzar la formulación del plan.
- vi. Teams, agenda y Canva.

Para esta etapa del Creative Problem Solving, se realizaron entrevistas directas a los principales *Stakeholders*, de quienes se rescatan las siguientes impresiones:

- **Intermediarios de Seguros:** Al exponer el presente proyecto a los intermediarios de seguros, se evidencia alivio y confianza de su parte, al encontrar que la compañía está pensando en ellos a futuro. Existe un estigma en el sector asegurador, y es que la virtualidad va a acabar con la figura de la intermediación, pero por más esfuerzos que se han visto de autogestión para el cliente, se evidencia un gran aporte en el trabajo de la mediación. En la

colocación de la mayoría de las pólizas se requiere de estructurar el seguro, negociar con la compañía, recoger información, tramitar documentación entre otras actividades en donde el intermediario debe esforzarse para la final emisión, respecto del cliente, cuando hace reclamaciones, pide asistencias y solicita renovación, también toma un rol importante el intermediario. En cuanto a la compañía, debe esforzarse en gran manera tecnológicamente para entregar al cliente por un medio virtual para la autogestión de todas sus necesidades, lo que no es factor común en la mayoría de las compañías del sector asegurador colombiano. En el mismo sentido, la compañía también recibe ayuda en la selección del riesgo ya que el asesor maneja clientes que conoce o le refieren en su mayoría.

- **Directivas Compañía:** Manifiestan que este proceso está en una dirección correcta, que la compañía tiene gran interés en la evolución de sus intermediarios y desean acompañarlos. Que se están adelantando proyectos en este sentido, que están atentos a ver el resultado final del presente proyecto.
- **Formación compañía:** En este momento no hay un proceso pedagógico para el intermediario en su transformación digital y tampoco se conoce el nivel de dominio y adopción tecnológica de los mismos, por tanto, están muy a la expectativa de esta propuesta como importante ingrediente para el año 2022.
- **Sucursales:** Las sucursales son a las que están adscritos los intermediarios de seguros y atienden operativa y comercialmente todo el soporte que la labor de comercialización del portafolio de productos requiere. Por su parte, demandan una mayor autogestión del intermediario para que la operatividad baje y se pueda destinar más tiempo a objetivos comerciales. Manifiestan su interés en colaborar en este proceso desde cada uno de sus roles.

Resultado general de la exploración de aceptación:

Una vez analizadas las respuestas de los grupos de interés, se puede evidenciar una recepción positiva a la formulación de aceptación, dado que beneficia en gran manera a todas las partes. Teniendo en cuenta que el intermediario depende de su actividad y teme quedarse por fuera del escenario con la entrada de los medios virtuales para las ventas. La producción de la compañía está concentrada en la intermediación, razón por la cual, esta cobra un rol fundamental en la planeación estratégica organizacional. El área de formación por su parte ve una gran oportunidad frente a esta solución, para el desarrollo de un programa dirigido a la fuerza de ventas y centralizado en la actualidad digital.

El sinsabor se puede presentar, en la facilitadora de este proyecto, ya que el sentir es que falta algo más en la solución. Por lo que se continua en los próximos días sometiendo a escrutinio esta solución para dar el último toque que represente una verdadera revolución.

11.4 Formulación del Plan:

Este paso final da por terminada la elaboración del Creative Problem Solving (CPS), en donde se formaliza la solución a implementar para la problemática trabajada y se definen los pasos, se convierte en proyectos. A partir de allí es importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados.

- i. **Objetivo:** Formalizar la solución a implementar para la problemática trabajada y se definen los pasos, se convierte en proyectos. A partir de allí es importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados.
- ii. **Personas clave:** Grupo de apoyo, Vicepresidencia Comercial y Tecnológica.
- iii. **Herramienta seleccionada divergencia:** Plan de acción.
- iv. **Herramienta seleccionada convergencia:** Un plan de implementación con acciones, responsables, tiempos y métricas.
- v. **Descripción:**
Se entregará a la Compañía un plan de acción completo, autorizado para implementar en el primer piloto en cinco sucursales a nivel nacional. Medible y replicable a toda la Compañía.
- vii. **Herramientas office y Canva.**

A continuación, se presenta la formulación del plan propuesto a Seguros del Estado, para acompañar a los intermediarios a su transformación digital. Esta solución está planeada en cuatro etapas, según lo expuesto en el resultado de Formulación de Solución.

Ilustración 9 Plan de acompañamiento transformación digital intermediarios de seguros.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Descripción de las etapas:

- **Primer Etapa Nivel Digital:**

Encuestas dominio tecnológico: Dirigidas a determinar el dominio por parte del intermediario de: Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) así como Teams, Outlook redes sociales, autogestión, comunicaciones, manejo de herramientas tecnológicas de la compañía.

Focus Group: Espacio libre y espontáneo para los intermediarios que permitirá recopilar necesidades, expectativas, ideas y empatizar con los intermediarios en pro de su transformación.

Actividad en Redes Sociales: El intermediario estará acompañado en un proceso de navegación en sus redes sociales a nivel profesional, para verificar su presencia y representación de marca.

Adopción Tecnológica: Será en este paso interesante conocer la adopción de tecnológica para el desarrollo de su actividad como intermediario de seguros.

Presencia en Internet: Corroborar su presencia en el internet (rastreo y búsqueda de marca).

Censos de Aprobación: Determinar que intermediarios se encuentran apáticos, tímidos y avanzados en transformación digital. De este mismo punto se deriva la determinación por parte del asesor en participar en este proceso de acompañamiento.

Pruebas: Realización de retos y medición del nivel alcanzado para cada uno de los procesos pedagógicos que se establezcan.

Benchmarking: Investigar que está pasando en otras compañías de seguros en cuanto al acompañamiento al intermediario en su transformación digital. Así mismo conocer que ramos son autónomos o auto gestionables en otras compañías.

Perfil: Definición de nivel de dominio digital para postular al intermediario al proceso pedagógico acorde.

Hoja de Vida: El intermediario autogestión para aportar la información necesaria para un completo conocimiento del intermediario con un beneficio especial que se dará a conocer en la 3er etapa.

- **Segunda Etapa Proceso Pedagógico:**

Basados en el resultado de la primera etapa, en donde se diagnosticó el nivel de dominio digital del intermediario, se generan tres segmentos, lo que permitió establecer las metodologías de acuerdo con el nivel del asesor. Con ello, el aprendizaje estará acorde con el ritmo que presenta cada uno y los temas no serán ni muy adelantados, ni muy básicos.

Ilustración 10 Implementación proceso de Formación Personalizada para la Intermediación de Seguros:



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

En este sentido, se asignan temáticas que se encuentran ordenadas en forma evolutiva, entre mayor nivel alcanza el asesor, más puede avanzar en temáticas digitales. El intermediario, puede ingresar en cualquier etapa, es decir, podría comenzar con la segunda, si ya informa y demuestra tener la preparación en la que se va a trabajar en la primera con los demás asesores.

- Tercera etapa ¡Somos Transformación Digital!

La tercera etapa del plan busca que a través de acciones propias de Transformación digital se incluya al intermediario de seguros, para que se sienta parte de la evolución que está logrando la compañía:

Ilustración 11 Acciones ¡Somos Transformación Digital¡:



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Somos transformación, empieza con una acción que concretamente le demuestra al intermediario que hace parte de la evolución de los medios digitales de la compañía. En la primera etapa de este plan, una de las herramientas de recolección de información del nivel digital del intermediario, permitirá la creación de una hoja de vida, con estos datos, se creará un buscador dentro de la página WEB de Seguros del Estado para que los clientes puedan con el nombre del asesor, encontrarlo y se informe, su tiempo de vinculación, idoneidad en ramos, sucursal a la que pertenece y datos de contacto como celular y correo. A continuación, se presenta un prototipo para ilustrar esta acción:

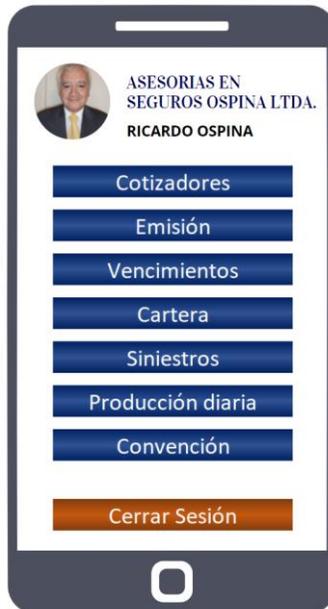
Ilustración 12 Prototipo, rastreo intermediario en la página WEB de Seguros del Estado:



Fuente: Prototipo elaboración propia a partir de resultados, utilizando una parte de la actual página web de seguros del estado.

En la segunda acción se propone crear un solo ambiente para que el intermediario pueda encontrar las herramientas tecnológicas que tiene dispuestas para su actividad por parte de la compañía, como lo puede ser: cotizadores, delegaciones, vencimientos, cartera, informes de producción, convención, entre otros, a continuación, el prototipo:

Ilustración 13 Prototipo, APP Único Ambiente para las herramientas de los intermediarios:



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Una acción que tiene un impacto importante y llamativo para los intermediarios es la posibilidad de ganar puntos de sobrecomisión por autogestión de sus procesos. De esta manera se maneja una meta por pólizas cotizadas y emitidas en las herramientas que la compañía ha entregado a la fuerza de ventas. A continuación, se presenta un modelo de tabla de sobrecomisiones por autogestión:

META POR RAMO	PÓLIZAS EMITIDAS	PUNTOS SOBRECOSIÓN
AUTOS	100	5
	50	3
	30	1
VIDA	100	5
	50	3
	30	1
GENERALES	100	5
	50	3
	30	1
FIANZAS	100	5
	50	3
	30	1

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

La última acción trazada en la tercera etapa “Somos transformación digital”, parte de algo básico y es una carnetización con código QR para que los intermediarios puedan utilizarla como tarjeta de presentación y los clientes a través de la lectura del código puedan ver la presencia del asesor en la página WEB de la compañía.

- Cuarta etapa Medición Resultados plan de Acompañamiento Transformación Digital Intermediarios de Seguros:

La medición de resultados se deja planteada como la última etapa, con el objeto de medir los resultados obtenidos tras el proceso en el que participarán los intermediarios. Esta etapa esta descrita en la formulación de la solución y se utilizan las variables señaladas en el punto 6.2 del presente documento.

12 Evento Foro Transformación Digital Intermediarios de Seguros

Para dar inicio al proceso de implementación del Plan de Acompañamiento de transformación Digital de los Intermediarios de Seguros, con el apoyo de la Universidad La Sabana, sus docentes y el aval de Seguros del Estado, se llevará a cabo un evento el día 08 de noviembre de 2022, que tendrá como público invitado a 500 intermediarios y como ponentes a conferencistas de reconocimiento público en temáticas de Transformación Digital, con transmisión en vivo en redes para quienes se conectaran de forma virtual. Lo anterior, les dará a conocer a los asesores el interés de la compañía en brindarles caminos

evolutivos que los fortalezca digitalmente frente a los retos propios de la actualidad en el sector. A continuación, se presenta el primer bosquejo de invitación. Que inicia la planeación de dicho evento:

Ilustración 14 Prototipo, APP Único Ambiente para las herramientas de los intermediarios:



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

13 Análisis y Resultados

Seguros del Estado conoce el nivel de dominio tecnológico de sus intermediarios, el impacto a futuro de los que no se transformarán y tiene estructurado un plan en detalle para acompañarlos a dicha transformación.

Una vez culminadas la primera etapa de acompañamiento propuesta en la formulación del plan, la organización va a identificar el nivel de comprensión que tienen los intermediarios

sobre la transformación digital, conocerá su nivel de dominio tecnológico e identificará la disposición de los intermediarios frente a su transformación digital.

Seguros del Estado ha brindado alrededor de tres conversatorios al año, en los últimos dos años, sobre la transformación que está vivenciando la compañía en temas digitales. Estos espacios, son dirigidos a toda la fuerza de ventas en general quienes asisten de forma voluntaria y en donde se presenta una ausencia aproximada del 50% del total de asesores.

En la formulación de retos se logró identificar las barreras, que se convirtieron en desafíos, superados con el proceso de ideación y formulación de solución. El Plan de Acompañamiento para la Transformación Digital de Intermediarios de Seguros, responde en forma completa a los objetivos específicos, se cierra la entrega del presente Proyecto con la satisfacción del aprendizaje frente a un proceso de investigación y puesta en marcha de métodos creativos para encontrar soluciones a problemáticas organizacionales y que su implementación generará un impacto de sostenibilidad económica a las partes y evolución para los mismos. Esta solución se entrega al CEO de Seguros del Estado para que pueda ser realizada.

14 Conclusiones

Seguros del Estado es una compañía que se ha caracterizado por tener una marca con alta recordación a nivel nacional, con una amplia red de puntos SOAT y con fortalezas marcadas competitivamente en el ramo de fianzas. Su trayectoria en el sector asegurador, su naturaleza y el haber sido hasta el año pasado familiar, la ha convertido en una organización tradicional, con un componente sumamente importante como lo es, los intermediarios de seguros, quienes representan el 98% del total de la producción en primas por ventas, posicionándola en el segundo lugar en el sector asegurador. El esquema comercial ha consolidado con el tiempo un modelo de negocio en donde la intermediación ha tomado un rol protagónico, una atención personalizada y un trato familiar tanto para los clientes internos como externos, siendo la esencia de la compañía.

Con la llegada de multinacionales, el surgimiento insurtech, los grandes esfuerzos en venta directa de las compañías aseguradoras, el avance tecnológico en el sector financiero, la automatización de procesos, las actuales necesidades del cliente y su posibilidad de autogestión en medios digitales, entre otras, muchas compañías, igual que esta, han incorporado en sus objetivos organizacionales la transformación digital. Por tanto, Seguros del Estado, se encuentra en proceso de adopción de tecnología para dar un uso estratégico a los datos, lograr mayor eficiencia en los procesos, generar una alta rentabilidad en sus ventas, innovar en sus productos y otros resultados que se esperan a mediano plazo, sin dejar a un lado que sus principales representantes, los intermediarios, la acompañan en dicha transformación. Por tanto, la solución presentada en este proyecto se acercó a las principales directivas, encontrando que es su interés apoyar a los intermediarios para que también puedan estar a al ritmo de la economía y el impacto de la tecnología en el desarrollo de un sector económico en específico como el asegurador.

De acuerdo a las etapas expuestas por Sabine Berghaus y Andrea Back, Seguros del Estado ya incorporó en sus objetivos la transformación digital, pero aún tiene arraigos de tipo organizacional que disminuyen su ritmo, se creó una Gerencia de Proyectos e Innovación en donde se gesta un cambio a partir de la solución de diversas necesidades de la organización, sin embargo crear cultura de innovación no ha sido fácil, entendiéndose que la implementación de herramientas tecnológicas no ha sido rápida y que la forma de trabajo tradicional, impide un buen desarrollo y adopción de cada funcionario en procesos creativos. La estructura organizacional no ha cambiado, sin embargo, se ha hecho inclusión del área de mercadeo digital, los datos de los clientes se están perfeccionando con la entrada de facturación electrónica y la grabación correcta de la información, sin embargo, faltan algunos esfuerzos en la experiencia del cliente, teniendo en cuenta que no se han presentado mayores cambios en lo que desde hace años se viene haciendo en el Customer journey. Lo anterior, significa que se están viendo cambios en varios aspectos de la empresa que no completan rigurosamente cada una o alguna de las etapas, pero que, en cada una de ellas se evidencian adelantos. Este proyecto acerca a los intermediarios a adoptar las herramientas tecnológicas y a aunarse en todos los esfuerzos que está haciendo la compañía, además de incorporar en sus empresas evolución digital, lo que se refleja en los clientes.

En los resultados del CPS, los intermediarios refieren un público que aún no está preparado para un mundo digital, una generación que requiere atención personal, por lo que una buena parte de su trabajo no sufrirá mayor cambio, así mismo, solicitan apoyo para desarrollar habilidades para atender a los actuales clientes y las generaciones que están tomando el liderazgo. Una gran parte de la fuerza de ventas teme a la transformación por desconocimiento y la compañía se esmera en crear herramientas que agilicen su labor y les permita mayor eficiencia en su actividad. Solo con divulgar la decisión de acompañarlos y juntos aprender y desarrollar, se lograría encaminar iniciativa con mayor diligencia.

Un punto muy importante en el desarrollo de la investigación es la participación del equipo colaborativo, quienes dado el uso de las herramientas de calentamiento y vínculo al proceso, se mostraron muy animados en la participación y propusieron ideas interesantes que llevaron a la formulación del plan. Lo que puede significar que, con un buen proceso adaptativo, las personas tenderán a incorporarse en procesos de innovación y se logrará la tan anhelada cultura que impulsa a una organización a su evolución.

En este momento no existe ningún proceso de acompañamiento para el intermediario en su transformación digital, la compañía tiene interés en hacerlo, los intermediarios están a la espera de este apoyo, el cliente necesita un intermediario que supla sus necesidades de aseguramiento con opciones digitales y el sector asegurador está dando pasos firmes en transformación, por lo que si los intermediarios son el 98% de la producción de Seguros del Estado, el plan formulado en el presente proyecto se alinearán con sus objetivos corporativos, logrando mayor celeridad en su propio proceso de transformación.

El modelo de acompañamiento que se buscó en el desarrollo del CPS, resultó en un plan de cuatro etapas, que no se planteó hasta tanto, no se conociera la posición de las directivas de la compañía y de esta forma establecer si el trabajo colaborativo a realizar tendría un futuro realizable, pues bien es sabido que la intermediación de seguros es una figura que puede ser reemplazada por la atención directa. Por tanto, al obtener como respuesta un marcado interés en la transformación del intermediario, se plantearon escenarios con los intermediarios para también conocer su posición, sentimiento, expectativa y demás insights que pudieran fortalecer o nutrir el resultado del objetivo principal de este proyecto.

El plan de acompañamiento a los intermediarios inicia con una primera etapa de descubrimiento de su nivel digital en cuanto a su conocimiento y práctica, además de la invitación a autogestionar su propia hoja de vida la cual, en una etapa posterior, tendrá gran peso en el plan. Con este primer paso, se busca establecer puntos de partida para saber cómo nivelar su formación en transformación digital, personalizando su educación, así que en la segunda etapa se plantea un proceso pedagógico que se adecua al perfil de cada intermediario, definiéndose por su madurez tecnológica, con tres espacios como lo son: alfabetización, adopción y transformación, cada uno con temáticas que empoderan al intermediario en su transformación. Una de las principales dificultades o barreras para que los intermediarios logren su progreso en la temática en cuestión, según lo investigado, es una educación que llega a dos escenarios: el que no se da a entender dado el bajo conocimiento de los intermediarios o el que se queda corto para quienes ya tienen recorrido en el tema.

En la tercera etapa, se logrará demostrar al intermediario el interés en apoyarlo y hacerlo parte de la dinámica de transformación que está logrando la compañía, ya que, con acciones concretas que hacen parte de “Somos Transformación Digital” (nombre originado en este proyecto) se integra a proyectos propios que los involucra como lo es por ejemplo el rastreo que los clientes pueden hacer del intermediario en la página web de la compañía, lo que en los ejercicios de aceptación con los *stakeholders*, causa emoción, entusiasmo y tranquilidad al saber que en realidad sí hacen parte. La última etapa pretende aterrizar el trabajo en indicadores que demuestren cuantitativamente el progreso del intermediario y como éste, impacta la compañía.

Esta propuesta ya se entregó a la compañía y se dará inicio con el foro de transformación digital para intermediarios a realizarse en La Universidad La Sabana el próximo 08 de noviembre/22 con la participación de docentes de la misma universidad y con 600 invitados que tienen vínculo vigente con la compañía como agente o agencia y quienes son el foco principal de este proyecto.

Agradecimiento especial al profesor Sergio Torres, director de tesis, por sus consejos, guía y exigencia en el proceso que dio como resultado esta propuesta, de la cual se tiene una alta expectativa con su implementación.



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN EN ACCIÓN
PROYECTO TRANSFORMADOR

PROYECTO DE GRADO
CAPITULO III
CULTURA DE INNOVACIÓN SUCURSAL CHAPINERO
SEGUROS DEL ESTADO

Director de Tesis:
Sergio Torres Valdivieso

Presentado por:
Paola Andrea Casallas Suarez

Chía, junio de 2022

CAPITULO 3 – CULTURA DE INNOVACIÓN SUCURSAL CHAPINERO SEGUROS DEL ESTADO

15 Justificación

El proyecto que se presenta a continuación se enfocará en la cultura de innovación de una sucursal de una importante compañía del sector asegurador, como lo es Seguros del Estado, posicionada actualmente como la segunda compañía más grande en el país midiéndola por su nivel de producción en ramos no vida, según lo expone Fasecolda en su informe anual 2021¹⁰, publicado en la página del Instituto Nacional de Seguros. Dicha aseguradora, cuenta con 37 sucursales a nivel nacional que la representan, tiene una oficina principal conformada por 5 gerencias de producto: seguros de vida, autos, fianzas, generales, obligatorios y una línea administrativa, de riesgos y financiera, su trayectoria en el sector suma más de 65 años, de naturaleza privada e integrada por alrededor de 3.000 colaboradores. En el año 2020 vende el 45% de sus acciones a la empresa Mutua Madrileña, primer compañía no vida en España. Tiene una visión con proyección a ser la primera compañía de seguros en Colombia y con uno de sus focos más importantes encaminados a la transformación digital.

La sucursal Chapinero, objeto de estudio en este proyecto, es la segunda a nivel nacional al interior de la compañía en volumen de primas emitidas, cuenta con más de 30 años de apertura, está conformada por 43 funcionarios que soportan la operación derivada de 360 intermediarios de seguros adscritos a la misma, quienes comercializan el portafolio de la aseguradora y tienen un contrato comercial de corretaje que les da la posibilidad de trabajar con las demás compañías del mismo sector en el país. Este modelo es repetido por 36 sucursales dependientes directamente e integran la compañía, siendo chapinero la segunda con mayor número de agentes vinculados.

La Gerencia de Innovación y proyectos depende de la Vicepresidencia de Tecnología, está liderada por su gerente y 6 colaboradores, cuenta con un portafolio de proyectos, un importante apoyo de las directivas y tiene como uno de sus focos primordiales movilizar la cultura de la innovación el interior de la compañía. Desde la Sucursal Chapinero se quiere abordar este importante tema y a modo de piloto, realizar un Creative Problem Solving -CPS- para encontrar un camino hacia la cultura de innovación en una de las sucursales de la compañía.

En los años 2020 y 2021, se han realizado diversas iniciativas encaminadas a promover la cultura de innovación. En el primer año se creó el semillero de innovación, en donde aproximadamente 45 funcionarios elegidos por la vicepresidencia líder de este proceso, llevaron a cabo proyectos a partir de retos o problemáticas organizacionales, con la utilización de metodologías creativas; a la par se contrató la firma Katharsis como

¹⁰ Página Fasecolda hipervínculo: <https://fasecolda.com/fasecolda/companias-afiliadas/>, Compañías Afiliadas. consulta en febrero de 2021.

colaboradora en el plan de acción de Innovación, la compañía empezó a ser parte del programa de intra emprendimiento de Mutua Madrileña, con la participación de 6 funcionarios que se integran a equipos conformados con colaboradores de las compañías del mismo grupo empresarial (Chile, Colombia y España), quienes compiten con proyectos creativos innovadores. Para el siguiente año (2021) se desplegó un plan que involucró a todos los colaboradores de la compañía y se asignaron roles y equipos de impacto. El presente año inicia un nuevo líder en la gerencia de innovación.

Al realizar el proceso de clarificación en el desarrollo del Creative Problem Solving, como se expone en este proyecto, se obtienen hallazgos respecto de la actual cultura de innovación en la sucursal chapinero, a partir de entrevistas personales y aplicación de cuestionarios y se encuentra casi imperceptible la penetración del plan de cultura de innovación realizado en los años anteriores, tanto así, que hay una experiencia con connotaciones negativas percibidas por los colaboradores que participaron. Es importante también tener en cuenta que el 50% de la población para el grupo en estudio (sucursal Chapinero) se vincularon a la empresa en el año 2022 lo que es una tendencia a nivel organizacional, la alta rotación de personal post pandemia.

Se crea entonces un equipo colaborativo, para que a través del CPS se encuentre un camino a la construcción de la cultura de innovación y que el resultado sea un implemento para que la compañía estudie replicarlo a nivel general, cumpliendo un objetivo tan importante como es el ADN de la innovación en cada uno de sus funcionarios, entendiéndose como el camino a la sostenibilidad y evolución empresarial, por tanto, motivo de interés y preocupación para todos quienes hacen parte de la empresa y tienen sentido de pertenencia por la misma.

16 Problema

La cultura organizacional esta poco permeada por la necesidad de adquirir capacidades y habilidades innovadoras y los colaboradores no tiene una conciencia clara de sus beneficios, por lo tanto, ésta, no contribuye idealmente al desarrollo y evolución de uno de los principales objetivos estratégicos como lo es la generación de una cultura creativa de la innovación en la compañía.

Este problema se formula a partir de una primera hipótesis que sugiere la inexistencia de la cultura de innovación en los funcionarios de una de las sucursales de una compañía de seguros y se lograr comprobar a partir de un proceso de clarificación que contó con diferentes herramientas investigativas, como lo fueron entrevistas personales, en profundidad y aplicación de cuestionarios. Se da inicio con una indagación, a quienes han hecho parte de los anteriores procesos realizados por la compañía para generar cultura de innovación, exactamente en el año 2021, y en entrevistas de profundidad se denota desmotivación y ausencia de conocimientos de innovación e incluso de la misma metodología en el que participaron, según lo explican los funcionarios, este resultado es por el momento y la forma

en cómo se llevaron a cabo dichos procesos. Para el año 2020 las iniciativas de la gerencia de innovación involucraron a una menor cantidad de colaboradores, pero el efecto fue diferente y allí sí generaron un impacto muy positivo, notorio en el cambio de mentalidad de quienes hicieron parte del proceso, así como su notoria evolución en habilidades innovadoras. En la descripción de resultados de la primera etapa del creative problem Solving expuesta más adelante en análisis y resultados, se profundizan estos hallazgos.

17 Objetivo General

Proponer un modelo de transformación de cultura de innovación en la Sucursal Chapinero.

18 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la actual cultura organizacional de la sucursal chapinero.
- Determinar características de la actual cultura que afectan positiva o negativamente la cultura de innovación.
- Generar una visión de la cultura de innovación en la Sucursal Chapinero.
- Identificar que desafíos o barreras se tienen para lograr la cultura de innovación.
- Proponer un modelo que permita la cultura de innovación en la Sucursal Chapinero.

19 Marco teórico y conceptual¹¹

19.1 Innovación

Las definiciones de innovación se pueden remontar a la década de 1920 desde Joseph Schumpeter, quien le dio especial énfasis a lo novedoso, no solo para un nuevo bien o una nueva calidad del bien, sino también para un nuevo método de producción, un nuevo mercado, una nueva fuente de suministro o una nueva estructura organizativa, que se resume en: “hacer las cosas de manera diferente”. Sin embargo, como afirman Hansen y Wakonen, “es prácticamente imposible hacer las cosas de manera idéntica” (Hansen & Wakonen, 1997, p. 350).

De acuerdo con lo expuesto por los autores Fariborz Damanpour y Deepa Aravin, Universidad de Rutgers, Estados Unidos y Universidad de la Ciudad de Nueva York - Staten Island College, EE. UU. (2011), las actividades de investigación y desarrollo son base para el desarrollo de la innovación en las organizaciones para las cuales existe un punto de partida en la experiencia adquirida en el sector manufacturero. La innovación se podría definir como la generación o adopción de nuevas ideas o comportamientos y da como resultado: productos,

¹¹ Esta sección fue elaborada con colaboración de Darcy Paola Nieto, Maria Isabel Velasquez y Erick Velasquez.

servicios, tecnología o prácticas. Existen diferentes procesos en la innovación como lo son: generación, difusión, adopción e implementación, de la misma manera se describen 5 tipos: producto, proceso, servicio, tecnológico y gerencial, siendo el último el enfoque de los autores en el artículo “Innovación Gerencial: Concepciones, Procesos y Antecedentes”.

El documento se centra en la innovación gerencial y precisa que ésta, agrega valor a las organizaciones a partir de cambios en la estructura organizacional, sistemas administrativos, prácticas gerenciales, procesos y técnicas. La organización debe estar dispuesta al cambio y tener la capacidad de adoptar nuevas ideas de estructuras y procesos.

19.2 Dimensiones de la Innovación

Gopalakrishnan y Damanpour (1997) proponen las siguientes dimensiones de la innovación: nivel de análisis (industria, organización o subunidad); etapa del proceso de innovación (ideación, definición del proyecto, resolución de problemas, desarrollo y comercialización); y tipo de innovación (producto, proceso, incremental/radical y administrativa /técnica), sin embargo, hay otras dimensiones.

En la investigación realizada por los autores se identificaron diez dimensiones principales en Innovación, con dos marcos generales, la innovación como proceso (cómo) y la innovación como resultado. Sin embargo, Sood y Tellis (2005) destacan la falta de claridad en la separación de estas dos facetas de la innovación.

Ahora bien, en cuanto a las dimensiones de la innovación como un proceso, en el análisis para la gerencia de la innovación, se encuentran los *impulsores internos* que potencializan los conocimientos, las ventajas y los recursos de la empresa, los *impulsores externos* que vienen siendo las oportunidades del mercado y regulaciones impuestas, las *fuentes* de los procesos de innovación que se desprenden en internas (procesos de ideación) y externas (adopción de innovación), *el lugar* que define el alcance del proceso de innovación, sea abierto (red) o cerrado (empresa), *vista o dirección* que analiza como inicia y se desarrolla el proceso, sea de arriba-abajo o abajo-arriba, *el nivel* que se enfoca en delinear la división entre procesos individuales, grupales o empresariales.

Si bien estos determinantes se encuentran en el lado del “cómo”, se analiza igualmente los determinantes del “qué” o “de que tipo” para complementar la investigación, como resultado. Estas dimensiones son: de *referencia* define la novedad de la innovación si es para la empresa, para el mercado o para la Industria, esto muy relacionado con la dimensión de *Magnitud* que es el grado de novedad (incremental o radical) del resultado de la innovación “*La innovación radical induce cambios fundamentales y una clara desviación de las prácticas en la organización, mientras que la innovación incremental representa una variación en rutinas y prácticas existentes*” (Damanpour, 1991; Dewar & Dutton, 1986; Ettlíe et al., 1984).

En la dimensión de *Forma*, aparece la Innovación de productos/servicio que es “*la novedad y el significado de los nuevos productos introducidos en el mercado de manera oportuna*” (Wang & Ahmed, 2004, p. 304), procesos de innovación que es la “*introducción de nuevos*

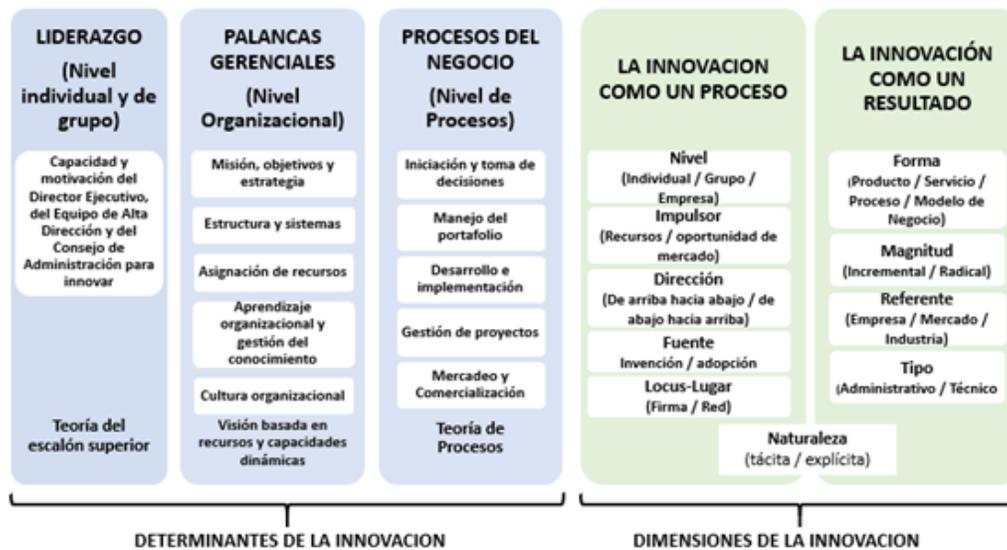
métodos de producción, nuevos enfoques de gestión y nuevas tecnologías que se puede utilizar para mejorar los procesos de producción y gestión" (Wang & Ahmed, 2004, p. 305), y la innovación como modelo de negocio que es "cómo una empresa crea, vende y ofrece valor a sus clientes" (Davila et al., 2006, p. 32).

En términos de la dimensión *tipo*, Gopalakrishnan y Damanpour (1997) distinguen dos tipos, técnicas (p. Ej. Producción de jarabe) y administrativas (por ejemplo, cuentas por cobrar) que reflejan una distinción más general entre estructura social y tecnología. Innovaciones técnicas incluyen productos, procesos y tecnologías utilizados para producir productos o prestar servicios. Las innovaciones de tipo administrativo están indirectamente relacionadas con la actividad laboral básica y más directamente relacionados con sus aspectos gerenciales tales como estructura organizacional, procesos y recursos humanos

19.3 Determinantes de la Innovación

Cada una de estas dimensiones de la innovación son complementadas por los determinantes como herramientas prácticas para el análisis de la innovación en la empresa, destacando el liderazgo, las palancas gerenciales y los procesos de negocio que apoyan la innovación desde la teoría del escalón superior, capacidades dinámicas y de procesos. Cada una de estas, enmarcadas en la cultura organizacional como se muestra en la Figura 2.

Ilustración 15. Marco Multidimensional de la Innovación Organizacional



Fuente: Crossan y Apaydın (2010, p. 1167)

Los determinantes de la Innovación están respaldados por diferentes teorías, el liderazgo en innovación por la teoría del escalón superior, palancas gerenciales por la teoría de capacidades dinámicas y procesos de negocios por la teoría de procesos.

Liderazgo en innovación puede ser individual o grupal, el apoyo de los líderes no solo es vital para promover esfuerzos innovadores en la etapa creativa inicial, sino que contribuye a interacciones efectivas entre los miembros del grupo (M. A. West et al., 2003) igualmente importante es su capacidad para crear condiciones para la implementación posterior de innovación (Mumford & Licuanan, 2004).

Para la teoría del escalón superior, los comportamientos de los líderes se fundamentan en sus valores, experiencias y personalidades (Hambrick & Mason, 1984). Mumford et al (2002) argumentan que, para liderar esfuerzos creativos, los líderes deben poseer experiencia profesional y habilidades creativas, así como la capacidad de procesar información compleja. A su vez, los líderes implementan las estrategias con las palancas gerenciales que consolidan las variables a nivel de empresa que respaldan la innovación desde los procesos de transformación de entrada y salida.

La teoría del escalón superior sugiere que la composición y las características del equipo de alta dirección dan una explicación más sólida de los resultados organizacionales que las características de un líder por sí solas, incluida la cantidad de educación y la edad (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984).

El constructo de Liderazgo en Innovación está relacionado directamente con las Palancas Gerenciales por los factores organizacionales y contextuales. Los líderes son quienes implementan estrategias de innovación deductiva (Regnér, 2003) a través de las palancas directas como las decisiones y acciones tomadas por los líderes para generar innovación. Al igual hay palancas indirectas en la implementación de *Procesos de negocios* que apoyan la innovación. Las palancas son vitales para conectar el liderazgo con los resultados.

Las *Palancas gerenciales* según la teoría de las capacidades dinámicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Prahalad & Hamel, 1990; Teece et al., 1997) son una fuente de ventaja competitiva que debe ser acorde con la naturaleza dinámica del medio ambiente, para innovar o adoptar innovaciones que se convierta en una ventaja competitiva (Helfat et al., 2007). La capacidad de innovación dinámica se compone de cinco palancas de gestión (Elkins & Keller, 2003; Mumford et al., 2002) que permiten procesos de innovación centrales: Misiones / Metas / Estrategias; Estructuras y Sistemas; Asignación de Recursos; Herramientas de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional; y Cultura Organizacional.

La Misión y Estrategia (Adams et al., 2006) direccionan la organización. Los recursos físicos y financieros, la estructura organizativa y los sistemas de gestión y comunicación (Damanpour, 1991) proporcionan el apoyo para las prácticas de la innovación. Las herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional (M. M Crossan et al., 1999) y **la Cultura organizacional (Pinto & Prescott, 1988; M. West, 1990) ayudan a mantener los procesos de innovación.**

Los *Procesos de Negocio*, son el meta constructo del cual se encuentra más literatura dentro del marco de la teoría de procesos y estudia cómo los procesos organizacionales convierten las entradas en salidas. En la teoría de procesos, los patrones típicos de eventos son construcciones teóricas centrales (Van de Ven & Poole, 1995). En el contexto de la innovación, estos procesos centrales incluyen la iniciación, la gestión de cartera, el desarrollo y la implementación, la gestión de proyectos y la comercialización.

Dentro de la fase de iniciación esta la conciencia y actitud a nuevas ideas (Ettlie, 1980; Harvey & Mills, 1970) y generación de conceptos (Chiesa et al., 1996). Según Gopalakrishnan y Damanpour (1997), una innovación puede iniciarse en una organización ya sea por generación o por adopción.

Cuando se habla de gestión de carteras es tomar decisiones estratégicas, tecnológicas y de recursos que gobiernan la selección de proyectos y la forma futura de la organización (Cooper et al., 1999). La eficacia con la que una organización gestiona su cartera de I + D es a menudo un determinante clave de su ventaja competitiva (Bard et al., 1988).

El desarrollo y la implementación, continua en la misma línea como la generación de innovación o una decisión de adopción (Wolfe, 1994). La implementación incluye ensayos y producción (Zaltman et al., 1973). La gestión de proyectos se ocupa de los procesos que convierten los insumos en una innovación comercializable y comprenden actividades tanto secuenciales como concurrentes. La revisión de Adams et al. (2006) encontró que los factores claves de éxito de una gestión eficaz de proyectos de innovación son la eficiencia, las herramientas, las comunicaciones y la colaboración del proyecto.

Dentro del determinante de procesos de negocio, finalmente se encuentra el marketing y la comercialización. La comercialización se ocupa de hacer que el proceso o producto innovador sea un éxito comercial y es importante para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. La comercialización incluye investigación de mercado (Verhaeghe & Kfir, 2002), presupuesto para pruebas de mercado (Balachandra & Brockhoff, 1995), competencia de marketing como el número de lanzamiento de productos (Yoon & Lilien, 1985), competencia en el lanzamiento (Song & Parry, 1996), competencia del personal, revisiones posteriores al lanzamiento (Atuahene-Gima, 1995) y cumplimiento del cronograma (Griffin & Age, 1993).

19.4 Cultura organizacional

De acuerdo con el concepto expuesto por los autores (Gerard J. Puccio, Marie Mance y Mary C. Murdock, 2010), en el texto *Creative Leadership*, la cultura se percibe como patrones de suposiciones, valores, creencias, símbolos significados básicos que definen los estándares, normas y expectativas de como las personas deben actuar, pensar y sentirse.

Según lo exponen los autores (Pinto y Prescott, 1988; West, 1990) la cultura organizacional posibilita los procesos de innovación, será tarea de los líderes hacer que la visión sea compartida como una misma al interior de la organización, se tendrá que percibir como valiosa, alcanzable y claramente establecida. Los autores (Amabile 1998; Zien y Buckler 1997) inducen a la autonomía que se promoverá al interior de la empresa para ejercer la innovación, el autor (West, 1990) menciona asumir riesgos calculados, y los autores (Miller y Friesen, 1982) dan importancia a la motivación que se logre incentivar en los colaboradores. La cultura organizacional es una de las cinco palancas gerenciales en la innovación según lo infieren los autores (Crossan y Apaydin, 2010), que, si se acompaña de una misión, objetivos y estrategia, estructura y sistemas, asignación de recursos, herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, se dará un camino cierto a procesos de innovación centrales.

19.5 Cultura de Innovación

Los autores Ahmed H. Tolba y Maha Mourad, señalan que existen altas tasas de fracaso en innovación en las empresas. Los autores (Deffuant, Hut & Amblard, 2005; Hassan, Mourad & Tolba, 2010) deducen que la aplicación inadecuada de la divulgación de la innovación puede ser un factor muy relevante. Estudiar los factores que influyen en la difusión de la innovación se ha vuelto una tarea de suma importancia. Existen dos roles destacables en la divulgación de la innovación como lo es los usuarios líderes en el proceso de innovación y el líder de opinión.

La difusión es dar a conocer la innovación a los medios, usuarios y el voz a voz en el mercado, tiene afectación por los factores macro y microeconómicos, además de los demográficos Bulte (2000). Mientras más nivel de educación, la difusión es mayor Takada y Jain (1991). Otra particularidad muy importante es el modo de actuar de una sociedad, si lo hace de forma individualista o colectivista, en donde en la primera, las personas confían más en sus convicciones personales, por lo que es más difícil que la innovación permee, mientras que en el segundo caso hay más apertura y en grupo se tienen a tomar decisiones de aceptación.

Los usuarios líderes son un aliado estratégico en la innovación y es ideal lograr la participación de estos, desde las primeras etapas de su desarrollo. Su participación afecta positivamente los atributos de la innovación funcional y acelera la adopción del nuevo producto y la aceptación de este. Los líderes de opinión están en medio de la difusión y la aceptación de la innovación, ya que tiene un vínculo con las personas a través de medios de comunicación y redes y a través del voz a voz puede influenciar en los usuarios y acelerar la aceptación y adopción.

Los autores Morrison (2000)., Goldsmith & Witt, (2005).; Myers & Robertson, (1972); Lyon & Henderson (2005). y Franke, (2006). Informan que también existen tipos de consumidores. Y este hecho debe ser de gran relevancia cuando una organización desea que su innovación sea conocida y adoptada, por lo que identificarlos se convierte en una estrategia. Los grupos son: Inventores que son usuarios líderes que aportan a la construcción de la innovación, los promotores que son líderes de opinión y están dispuestos a probar y difundir la información, los seguidores son consumidores que atienden a probar y los campeones quienes aportan ideas y creatividad desde las primeras etapas de la innovación y además difunden e influyen en los demás consumidores.

En el mismo artículo de Tolba y Mourad, se data de investigaciones que refieren que los diferentes enfoques o percepciones de la innovación en las empresas, influirán en el proceso de adopción de esta. También que para que la adopción de innovación sea mayor, se deben realizar importantes esfuerzos en comunicar los beneficios de innovar para una empresa y para el consumidor, la divulgación de los nuevos productos o los resultados de la innovación debería tener mayor fuerza para que la aceptación sea más rápida y con mayor grado. El consumidor consciente de dichos beneficios solo esperara a tener los medios para iniciar una evaluación de la innovación.

Existen atributos de la innovación de acuerdo con lo expuesto por Rogers (1983, 2003) como lo son: la ventaja relativa que se refiere a la relación del valor de la necesidad y el retorno financiero, la complejidad que hace referencia a la dificultad de entendimiento del producto, estas dos representan la “dimensión funcional” de la innovación, la compatibilidad es el cumplimiento de los valores, experiencias y las necesidades de los clientes, la capacidad de prueba y la observabilidad que se orienta a que la innovación se puede ver, estos últimos representan la “dimensión social”. March (1994) también observó la usabilidad y la sociabilidad, entre otros atributos atribuibles a la innovación. Únicamente la complejidad afecta negativamente la adopción de la innovación.

19.6 Cultura interna

De acuerdo con lo señalado por los autores Paddy Miller y Azra Brankovic (2011). Las organizaciones hoy se encuentran en un contexto abierto en donde las gerencias ya no son las fuentes de las respuestas, hay un equipo con habilidades creativas que deben enfocarse en las preguntas correctas y dar provecho a la apertura y buscar caminos novedosos sostenibles. La innovación hace que una empresa se mantenga siendo competitiva, frente a las crisis económicas que se viven actualmente, por eso debe ser continua, las organizaciones deben estar atentas a la adaptación, nuevas formas de hacer negocio y nuevos productos que se acomoden a las necesidades de la sociedad.

Para estos mismos autores, antes una empresa tenía la percepción de protagonismo y orgullo por sus resultados y los concebían como producto de sus propios esfuerzos, en la actualidad hay una tendencia de apertura para ver el exterior como fuente de información para la búsqueda sus objetivos. Al interior, se propende un ambiente más colaborativo a nivel general, reconociendo las conexiones y necesidades entre departamentos con la oportunidad de aportar sin distinción de áreas. Se denomina una responsabilidad interna la creación de un responsable (persona/área) de innovación y la construcción de las habilidades para lograr su sostenibilidad, crear alianzas externas también significa una responsabilidad, así como ser catalizador haciendo que las ideas pasen a la realidad con la implementación de una innovación que genere valor y sostenibilidad. “Una cultura de innovación viva y que respira es aquella en la que la innovación se implementa”.

Paddy Miller y Azra Brankovic (2011)., hicieron una investigación con alrededor de 22 responsables de innovación de diferentes sectores, buscando información sobre la cultura de innovación, en donde, algunos la definían como las actividades generadoras de ideas, involucramiento de las unidades de negocio y demostración tecnológica y soluciones con visión de futuro, otros se enfocaron en actividades de capacitación, otros como la oportunidad de escuchar ideas de otras áreas que generen valor, también la innovación toma un papel tan importante como los indicadores habituales para determinar la rentabilidad de un negocio. Otro enfoque la percibió como tomar riesgos, liderazgo y aprendizaje y/o alejarse de las formas tradicionales para encontrar nuevos caminos.

Algunas dificultades también fueron expresadas por los entrevistados, entre las que más sobresalen: orientación distante al sentido comercial, barreras organizacionales (burocracia, dificultad para el florecimiento de ideas), falta de tiempo, tradición, financiamiento inconsistente, barreras culturales, falta de esfuerzo colaborativo, capacitación insuficiente del mercado.

19.7 Liderazgo en la cultura de innovación

Algunas habilidades de los líderes de innovación en una organización se centran en ser un buen oyente, compartir e intercambiar ideas, ser automotivado, mentalidad abierta, apertura al cambio, generar confianza al personal dándoles el debido crédito por sus ideas y haciéndoles sentir la importancia de sus aportes. Hacer que la innovación no solo sea una formalidad desde arriba, sino que de manera natural fluyan y evolucionen las ideas desde todos los roles de la empresa, ser políticos, leer las personas, tener inteligencia emocional y capacidad de influencia y una experiencia comercial significativa. La proactividad debe ser una constante y esfuerzos encaminados a estrategia como lo puede ser gestionar acciones en pro del movilizar a los líderes de opinión. Paddy Miller y Azra Brankovic (2011).

19.8 Una verdadera cultura de innovación en acción

El artículo WL Gore — Cultura de innovación Babson (2012)., presenta un caso de éxito de una prestigiosa empresa estadounidense WL Gore & Associates, Inc. Fundada en 1985 y existente a la fecha con más de 10.000 empleados, con productos de consumo como telas, electrónicos, dispositivos médicos (biomateriales de implantes), productos farmacéuticos y procesamiento de polímeros.

Su fundador Wilbert (—Bill) L., ingeniero químico de EIdu Pont de Nemours and Company (DuPont), se interesó por la creación de una empresa carente de burocracia en donde primara una cultura de la libertad individual y crecimiento creativo, sin organigramas tradicionales, sin cadenas de mando, ni canales determinados de comunicación, en la que cada persona en la red podía dirigirse a otra persona de acuerdo con la necesidad de su proyecto, sin requerir algún tipo de intermediación. Los empleados tienen el título de asociado, además porque si trabajaban por un tiempo determinado y de acuerdo con su esfuerzo podrían ser premiados ganando acciones de la misma empresa, por lo que el sentido de pertenencia, responsabilidad y cuidado hacia su organización es altamente notable.

Hay lugar en esta empresa para la disciplina y existen principios que les permiten a los funcionarios saber cómo dirigirse y mantenerse a un margen determinado, todos velan por la evolución y sostenibilidad de la empresa y existen cuatro principios rectores que traza su ruta de trabajo, por lo que no están colgados en las paredes solamente, sino que son el material de consulta constante frente a cada acción que toman desde su iniciativa propia buscando su

desarrollo y el alcance de sus proyectos. Esos principios son: la libertad que hace que los asociados busquen sus objetivos hacia el éxito de la corporación y en donde cometer errores es visto como parte del proceso, justicia que se orienta al beneficio de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el consumidor final, compromiso que lleva a cada asociado a asumir sus propias acciones como un juramento, línea del agua con una analogía que pone en claro a todos velar por su sostenibilidad y trata de un barco que puede tener un hoyo antes de la línea del agua con una mala decisión porque no se va a hundir, pero si esto ocurre debajo de la línea del agua puede terminar con la empresa, así que los proyectos son consultivos y deberán tener supervisión a modo de aportar en equipo al buen término del proyecto.

El elemento humano como centro de la organización, en donde se hace un gran esfuerzo por contratar personas con características como: iniciativa, motivación marcada, comunicación efectiva, libertad para generar ideas, actitud colaborativa, liderazgo natural, una vez realiza el vínculo laboral pueden llegar a ser practicantes, mentores, colaboradores, patrocinadores y diferentes roles que les permitía aportar desde su interior con fuerza de acuerdo con sus mayores habilidades. Uno de sus lemas: “Ganar dinero y divertirse mientras lo hacen”.

Los equipos colaborativos son integrados con toda libertad, los asociados fundadores de proyecto toman la decisión de a quien buscar para planteárselo y sumar valor al proceso, estos grupos de trabajo son en principio multifuncionales y Gore les asigna un presupuesto para llevar a cabo su idea de acuerdo con los lineamientos internos y con el apoyo de los patrocinadores quien con su experiencia y liderazgo asumen un rol de alto compromiso para acompañar el proceso a su feliz término. Los asociados también pueden agotar hasta un 10% del total de su tiempo para incursionar, en su momento llegaron a tener cientos de proyectos, pero la disciplina los llevaba a resultados esperados. Uno de los ejercicios utilizados para analizar los posibles resultados es un planteamiento de preguntas que orienta el proyecto a la realidad: Ganar, ¿vale la pena? ¿Es real la oportunidad? ¿Hay realmente alguien por ahí que comprará esto? ¿Podemos ganar? ¿Cómo se ve la economía? ¿Podemos ganar dinero haciendo esto? ¿Es único y valioso? ¿Podemos tener una ventaja sostenida como una patente? Estaba permitido fracasar y en este caso también se debía documentar las fallas, por lo que existen otras preguntas para llegar a las causas: ¿Era defectuoso el concepto? ¿Se tomaron malas decisiones en el camino? ¿Fue un enfoque defectuoso de la solución, o simplemente se ejecutó de manera deficiente?

El ser humano busca su evolución y para ello tiene habilidades y capacidades que de ser explotadas en su plenitud pueden llevarlo a puntos inimaginables, por su parte la sociedad propone una forma de hacer las cosas dada la experiencia de las personas y/o empresas. Si bien, puede ser un marco que da tranquilidad y seguridad, limita las capacidades y el sentido crítico, haciendo difícil la autenticidad, creatividad e innovación. WL Gore & Associates, Inc. Es un claro ejemplo de que si se permite a las personas automotivarse y proponer diferentes perspectivas y trabajar con sus propias fortalezas dándoles valor por encima de lo

que la sociedad quiere que prevalezca, puede haber resultados que en realidad aporten y no que sean una secuencia de lo que ya funciona.

19.9 Caso práctico y metodología para conocer y adaptar la cultura de la innovación

Para el presente proyecto se estudia un caso práctico presentado por los autores Julia C. Naranjo y Gregorio Calderón-Hernández (2015). Quienes describen un modelo de transformación cultural para la innovación en la empresa Sumicol Corona (Colombia). En donde en primer lugar se inicia con la cultura organizacional, con el objeto de identificar las características que afectarían positiva y/o negativamente la innovación en la empresa. En el ejercicio presentado, se evidencian áreas dentro de una organización que se está trazando metas que trascienden sus fronteras y los reta a un cambio de perspectiva, que actúan de forma independiente, por tanto, tienen subculturas al interior del mismo ente investigado.

La empresa debe tomar decisiones estratégicas debido a los mercados que empieza a atender, ampliando su operación, realiza cambios hacia estructuras más horizontales, fomentan la I+D, fortalecen sus áreas comerciales y generan metas en innovación como lo puede ser: proyectos de gestión tecnológica en innovación soportados en red externa, ventas derivadas de nuevos negocios, recursos de I+D provenientes del Estado, destinación de recursos en I+D e innovación y resultados esperados de los proyectos de innovación.

Como se menciona, el punto de partida es la cultura organizacional, por lo que a continuación se define por el autor Schein (1988) como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. La cultura organizacional de una empresa describe el comportamiento de las personas en conjunto por lo que puede dar información de su capacidad de innovar, ser creativos, tener libertad o autonomía, su tolerancia al riesgo, el trabajo en equipo, el uso de los recursos, la orientación estratégica hacia el cliente, la participación, el aprendizaje continuo y la flexibilidad (Naranjo 2010).

El modelo diagnóstico de la cultura de Kates y Galbraith (2007), propuesto a la empresa Sumicol, estaba compuesto de tres fases:

1. Diagnóstico de la cultura base con el apoyo de unos formadores de cultura, en donde se trabajó en el contexto competitivo el direccionamiento estratégico, la estructura, el liderazgo, los sistemas de medición y las prácticas de la gente.
2. Definición de la cultura meta con la definición de retos y desafíos, para lo que se integró un equipo que trabajó por 2 años conformado por: 2 investigadores, el gerente de gestión humana, el líder de innovación y 2 coordinadoras de gestión

humana. Se utilizaron diferentes herramientas de evaluación cuantitativa y entrevistas a profundidad con directivos y 8 grupos focales con líderes de todas las áreas. La caracterización resultante, permite llegar a la siguiente fase:

3. Identificación de las brechas nuevamente con los generadores de cultura.

Para el caso de la empresa Sumicol, se evidencia una cultura conservadora en donde predomina el concepto técnico sobre los demás componentes de la empresa, se denota miedo por preguntar o participar, exceso de reuniones para evitar responsabilizarse en la toma de decisiones, razón siempre atribuible al jefe, desprestigio y desvalorización a los comerciales, resistencia a debatir lo establecido.

De acuerdo con el diagnóstico, se desarrolló un programa institucional que fomentó la retroalimentación y el reconocimiento, dio posibilidad a la confrontación asertiva y la conciliación, dio valor a los errores como fuente de aprendizaje, redujo la aversión al riesgo, se impulsa la innovación, se aceptan diferentes maneras de hacer las cosas, se aumentó de la preocupación por el talento humano, se buscó formas de aprendizaje continuo, se fortaleció el trabajo en equipo y se valoró el argumento comercial dándole incluso primacía sobre el técnico.

Se copia a continuación, textualmente del documento original: El comportamiento innovador ha sido definido como un proceso multietapas en el cual el individuo reconoce un problema, genera ideas o soluciones, se esfuerza por promover y fomentar el apoyo para las ideas o soluciones y elabora un prototipo aplicable o modelo para el uso o beneficio de la organización (Slagter, 2009). En el caso de estudio, la empresa se mostró fuerte en sus primeras etapas en la innovación, en la generación de ideas, pero en las siguientes etapas se debilita el proceso lo que les dificulta llegar a la implementación. Los empleados le dan un orden en puntuación a tres aspectos evaluados priorizando el más presente en la organización, en primer lugar, ubican la capacidad innovadora, segundo la proactividad y al final la mentalidad de riesgo.

A partir de esta información identificaron su cultura meta, centrada en cinco habilidades: Capacidad de ambidextrismo teniendo en cuenta la innovación disruptiva e innovación incremental, capacidad de orientación al cliente y al mercado, capacidad de velocidad lo que quiere decir desarrollar y lanzar con agilidad sus productos, tanto más que la competencia, capacidad de relacionamiento entre agentes externos y de la organización, capacidad de ejecución es decir implementación. Para que lo anterior se pueda establecer y sostener es necesario tener 10 factores de gestión como ingrediente permanente: toma de decisiones ágiles, trabajo en equipo, tolerancia al error, comunicación efectiva, manejo de conflictos, simplicidad y agilidad, marca de liderazgo (líderes abiertos al aprendizaje, con pensamiento sistémico, proactivos, innovadores e inspiradores que potencien los colaboradores y promuevan en ellos la innovación), priorización, gestión de proyectos y propiedad intelectual.

Existe un modelo aplicable a los comportamientos esperados llamado ADN del innovador de Dyer et al. (2009) llamado POETA, que tiene cinco componentes: preguntar, observar, experimentar, trabajar, trabajar en red y asociar.

Este ejemplo de trabajo para generar cultura de innovación en una organización demuestra que, en primer lugar, la misma debe tener una total determinación en cambiar. Iniciando con un proceso de autoconocimiento y aceptación de fortalezas y debilidades entorno a su cultura y que afectan positiva o negativamente la innovación. Deben dejarse a un lado paradigmas y tradiciones, para darse la oportunidad de un aprendizaje colectivo y una nueva forma de percibir su entorno y actuar frente a lo que se tiene y lo venidero, que, sin más, será retador, ya que, con un esfuerzo bien encaminado, vendrán mayores desafíos que determinarán el éxito en innovación de una empresa.

20 Metodología

20.1 Tipo de Investigación

Las empresas han tenido que desenvolverse en un ambiente que desafía sus modelos de negocio, un buen término para describir a que se enfrentan es el llamado entorno VUCA (volátil, con gran incertidumbre, complejo y ambiguo), dependiendo de su respuesta o actuar pueden fortalecerse o desaparecer. La innovación se ha convertido en un camino que busca la sostenibilidad y evolución para las empresas existentes, en donde a partir de nuevas formas de hacer las cosas se abren camino frente al consumidor. Las personas hacen las empresas y el aporte individual unido es la capacidad de una organización, por tanto, si la innovación permea en todos los colaboradores y estos a su vez son conscientes de la necesidad de la misma y aportan su talento para hacer de cada reto o desafío empresarial una oportunidad, la organización se garantizará estar a la vanguardia y atenta a las necesidades verdaderas del consumidor, a generar valor y a destacarse por su originalidad, entregando productos y servicios competitivos y propendiendo modelos de negocio con altos márgenes de utilidad. La presente investigación es de tipo “estudio de caso” por su aplicación a la solución de problemas de una organización, los cuales se complementan con la investigación de tipo “explicativo / causal” al profundizar en la comprensión de una problemática específica de las organizaciones.

20.2 Variables y definición operativa de variables

Medición de la variable proyectos de innovación:

- Número de funcionarios involucrados en proyectos de innovación / total de funcionarios de la sucursal.
- Número de proyectos de innovación de la sucursal chapinero / total de proyectos de innovación de la compañía.

Definición Operativa de la variable

Proyectos de innovación: Entendiéndose como procesos creativos utilizando metodologías como lo pueden ser por ejemplo el CPS, desing thinking, técnica de los sombreros, entre otras, que buscan resolver problemáticas, con grupos colaborativos y se implementan.

- Número de propuestas para cambio de procesos en las áreas / número de implementación total de las propuestas de cambio en procesos.

Definición Operativa de la variable:

Procesos en las áreas: El paso a paso para responder a una necesidad propia de la operación de la sucursal. Por ejemplo: proceso de renovación de pólizas de vida individual. Se podrá definir en un flujograma o Customer journey, que inicia por el ofrecimiento de un intermediario de seguros, diligenciamiento de la solicitud, exámenes médicos, análisis de asegurabilidad, emisión de la póliza y recaudo.

- Número de capacitaciones de temas relacionados con innovación (año) / total de capacitaciones técnicas en la sucursal (año).
- Número de participantes promedio en las capacitaciones de innovación (año) / número de participantes promedio en cada una de las capacitaciones técnicas.

Definición Operativa de la variable:

Capacitaciones técnicas: Se refiere a los escenarios pedagógicos para aprender de un producto como lo puede ser: póliza de autos, pólizas de ingeniería, responsabilidad civil, y demás.

- Número de proyectos fracasados (año) / total de proyectos de innovación implementados (año)

Definición Operativa de la variable:

Proyectos Fracasados: Pueden ser dos tipos de proyectos, los que en el proceso creativo no continúan hasta el último paso (implementación) por que se encontró alguna barrera insuperable o los que se logran implementar y no obtienen resultados favorables, por lo que deben ser dados de baja.

- Número de horas promedio dedicadas a la innovación por funcionario / número de proyectos implementados.
- Numero de desafíos o problemáticas encontradas en la sucursal para trabajar con metodologías creativas / número de soluciones implementadas resultado de procesos creativos.

20.3 Forma de recopilación de información

Para la presente investigación, se utilizó como metodología de proceso creativo enfocada en la búsqueda de la solución al problema planteado, el CPS Creative Problem Solving -CPS-: The Thinking Skills Model el cual está integrado en tres etapas conceptuales: clarificación, transformación e implementación y estructurado a su vez, por 7 pasos: evaluación de la situación, visión, formulación de desafíos, exploración de ideas, formulación de soluciones, exploración de aceptación y formulación de un plan. En cada uno de los pasos se busca pasar de la divergencia a la convergencia teniendo como una constante la iteración y orientación por la apertura a la novedad, tolerancia a la ambigüedad e ingenio frente a la complejidad.

Planeación de actividades por cada una de las siete etapas del CPS

A continuación, se informa en orden cronológico, la aplicación del Creative Problem Solving -CPS-, para encontrar una solución para generar un modelo de cultura de innovación en cada sucursal de Seguros del Estado:

**DIAGRAMA DE GANTT
CREATIVE PROBLEM SOLVING -CPS-
CULTURA DE INNOVACIÓN SUCURSAL CHAPINERO**

ACTIVIDAD		ABRIL	MAYO	JUNIO
1	Evaluación de la Situación: Objetivo de la etapa: Reunir información, recopilación de datos para definir el problema a trabajar.	19		
	Herramienta seleccionada divergencia: 4Is, Entrevistas Conversacionales, y Encuesta Dimensiones de Cultura de Ekvall, Tiempo: 2 días.		21	
2	Diagnóstico cultura organizacional Sucursal Chapinero		22	
3	Exploración de la visión Objetivo de la etapa: Ser visionarios y analizar cual es el resultado que se quiere obtener al final del proceso creativo. Imaginar el futuro deseado.		25	
	Herramienta seleccionada divergencia: Ilusiones y Futuros Negativos. Tiempo: 1 hora			
4	Formulación de desafíos Objetivo de la etapa: Identificar los impedimentos para llegue a la meta, evidenciar los obstáculos, se encuentran las barreras que no permiten el avance y se expresan en desafíos.		25	
	Herramienta seleccionada divergencia: Enunciados de desafíos, mapa de empatía desafíos. Tiempo: 1 hora.			
5	Exploración de ideas Objetivo de la etapa: Dar rienda suelta a la mayor cantidad de ideas de solución posibles, la cantidad refleja la calidad, por lo que el facilitador debe promover un espacio abierto y que motive la creatividad, la naturaleza de este paso es exploratoria.		27	
	Herramienta seleccionada divergencia: Herramienta Bainstorming, conexiones forzadas y excursion virtual Tiempo: 1 hora.			

6	Formulación de soluciones Objetivo: Convertir en un plan de acción las ideas que en el punto anterior. Herramienta seleccionada divergencia: Presentación de la solución. Tiempo: 1 hora.			18		
7	Exploración de aceptación Objetivo: Presentar a los Stakeholders la solución para buscar: asistencias y resistencias. Que cosas ayudan y en donde se encuentran barreras, se podrá obtener aliados o inversionistas. Es anticiparse, para cuando se dé el desarrollo del proyecto, quienes podrían frenarlo o a causa de qué y quien lo impulsa y como potencializo el porqué. Práctica a realizar: Stake holders analysis.			25		
8	Formulación del Plan Objetivo: Formalizar la solución a implementar para la problemática trabajada y se definen los pasos, se convierte en proyectos. A partir de allí es importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados. Práctica a realizar: Plan de acción.					14

20.4 Forma de análisis de la información

20.4.1 Evaluación de la situación

Este paso es transversal al resto de pasos, dado que es aquí donde se reúne información, se recopilan datos y se genera un momento divergente y otro convergente, mediante el cual se define el problema a trabajar. Se pueden utilizar herramientas como: Preguntas para obtener datos (posits), Hits y Highlighting, Mapa de Empatía, 5W y 1H, las 4 Is, entre otras.

- **Aplicación herramienta 5W y 1H**

Herramienta implementada para reunir, organizar y analizar la información, su propósito es proporcionar y estructurar categorías de datos útiles para analizar una situación, problema y oportunidad para facilitar su entendimiento.

Quien (¿Who?):

Para el presente caso se da inicio a la clarificación con la herramienta 5W y 1H, en donde se encuentra que la organización en su totalidad está involucrada en la generación de cultura de innovación, partiendo por los accionistas; con una representación del 45% la compañía Mutua Madrileña requiere que la organización este a la vanguardia y sea competitiva a través de procesos eficientes, productos innovadores y un modelo de negocio bien definido buscando sostenibilidad, crecimiento e importantes márgenes de utilidad acoplándose al actual entorno y los cambios que el sector asegurador ha percibido recientemente; como uno de los focos estratégicos más importantes y en cabeza de la vicepresidencia de tecnología se despliegan planes de acción que buscan integrar a toda la empresa en una tendencia creativa

liderada por la Gerencia de Innovación, que ha implementado diferentes estrategias que requieren que todas las áreas de la organización se movilicen y adopten la innovación como una forma de avanzar y superar los desafíos propios de la actividad.

Este proyecto se desarrolla en una de las sucursales de seguros del estado, por lo que la investigación que se centra en un grupo representativo liderado por una gerencia quien tiene la responsabilidad del cumplimiento de las metas comerciales y de utilidad trazadas por las directivas para dicha unidad. Por tanto, como cabeza líder la gerencia daría o no despliegue de la propuesta resultado del CPS que se realizó y es quien impulsa al interior de la sucursal cualquier iniciativa, más aún cuando es una iniciativa propia. De ser implementada la solución, aportaría en gran manera al trabajo que se viene desarrollando desde la gerencia de innovación.

Cuál (¿What?):

En el año 2019 Seguros del Estado crea la Gerencia de Innovación, consolida su equipo y establece marcos estratégicos. Se desplegó en el año 2020 acompañados de la firma Katharsis la creación de semilleros de innovación, integrando equipos que resolvieron desafíos organizacionales a partir de metodologías de creatividad, los líderes de equipo participaron en el programa de intra-emprendimiento de Mutua Madrileña por lo que los conocimientos que lograron fueron base para su desempeño en representación de la compañía colombiana. Para el año 2021 se despliega una estrategia ambiciosa de cultura de innovación que quiso trascender a todos los colaboradores de la organización, si bien el año anterior involucraron alrededor de 40 personas y todos se retaron en un nivel competitivo, para este año no se logró el mismo impacto a nivel personal en los funcionarios, ya que según se informa más adelante, se encontraron evidencias de poca claridad y desorden que no generó una buena experiencia que contribuyera a la cultura que se estaba buscando, sin embargo, que todos sepan que la innovación es un objetivo tan importante para la compañía y que se van a continuar iniciando importantes esfuerzos en esta materia, es ganancia.

Dónde (¿Where?):

Si bien hay una vicepresidencia que lidera la innovación en la empresa, esta no está centralizada, incluso se trabaja para que no lo sea. El objetivo es que sea transversal en la compañía, inicialmente impulsada por unos líderes quienes tienen a su cargo generar estrategias e implementar resultados, pero con el tiempo la adopción de la cultura creativa de la innovación deberá ser una característica que da lugar a la evolución de la compañía y el logro de sus objetivos, así como su posicionamiento en el sector en el que se desenvuelve.

Porqué (¿Why?):

Es un problema para el foco estratégico de la innovación en la compañía que no exista cultura en este sentido. Por ser una compañía tradicional con personal que adquiere larga permanencia, que está acostumbrado a una forma de hacer su trabajo, con alto sentido de pertenencia pero incertidumbre y hasta miedo al cambio por perder su estabilidad, no es fácil permear una mentalidad innovadora a nivel general, por lo que las iniciativas de buscar nuevas formas, productos o procesos serán más lentas si los colaboradores no comprenden

que a mediano y largo plazo la compañía debe cambiar para adaptarse a su entorno y llegar a un aprovechamiento de las nuevas condiciones, el punto puede ser tan álgido como generarse barreras para que no fluyan nuevos proyectos.

Cómo (¿How?):

Se han hecho esfuerzos de parte de la Gerencia de Innovación, pero los funcionarios tienen una carga laboral que les ha impedido participar de forma proactiva en el proceso de cultura de innovación. Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se requiere que la compañía tenga una personalidad fuerte, decidida y arrecia de frente a su entorno competitivo, todos los funcionarios hacen parte activa de la innovación en la compañía y quienes vayan obteniendo experiencia, habilidades o conocimiento en la materia, aportarán en gran manera, no solo por sus propuestas o participación, si no por contagiar o motivar a sus compañeros a caminar de una forma diferente encontrando beneficios y satisfacción en el trayecto. La cultura de innovación más que una preocupación, es un frente que la Compañía ha estado trabajando con ahínco con diferentes estrategias, será una tarea continua y de largo aliento que irá reforzando sus frutos con la experiencia.

- **Entrevistas conversacionales**

Se realizan entrevistas personalmente a cuatro funcionarios de la Sucursal Chapinero, quienes tienen más de 3 años en la compañía, cargos de diferente nivel y con especialidades diferentes. El objeto es conocer cuál es la percepción de un funcionario que ha presenciado la gestión realizada por el área de innovación en la compañía y establecer como han permeado los esfuerzos de la compañía de acuerdo con las estrategias desarrolladas.

Algunos rasgos característicos destacables de los funcionarios entrevistados es que cuentan con más de 5 años en la compañía, por lo tanto, la conocen y han vivido el antes y después de la llegada de la Gerencia de Innovación. Uno de los entrevistados asumió el rol de movilizador y tres han pertenecido a equipos de impacto en el plan de cultura de innovación llevado a cabo en el año 2021, los cuatro, debido a su rol, tienen liderazgo en la sucursal y manifiestan un gran sentido de pertenencia, sus edades se encuentran entre los 37 y 50 años, son profesionales en carreras administrativas o afines y han participado en diferentes proyectos con alta importancia en la compañía.

El colaborador que asumió el rol de movilizador manifestó haberse sentido motivado y orgulloso de ser elegido líder de equipo en la estrategia, sintió que en el despliegue hubo fuerza de parte de la compañía, pero encontró equipos poco comprometidos e igual que él, con altos niveles de trabajo lo que dispersó los objetivos propuestos en las sesiones y terminaron "haciendo por hacer" y con la sensación de un resultado mediocre o sin sentido para la organización o que beneficiara a alguno. Manifiesta que fue muy confuso, "la verdad, fue una actividad supremamente compleja", no recuerda bien el proceso, informa que reunir las personas fue muy difícil, igual que involucrar cargos altos que le fueron asignados y no había tiempo. No era clara la instrucción. "Yo no sé qué resultado tendría, cual fue el sentido, la gente no se interesó"

Los otros funcionarios entrevistados, fueron incluidos en los equipos de impacto y manifiestan haber estado muy llenos de trabajo y que el proceso fue en momentos de dificultad dada la virtualidad e inicios de presencialidad, cambios no solo en su trabajo, sino también en sus familias, como lo pudo ser la educación de sus hijos en virtualidad y otras situaciones que no les permitieron prestar atención o interés en las iniciativas de innovación, todo lo contrario, significaba quitar tiempo de su trabajo que después se convertía en más horas que pertenecían a su familia o sus actividades personales. El plan de cultura de innovación que se realizó en el transcurso del año 2021 fue exclusivamente en modo virtual y se quiso implicar a la totalidad de los colaboradores.

- **Encuestas Dimensiones de Cultura de Ekvall**

31 funcionarios de la Sucursal Chapinero respondieron a un cuestionario aplicado, basado en las dimensiones de cultura organizacional propuestas por el autor Ekvall en el libro Creative Leadership. Gerard J. Puccio y otros. SAGE Publications. Con los siguientes hallazgos:

Generalidades:

- Se presenta dificultad, resistencia o desmotivación para diligenciar la encuesta. Es necesario motivar con premios la participación.
- El 65% de los funcionarios, tienen menos de 3 años vinculados. Y se vuelve a concentrar la cantidad en el 5% para quienes tienen más de 20.
- En entrevistas personales a 5 funcionarios, se evidencia que quienes llegan a la organización, se entrenan y se vuelven atractivos para otras compañías del sector, quienes ya cuentan con más de 20 años, tratan de sostener su estabilidad económica.

Dimensión desafío: La cual puede reconocer la implicación emocional de los miembros de la organización en sus operaciones.

- Los funcionarios que llevan más de 20 años otorgan un promedio de calificación de 2.4, lo que se corrobora en las entrevistas personales como un estado de espera a su pensión y pocos deseos de cambio o contribuir al mismo.
- Quienes tienen menos de 1 año, tienen una calificación superior a 7, pero cae al completar más de 3 años con un 5.4 en donde se evidencia deserción laboral.
- Esta calificación puede exponer la posibilidad de los colaboradores en dar más de lo que se les pide en su trabajo. Por tanto, pensar en que se otorgue tiempo de trabajo, con mayor dificultad, personal, para participar en procesos diferentes a su cargo tiene un alto grado de dificultad, lo que requerirá un trabajo que anticipe una mayor motivación para aportar ideas y gestión a nuevos proyectos.

Dimensión Libertad: Se busca analizar la independencia en el comportamiento que ejercen las personas en la organización.

- Solo el 16% de los encuestados asumen un rol de liderazgo y empoderamiento y lo manifiestan en su proactividad en el ejercicio de buscar soluciones a situaciones de su diario que implican desafíos o cambios en la habitualidad. En este ítem se empieza a evidenciar rigidez en las acciones del funcionario, en donde podría ser por la

naturaleza de la actividad aseguradora, existe una tendencia colectiva a ceñirse a los manuales de políticas.

- En entrevistas personales, también se extrae que, dependiendo el cargo, este comportamiento cambia, dado que quienes ocupan roles técnicos tienen como obligación adherirse a los manuales de políticas, mientras que los cargos comerciales y de liderazgo tienen más oportunidad de proponer otras formas de hacer las cosas. Para este punto es importante resaltar que, de 40 funcionarios, solo 3 son comerciales y 4 ocupan cargos de liderazgo, pero estos también con carácter técnico.

Dimensión Apoyo: Data de las formas en que se tratan las nuevas ideas.

- Se hace lo que diga el superior, frente a la posibilidad de una nueva idea. El 41% de los encuestados, antes de tomar un criterio propio, atienden a su jefe.
- Por otro lado, el 35% de los funcionarios manifiestan sentirse incómodos al ceder de su tiempo de trabajo para gestionar y aportar nuevas ideas. Las entrevistas personales manifiestan una carga operativa alta que les agota y les baja la motivación de participación en procesos de innovación, lo que les atrasaría en su normal operación al no tener un reemplazo que asuma sus tareas.

Dimensión Confianza: Se busca identificar la seguridad emocional en las relaciones.

- En este punto, los colaboradores de la Sucursal Chapinero manifiestan una mediana confianza en proponer ideas con una calificación del 5.32 sobre 10. En las entrevistas personales manifiestan sentir respeto o miedo por las represalias si se comete un error, lo que no es bien visto por los superiores y podría tener incluso sanciones. Un colaborador infiere carga emocional de parte de la cabeza visible en donde frente a un fracaso sienten temor a un rechazo social. La creatividad se ve afectada en este sentido, pues es un camino incómodo en este ecosistema.

Dimensión Dinamismo y Vivacidad: Pretende indagar acerca de la pericia en la vida de la organización.

- En una escala del 1 al 10, los colaboradores perciben con una calificación de 5.61 la agilidad en la operación. Para este caso, se encuentran dos percepciones, una que manifiesta la existencia de nuevos proyectos, cambios y estrategias constantes, la otra es que las sucursales reciben todas estas novedades desde la principal, pero no originadas por sí mismos. Con la carga y los nuevos retos, el ambiente es algo hostil y generalmente las nuevas propuestas o cambios no son vistos con alto grado de acogida.

Dimensión Alegría y Humor: Que grado de espontaneidad y soltura que se muestra.

- Con una calificación de 4.52 sobre 10, se logra identificar una orientación para que todas las personas sigan un patrón de comportamiento, con poco lugar para la diferencia. Un ambiente de innovación requiere de habilidades propias para cada integrante aprovechadas precisamente por su diferencia y las diferentes perspectivas

que hacen de un proyecto o iniciativa, una implementación real. Naturalmente, al no ser aceptada la diferencia, sobresalen conflictos que generan un ecosistema rígido e inflexible.

Dimensión Debate: Encuentros y choques entre puntos de vista, ideas y diferentes experiencias y saberes.

- La mayor representación manifiesta que las personas persiguen patrones de autoridad antes que dar la posibilidad de escuchar las nuevas propuestas o ideas de sus compañeros. Según conversaciones de valor que se obtienen en este proceso de investigación, apenas hay tiempo para dar lugar a los nuevos proyectos que propone la oficina principal.

Dimensión Asunción de Riesgos: La tolerancia de la incertidumbre en la sucursal.

- Prácticamente por unanimidad los funcionarios prefieren ser cautelosos en sus decisiones, tanto así, que se evidencian rasgos de inseguridad, prefieren numerosas reuniones para tomar decisiones, obtener vistos por escrito de los superiores e incluso de las diferentes áreas de la compañía. En las conversaciones se atribuye a su propia actividad (ideología) y al temor de cometer errores (fracaso).

Dimensión Ideas Tiempo La cantidad de tiempo que las personas pueden y usan para elaborar nuevas ideas.

- El 55% de los encuestados, advierten querer destinar el 0% de su tiempo para la generación y gestión de nuevas ideas. Percibiendo la innovación como una pérdida de tiempo ignorando que se trata de la continuidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio según se puede percibir en las entrevistas personales.

Resultado:

La compañía viene trabajando durante dos años en cultura de innovación, se contrató la firma Katharsis como aliado en Innovación, se implementó un plan de acción a nivel organizacional que contempló: la creación de semilleros de innovación, puesta en marcha un ejercicio de asignación de roles como lo fueron agentes, movilizadores y equipos de impacto, se realizaron Lives para toda la compañía con temática Innovación. Todo este plan se llevó a cabo en forma virtual cuando los colaboradores estaban en sus domicilios, con sus familias también en virtualidad, con reuniones virtuales programadas en cada uno de sus espacios en donde no estaban agendados, las sesiones de trabajo no eran planeados y ejecutados de forma sencilla, estructuradas con alto contenido que requería continuidad entre cada sesión. Y el agravante es que la rotación de personal se ha incrementado en gran manera en el último año, lo que en la Sucursal Chapinero se traduce en números: Del personal al inicio del 2021 (45 personas) a mediados del 2022, mismo número, solo quedan 23 funcionarios, que en su mayoría tienen más de 5 años en la compañía y en las encuestas muestran mayor resistencia al cambio y la innovación.

La innovación es un foco estratégico de alta importancia la innovación para Seguros del Estado, los líderes de la organización en las sucursales, donde se concentra el 90% de los funcionarios, no tienen mayor interés en el tema, no se está disponiendo de tiempo de calidad para el desarrollo de la innovación en la compañía. los esfuerzos se concentraron únicamente en reuniones virtuales, los funcionarios no tienen tan presentes los beneficios de la innovación en su organización y evolución personal y profesional.

La cultura organizacional está muy ligada a la forma de pensar como aseguradores, protegiéndose del riesgo, evitándolo, transfiriéndolo. Temor al fracaso y repercusiones frente al mismo y liderazgos autocráticos. Se evidencia bajo el interés de parte de los funcionarios para participar y aportar en procesos de innovación.

20.4.2 Exploración de la visión:

- **Objetivo de la etapa:** Ser visionarios y analizar cuál es el resultado que se quiere obtener al final del proceso creativo. Imaginar el futuro deseado.
- **Personas clave:** Grupo de apoyo, conformado por 9 colaboradores.
- **Herramienta seleccionada:** Escenarios positivos y negativos.
- **Descripción:** Se realizará con el grupo de colaboración una sesión presencial de 1 hora, se inicia compartiendo conocimientos de Innovación, ejemplos en la industria y procesos creativos para solución de problemas, concentrándonos en el Creative Problem Solving -

CPS-. Como ejercicio de calentamiento todos llegan preparados con la instrucción de traer algo para compartir con sus compañeros y algo de sus casas, sin importar que, siempre y cuando tuviera algún significado especial. Una vez se inicia la sesión, cada uno se presenta y presenta su aporte. De esta manera se compenetra el equipo, se captura su atención e inmediatamente hay sinergia para la sesión. Resulta una dinámica excelente para arrancar, se generó un muy buen ambiente y cada uno conoció algo de la vida de sus compañeros, incluso una mascota, un perro, hizo parte de la facilitación. El elemento que cada uno presentó también se utilizó en la ideación.

Se expone el problema con un resumen muy corto de la etapa de clarificación y se continua con desarrollo de la herramienta Ilusiones y Escenarios negativos con la ayuda de posits que cada uno aportó en el tablero de actividades, en este momento se da la divergencia.

En equipo se redacta una visión utilizando componentes de todos los posits o los que más generan valor. En la convergencia se convierte el resultado en la visión descrita a continuación.

Resultado:

Ser la Sucursal pionera en innovación en Seguros del Estado, utilizando procesos creativos para generar soluciones a problemáticas propias y con posibilidad de replicar en todas las sucursales a nivel nacional. De esta manera aportar a uno de los focos más importantes para la compañía en este momento.

20.4.3 Formulación de desafíos:

- **Objetivo de la etapa:** Identificar los impedimentos para llegar a la meta, evidenciar los obstáculos, se encuentran las barreras que no permiten el avance y se expresan en desafíos.
- **Personas clave:** Grupo de apoyo, conformado por 9 colaboradores.
- **Herramienta seleccionada divergencia:** Enunciados de desafíos.
- **Herramienta seleccionada convergencia:** Mapas de empatía.
- **Descripción:** En la misma sesión del paso anterior se procede a convertir los futuros negativos en positivos, por ejemplo:

Futuro negativo: “la sucursal chapinero se queda rezagada en innovación”

Se convierte en positivo: “la sucursal chapinero se vuelve pionera en innovación en la compañía”

De este ejercicio surgen 17 desafíos cada uno en un posits, se agrupan en el tablero mediante un mapa de afinidad y se definen 4 focos para convertir en desafío:

- i. Ser una compañía pionera en innovación, con resultados visibles que le permitan estar a la vanguardia y gozar de un reconocimiento en el sector asegurador por este hecho.
- ii. Brindar conocimientos en innovación a todos los colaboradores, quienes obtendrán experiencia en procesos creativos encontrando soluciones innovadoras y así entender la importancia y motivarse a participar continuamente y estar empoderados y aportar a la compañía sostenibilidad y evolución.
- iii. A partir de metodologías y procesos creativos generar nuevos modelos operativos que permitan mejorar la utilidad, que puedan ser replicables al interior y exterior de la compañía, permitiéndole continuar siendo líder en el mercado asegurador.
- iv. A partir de los resultados en innovación, iniciando con victorias tempranas, generar beneficios a todos quienes hacen parte de la organización, desde los colaboradores hasta el consumidor final ampliando y fortaleciendo los vínculos comerciales.

Resultado:

¿De qué maneras se puede promover la cultura de la innovación, para lograr colaboradores empoderados que participen activamente en procesos creativos llegando a mejorar el actual modelo de negocio, a partir de resultados innovadores que mantengan la compañía a la vanguardia y pueda continuar ocupando su posición de liderazgo en el sector asegurador?

20.4.4 Exploración de Ideas:

- **Objetivo de la etapa:** Dar rienda suelta a la mayor cantidad de ideas de solución posibles, la cantidad refleja la calidad, por lo que el facilitador debe promover un espacio abierto y que motive la creatividad, la naturaleza de este paso es exploratoria.
- **Personas clave:** Grupo de apoyo, conformado por 9 colaboradores.
- **Herramienta seleccionada divergencia:** Herramienta Brainstorming, conexiones forzadas y excursión virtual.
- **Herramienta seleccionada convergencia:** Mapa de Empatía.
- **Descripción:** Se da inicio a Brainstorming a partir del desafío formulado, 10 minutos de manera abierta. Una vez se terminan, se realiza dinámica de los sombreros para pensar como el compañero y generar ideas de acuerdo con sus características, personalidad, necesidades y demás. En los siguientes 10 minutos se utiliza la herramienta conexiones forzadas, como facilitadora se nombran personajes reconocidos y por cada uno de ellos nuevamente se otorgan 5 minutos. Al final, cada uno pasa al frente, pone sus posits y comparte sus ideas, se vale copiarse, se vale mejorarla, todo vale, así que cada participante aporta sus ideas.

Resultado:

De la anterior actividad se originan 54 ideas y se converge con un mapa de empatía que agrupa las ideas en cinco focos: Educación, dinamismo, problemas actuales, laboratorio y habilidades personales.

20.5 Formulación de soluciones:

Una vez se logra la convergencia en el anterior paso, las ideas toman forma, pues ya han sido analizadas, seleccionadas y perfeccionadas en pro de solucionar el problema en el que se esté trabajando. En este momento, ya se tiene ideada la solución y se convierte en un plan de acción. Aquí es cuando se puede proceder con la elaboración de prototipos, lo que permite visualizar lo que se va a realizar como solución y da paso al siguiente paso fundamental. También se puede aplicar la herramienta POPS y/o matriz de evaluación para aterrizar los hallazgos.

- **Objetivo de la etapa:** Convertir en un plan de acción las ideas que en el punto anterior. Empezar a formalizar el resultado de la ideación.
- **Personas clave:** Facilitadora, en este caso es Paola Casallas.
- **Herramienta seleccionada:** Presentación de la solución.
- **Descripción:** Se toman las ideas que surgen en el anterior paso y con los focos definidos. A partir de allí se realiza convergencia y se postula un modelo para presentar a los principales *stakeholders* y con su aceptación y correcciones, se prosigue con la presentación formal del modelo resultante del presente proceso.

Resultado:

Orientados a generar una cultura organizacional, que busca el fomento de la creatividad e innovación, en la Sucursal Chapinero de Seguros del Estado, se formula un modelo de cultura de innovación que está integrada por cinco componentes a gestionar:



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

En cada uno de estos puntos se integrarán diferentes acciones a realizar con los funcionarios de la sucursal, apoyándose en la Gerencia de la Innovación, líderes del proceso, el personal de las áreas, coach que hacen parte de la organización y el visto de la vicepresidencia de tecnología y las directivas. El resultado será constantemente transmitido a los mencionados para evaluar el alcance de la propuesta creativa.

20.6 Exploración de Aceptación:

En el proceso convergente, se generan acciones que se deben realizar para logre aceptación.

- **Objetivo de la etapa:** Presentar a los *stakeholders* la solución para buscar: asistencias y resistencias. Que cosas ayudan y en donde se encuentran barreras, se podrá obtener aliados o inversionistas. Es anticiparse, para cuando se dé el desarrollo del proyecto, quienes podrían frenarlo o a causa de qué y quien lo impulsa y como potencializo el porqué.
- **Personas clave:** Grupo de apoyo, Vicepresidencia Comercial y Tecnológica.
- **Herramienta seleccionada divergencia:** *stakeholders* análisis, asistentes y resistores.
- **Herramienta seleccionada convergencia:** Una solución bien definida. “lo que ahora se ve”
- **Descripción:** Se realizan dos desayunos de trabajo para exponer a los *stakeholders* el modelo de transformación de cultura de innovación a aplicar en la sucursal chapinero. El primer grupo con invitados de la oficina principal relacionados directa e indirectamente con innovación y el segundo grupo con los líderes de área de la sucursal (directores, jefes y/o coordinadores) con el fin de evaluar o testear su perspectiva del modelo propuesto. Se les hace partícipes de los hallazgos en la etapa de clarificación, el proceso creativo y la formulación del plan. A partir de sus consejos, se procede a realizar un modelo ajustado con mayor profundidad en cada uno de los focos, lo que es muy sencillo, ya que de la ideación salen las temáticas de cada uno.

Resultado:

Los grupos de interés invitados a conocer el proceso y el resultado apoyan la iniciativa de modelo y conseja realizar entregable a la Gerencia de Innovación de Seguros del Estado, manifiestan que las otras sucursales van a estar inquietas y algunas rápidamente adoptaran una posición de proactividad frente al tema y con el tiempo, todas tendrán que involucrarse, consideran que si las iniciativas de cultura de innovación, vienen de los mismos colaboradores, será más fácil y rápido hacer realidad los objetivos corporativos que hoy existen en este sentido. Por parte de los funcionarios, al ver en la innovación una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento del perfil profesional, que no se tomaría tiempo extra, sino que, en su horario habitual de trabajo, que sus compañeros también hacen parte, van a encontrar solución a sus problemáticas habituales, tendrían dinamismo frente a la cotidianidad que hace parte de su trabajo, ambientes creativos entre otras ventajas percibidas, por supuesto el aval del Gerente, manifiestan interés en participar. Todos sugieren algunas

otras ideas que se incorporan al modelo y manifiestan sus disposiciones para apoyar la iniciativa.

20.7 Formulación del Plan:

Este paso final da por terminada la elaboración del Creative Problem Solving (CPS), en donde se formaliza la solución a implementar para la problemática trabajada y se definen los pasos, se convierte en proyectos. A partir de allí es importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados.

- **Objetivo de la etapa:** Formalizar la solución a implementar para la problemática trabajada y se definen los pasos, se convierte en proyectos. A partir de allí es importante realizar mediciones y analizar los alcances e impactos encontrados.
- **Personas clave:** Grupo de apoyo, Vicepresidencia Comercial y Tecnológica.
- **Herramienta seleccionada divergencia:** Plan de acción.
- **Herramienta seleccionada convergencia:** Un modelo de implementación con acciones, responsables, tiempos y métricas.

Ilustración 16 MODELO DE TRANSFORMACIÓN DE CULTURA DE INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

Este modelo este compuesto por 5 focos, definidos a partir de la etapa de ideación en donde los colaboradores consideran que los componentes que integran cada foco deben ejecutarse para lograr permear en la cultura organizacional para facilitar el desarrollo de capacidades, habilidades y actividades de innovación. Ninguno de estos focos habilita al otro, por lo contrario, cada uno complementa al otro, por tanto, se debe organizar una agenda que entrelace las actividades y con una ejecución continua, medible de forma anual para determinar el avance en las cualidades personales de los participantes y en el producto resultante de los procesos creativos.

Este plan no puede generar una carga adicional que pueda ser agotadora para los funcionarios, dado que en los mismos resultados de la investigación, en la fase de clarificación, esta es una queja que ha desmotivado a los funcionarios. Razón por la cual, a continuación, se propone un plan de trabajo con unas metas que generan impacto, pero permiten que los colaboradores continúen con sus tiempos de acuerdo con el rol que desempeñan:

Ilustración 17 PLAN DE TRABAJO MODELO DE TRANSFORMACIÓN DE CULTURA DE INNOVACIÓN

MODELO DE TRANSFORMACIÓN DE CULTURA DE INNOVACIÓN PLAN DE TRABAJO		
FOCO	META	TIEMPO
EDUCACION	1 HORA	SEMANA
COMPETENCIAS PERSONALES	1 CHARLA TEMATICA CONSTRUCTIVA	MES
PROBLEMATICAS ACTUALES	DETECTAR UNA PROBLEMÁTICA POR AREA/RAMO EN CADA SEMESTRE	SEMESTRE
CREATIVIDAD	1 EVENTO CREATIVO	MES
LABORATORIO	1 PROYECTO (ORIGEN PROBLEMÁTICA)	SEMESTRE

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados.

El foco Educación, pretende entregar a todos los colaboradores de la sucursal conocimientos básicos de innovación y creatividad, así como información del alcance de la implementación de la innovación en una organización y conocer en el sector asegurador como se viene trabajando esta temática, que impacto ha traído, como el modelo de negocio tiende a cambiar y que actuar deberían tener las aseguradoras, cuáles son las tendencias y como a través de la innovación abierta, se puede lograr adopción y creación de nuevos caminos que fortalezcan y encaminen los planes estratégicos al crecimiento empresarial. De la mano, un foco pretende dedicarse a las habilidades blandas de los colaboradores, en los dos casos, las personas que hacen parte de la sucursal, se ven grandemente beneficiadas al comprender terminología y temáticas actuales que les permiten como profesionales estar a la vanguardia y dotarse con capacidades que también les permitirá ser más competitivos y adaptarse a un entorno cambiante que los retara en cada uno de sus roles, bien sea en su compañía actual o las proyecciones que llegaran a tener.

La sucursal chapinero debe verse beneficiada y a partir de victorias tempranas puede demostrar los beneficios de la innovación. Se deberá trabajar con diferentes metodologías para lograr empatizar con los clientes, en primer lugar, el intermediario de seguros, a partir de procesos creativos que busquen solucionar desafíos actuales de la sucursal de frente a la atención y soporte técnico comercial que se brinda a la fuerza de ventas, orientados a procesos actuales y proposición de mejoras a productos existentes que comercializan los asesores. Los clientes externos (consumidor) serán una fuente de trabajo para generar estrategias innovadoras que permitan mayor eficiencia y eficacia en la labor comercial. Este foco también se encuentra con el laboratorio, en donde se medirán resultados y se tendrá espacio para fracasos y aprendizaje, también se adquirirán conocimientos para testear una idea y tener la capacidad de enamorarse del problema y no de la solución, documentar y conocer herramientas investigativas prácticas, darán la oportunidad de transmitir información de valor a la organización.

Como la cereza del pastel, porque suena divertida y endulzará la cotidianidad de los funcionarios, lo que les permitirá ver con mayor agrado su proceso de cultura de innovación, se pretende involucrar coach de la compañía e incluso terceros que puedan enseñar a los integrantes de la sucursal a partir del juego a encontrar caminos para desenvolverse en su actividad y encontrar soluciones prácticas y originadas en equipos de alto rendimiento que tengan mente abierta y capacidad de empatizar, escuchar y ser creativos para abrirse a cada vez tener una mayor exigencia para lograr sus propósitos entendiendo que hay más soluciones, no solo lo que se ha venido haciendo con los años y que funciona.

21 Análisis y Resultados

Al inicio del presente proyecto se formula una hipótesis que se puede corroborar en la etapa de clarificación, con ciertos ajustes, pero bien encaminada, en donde la cultura organizacional actual dificulta el desarrollo de la innovación dentro de la compañía, arraigada en una serie de costumbres que han funcionado, lo que aleja un pensamiento creativo en los funcionarios. Seguros del Estado desde el año 2019 viene trabajando con disciplina en la innovación como foco estratégico y como todo, se somete a un proceso en donde se dan unos pasos de forma más acertada que otros, un buen número de colaboradores han participado en el proceso de cultura de innovación que viene trabajando la empresa, sin embargo, en un número reducido respecto del total de funcionarios, se ha logrado un cambio de mentalidad y crear capacidades innovadoras e incluso motivar al personal a adentrarse aún más en este universo que le permite a las empresas mantenerse a la vanguardia y sobre todo encontrar el éxito en sus propósitos organizacionales.

La participación de un grupo colaborativo que represento a la sucursal chapinero ya deja un tema sobre la mesa para los mismos y la inquietud de ver que hay otro camino que gran número de empresas casos de éxito han transitado encontrando resultados inimaginables,

desde las acciones más sencillas pero que surgen de escuchar y unir ideas y salir de lo ordinario para ver que aún se puede hacer más. Tan solo el hecho de esta participación, ya se abre una puerta y así se queda, con la implementación del modelo de cultura que aquí se presenta, la innovación se volverá cotidianidad para los funcionarios y los propósitos de la compañía en este sentido, se moverán con mayor agilidad y mejores capacidades a partir de funcionarios preparados y listos para participar.

El modelo propuesto, es sencillo y con un grado de realización práctico, solo depende de los líderes de la sucursal y su constancia en el propósito, por tanto, son quienes deben en primer lugar concientizarse y abrir su mente a la necesidad que tiene la compañía, más aún por caracterizarse como uno de los modelos de negocio más tradicionales del sector asegurador. Con los resultados visibles de poner en práctica el modelo, la compañía también adoptará prácticas replicables a las demás sucursales y que se aunaran a una fuerza creativa que con seguridad moverán a la compañía a un siguiente nivel y la prepararan para un escenario cargado de incertidumbre en este momento para el país.

Esta compañía, está integrada por más de 3.000 colaboradores y 4.000 intermediarios de seguros (cada uno de ellos con más personas que se benefician laboralmente), el impacto frente a su sostenibilidad y crecimiento es alto y con una mirada ambiciosa, siendo la segunda compañía del sector en tamaño de primaje, será ejemplo de cómo una de las compañías más tradicionales, se puso en marcha y desde adentro hacia afuera logró adaptarse y aprovechar los cambios como oportunidades.

22 Conclusiones

El presente proyecto de investigación y práctica, orientado a trabajar sobre la cultura organizacional actual de una empresa, inicia comprendiendo un escenario presente en donde los actores principales son los colaboradores de una aseguradora de nombre y trayectoria en el país, tomando como muestra una de sus sucursales más importantes. La sucursal chapinero, sirvió como ecosistema de aprendizaje, con la colaboración de 45 funcionarios con quienes se realizaron entrevistas de profundidad dándose a conocer la percepción de innovación en la empresa, fruto de la gestión que se ha realizado en los últimos tres años, desde que se creó la gerencia de innovación, así mismo, a partir de las dimensiones de cultura organizacional que propone el autor Ekvall en el libro *Creative Leadership*. Gerard J. Puccio y otros. SAGE Publications, se aplicaron encuestas personales, con hallazgos concisos que no significan otra cosa que oportunidad de mejora para una cultura organizacional, que según su diagnóstico requiere acciones estratégicas para abrirse al campo creativo de la innovación.

Mediante la ejecución del creative problem Solving -CPS-, se logra determinar desde las primeras etapas el interés de la compañía en generar una cultura innovadora y como los funcionarios están involucrados y son eje fundamental como movilizadores de la misma, también se aterriza una visión que pretende llegar a posicionar una sucursal como pionera

frente a las demás dentro de su organización y multiplicadora de prácticas que aporten a la cultura deseada, entregando capacidades y habilidades a los colaboradores, encaminados a su proactividad y participación en la materia. Para ello, se determinaron desafíos o barreras en el comportamiento de los funcionarios, que hacen difícil o lento el proceso de adopción de la innovación y mediante el proceso de ideación, los mismos funcionarios encuentran caminos para superarlos y llegar a los objetivos deseados.

El camino del cambio o adaptación a la cultura objeto no es sencillo, el modelo de negocio de la empresa maneja un esquema tradicional con brechas difíciles de superar y que fundamentan el actuar de una buena parte de sus funcionarios, esto se debe a la existencia de políticas de suscripción, tecnología existente y líderes muy antiguos con poco interés en modificar sus formas de operar. Es retador para la Gerencia de Innovación encontrar caminos nuevos y diferentes, ya que los cambios no se pueden dar con facilidad, dada la naturaleza del negocio, la implementación de un cambio en un producto, por ejemplo, está regido por la superintendencia financiera, por lo que la autorización de una modificación puede tomar años.

Estado tiene una innovación concentrada en un área que ha realizado esfuerzos en promover la innovación, pero debe salir a las áreas y sucursales y generar metodologías pedagógicas para enseñar lo que significa la innovación y como esta podría generar valor en cada uno de los roles, de esta manera empoderar a las personas para acomodarse a la innovación como una forma de trabajo, como un aire que les permitirá ayudarse en su cotidianidad.

El resultado del proceso creativo en el presente caso, se entrega en forma de modelo de cultura de innovación y se integra en cinco frentes definidos por los mismos funcionarios, quienes consideran que en primer lugar deben educarse y concientizarse de los grandes beneficios de la innovación, conectarla con el sector asegurador y empoderarse con la convicción de un conocimiento que les de confianza para emprender procesos creativos, con todo lo que conlleva incluyendo la tolerancia al fracaso y la oportunidad de aprendizaje que allí se genera. Las habilidades innovadoras se suman al profesionalismo que desean obtener para generar una cultura de innovación visible y como a través de la práctica van a lograr encontrar soluciones que se medirán y analizarán, para entregarlas a la compañía y que estas sirvan a nivel general.

Fue un disfrute para los funcionarios participar en este proyecto, se conocieron más, tuvieron espacios de compartir y de libertad de expresión, sus ideas fueron valoradas en gran manera y construyeron un escenario en donde nace la innovación a partir de una mente abierta que trabaja para eliminar las resistencias naturales a la actual cultura. La sensación y la semilla que queda, de ser abonada, brindará frutos importantes y entregará a la compañía un aporte significativo para lograr uno de sus objetivos más importantes como lo es la cultura de la innovación.

Agradecimiento a la Universidad la Sabana, Maestría en Gerencia en Innovación, por su sentido humano, por reunir talentos de tan altas habilidades y capacidades, quienes entregaron sus más destacados conocimientos para lograr que los estudiantes se transformaran y abrieran sus alas a un mundo que necesita mentes abiertas para afrontar las adversidades que aquejan a la economía y sostenibilidad mundial. Mención especial a mi director de tesis, que se esforzó en hacerme ver un camino que hoy transito con pasos firmes y con fundamento. La innovación más que una materia, ciencia, practica es una decisión de vida que se argumenta en la oportunidad.

23 Conclusiones Generales

La preparación del presente documento se gestiona desde la necesidad de la investigación como fuente de información para estructurar propuestas de valor de acuerdo con el resultado de la práctica en la realización de las metodologías creativas utilizadas. En continuidad se realizan ejercicios prácticos con grupos colaborativos integrados con funcionarios de la compañía, en donde se realiza la práctica de investigación y metodología, abordando temáticas trascendentales para el sector empresarial con la posibilidad de un aporte con un alto impacto a nivel social y económico, no solo para la empresa sino para quienes trabajan en la misma y terceros que dependen económicamente de la actividad aseguradora y en quienes se centra una de las partes más importantes aquí tratadas como lo es su transformación digital, necesaria hoy en día para subsistir.

Se percibe algo de distancia entre el sector empresarial y la academia; las propuestas aquí resultantes pueden ser disruptivas y/o trascendentales para una compañía, pero la convicción de las organizaciones no es completa, inclinándose mayoritariamente por los conceptos originados en el mismo sector a partir de la experiencia. Las iniciativas motivadas por la presente investigación pueden catapultarse de una forma más contundente con el involucramiento directo hacia las empresas, lo que lleva trabajo y desarrollo de toda una estructura que con seguridad da los frutos necesarios para que valga la pena. Es un deber de los autores de este tipo de proyectos impulsar la implementación de los resultados, también esa es una habilidad de un innovador, la persistencia debe ser un ingrediente que lleva al feliz término de la labor.

Las primeras fases de un proceso creativo, en donde se clarifica el problema y se reúne la información necesaria para establecer las bases de un resultado, lleva una importante destinación de tiempo, allí la constancia es necesaria y profundizar se convierte en el primer reto, teniendo presente que la iteración hace parte necesaria de todo proceso bien elaborado. En la realización de este proyecto se encuentran momentos de gran dificultad que no parecen evolucionar, pero siendo metódico y atendiendo a cada paso y cada instrucción, se logran los objetivos propuestos.

Un proceso creativo para innovar no se puede quedar en las ilusiones que genera una idea, la divergencia es la esencia del proceso, pero el resultado requiere también estrategias convergentes que aterricen y orienten los resultados. Los integrantes de equipos antes de ser integrantes son individuos que piensan y actúan de manera diferente y una de las habilidades de un facilitador o innovador, es apreciar la diversidad y sacar lo mejor de cada una de las personas que a su manera tienen mucho para dar. Lo más importante del trabajo co-creativo es la construcción del conocimiento que se genera, ya sea por el aporte de cada integrante o por la experiencia vivida tras un proceso creativo, sin importar que su resultado sea un éxito o un fracaso.

Cada uno de los capítulos de este proyecto contiene sus propios objetivos, investigación, descripción, metodología, proceso creativo, resultados y conclusiones, por lo que, si es lector de esta conclusión general, es cordialmente invitado a sumergirse en un documento preparado con dedicación y detalle. El apoyo y orientación de parte de los docentes de la maestría en Gerencia en Innovación ha sido determinante para el logro de los propósitos aquí establecidos. La mejor forma de cerrar es agradeciendo a todos quienes han contribuido a la ejecución de esta tesis de grado, desde los docentes de la maestría, compañeros de esta, funcionarios de Seguros del Estado y por supuesto el director de tesis quien con su exigencia y disciplina ha aportado en gran manera a su finalización. Sin dejar a un lado por supuesto a la familia que también ha hecho parte de la evolución personal y profesional que con orgullo se logró.

Bibliografía

- Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R. (2006). 'Innovation management measurement: a review'. *International Journal of Management Reviews*, 8, 21–47.
- Anderson Cristina, christinebanderson@deloitte.com, Deloitte Digital, (2016). Revisión anual de gestión de MIT Sloan y el estudio de negocios global de Deloitte Digital, Alignment la organización para su futuro digital, (2016).
- Antonio, J., & Tanco, A.(2013). *Investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones*. 60-72.
- Bard, J. F., Balachandra, R. and Kaufmann, P. E. (1988). 'An interactive approach to R&D project selection and termination'. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 35, 139–46
- Chiesa, V., Coughlan, P. and Voss, A. (1996). 'Development of a technical innovation audit'. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 105–36.
- Berghaus, Sabine and Back, Andrea, "Etapas en la transformación del negocio digital: resultados de un estudio de madurez empírica" (2016). Actas del MCIS 2016. 22 <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22> Conferencia Mediterránea sobre Sistemas de Información (MCIS) en la Biblioteca Electrónica AIS (AISeL).
- Carlos Henrique Cabral Duarte Banco Nacional de Desarrollo Artículo en Software IEEE · (2018). Transformación Digital, Tecnología de software, Transformación Digital, Christof Ebert y Carlos Henrique C. Duarte.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J. and Kleinschmidt, E. J. (1999). 'New product portfolio management: practices and performance'. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 333–51
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999). 'An organizational learning framework: from intuition to institution'. *Academy of Management Review*, 24, 522–37.
- Crossan, M.M., & Apadyn, M.(2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6482.2009.00880.x>
- D. Serikbayev (2019). East Kazakhstan State Technical University, Almaty, Kazajstán, Transformación Digital en los Negocios Ziyadin Sayabek el (2019).
- Damanpour, F. (1991). 'Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators'. *Academy of Management Journal*, 34, 555–90.
- Davila, T., Epstein, M. J. and Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. New Jersey: Wharton School Publishing, Pearson Education Inc.
- Dewar, R. D. and Dutton, J. E. (1986). 'The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis'. *Management Science*, 30, 682–95.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). 'Dynamic capabilities: what are they?'. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–21

- Ellerby Guillermo (2016). wellerby@deloitte.co.uk Deloitte, Digital, Revisión anual de gestión de MIT Sloan y el estudio de negocios global de Deloitte Digital, Alignment la organización para su futuro digital (2016).
- Elkins, T. and Keller, R. T. (2003). 'Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework'. *Leadership Quarterly*, 14, 587–606.
- Ettlie, J. E. (1980). 'Adequacy of stage models for decisions on adoption of innovation'. *Psychological Report*, 46, 991–5.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P. and O'Keefe, R. D. (1984). 'Organization strategies and structural differences for radical versus incremental innovation'. *Management Science*, 30, 682–95.
- Fariborz Damanpour y Deepa Aravin, (211). Universidad de Rutgers, Estados Unidos y Universidad de la Ciudad de Nueva York - Staten Island College, EE. UU. (2011), Innovación Gerencial: Concepciones, Procesos y Antecedentes.
- Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F. (1997). 'A review of innovation research in economics, sociology and technology management'. *Omega – International Journal of Management Science*, 25, 15–28.
- Griffin, A. and Page, A. L. (1993). 'An interim report on measuring product development success and failure'. *Journal of Product Innovation Management*, 10, 291–308.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). 'Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers'. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. New York: Wiley.
- Junto Lucas (2017). Universidad de Ciencias Aplicadas de Ulm Alemania, Transformación Digital De Modelos De Negocio: Mejores Prácticas, Facilitadores Y Hoja De Ruta Revista internacional de gestión de la innovación vol. 21, núm. 8 (2017).
- Mejía-Villa, A., & Alfaro, J.A. (2017). Proyectos de Action Research: un paso hacia adelante en la colaboración investigador-practitioner." *In Working papers on Operations Management* (Vol.8).
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. and Strange, J. M. (2002). 'Leading creative people: orchestrating expertise and relationships'. *Leadership Quarterly*, 13, 705– 50.
- Mumford, M. D. and Licuanan, B. (2004). 'Leading for innovation: conclusions, issues, and directions'. *Leadership Quarterly*, 15, 163–71.
- Oecd, Eurostat, (2018). "Manual de Oslo 2018" 4ta edición, Pinto, J. K. and Prescott, J. E. (1988).
- Pinto, J. K. and Prescott, J. E. (1988). 'Changes in critical success factors over the stages in the project life cycle'. *Journal of Management*, 14, 5–18
- Regnér, P. (2003). 'Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making'. *Journal of Management Studies*, 40, 57–82.

- Seguros del Estado. (2021). *Intranet Corporativa*:
<https://segurosdelestado.sharepoint.com/sites/IntranetCorporativa?e=1%3A6810fc805da64543a58706d59e3b5563>
- Song, X. M. and Parry, M. E. (1996). 'What separates Japanese new product winners from losers'. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 422–39.
- Schallmo Daniel Universidad de Ciencias Aplicadas de Ulm, Alemania, Transformación Digital De Modelos De Negocio: Mejores Prácticas, Facilitadores Y Hoja De Ruta Revista internacional de gestión de la innovación vol. 21, núm. 8 (2017).
- Sood, A. and Tellis, G. J. (2005). 'Technological evolution and radical innovation'. *Journal of Marketing*, 69, 152–68.
- Susman, G.I., & Evered, R.E. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 582-603
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, S. y Venkataraman, S. (2007). *The Innovation Journey*. Nueva York: Oxford University Press.
- Verhaeghe, A. and Kfir, R. (2002). 'Managing innovation in a knowledge intensive technology organization (KITO)'. *R&D Management*, 32, 409–17
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004). 'Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN'. *International Journal of Technology Management*, 27, 674–88.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A. and Haward, B. (2003). 'Leadership clarity and team innovation in health care'. *Leadership Quarterly*, 14, 393–410.
- Westerman Jorge, Tannoues Mael, Capoes Didier, Ferraries Patricio, (2018). McAfee Andreu en el libro "La ventaja digital: Cómo los líderes digitales superan a sus pares en todas las industrias, Capgemini Consulting"
- Williams Christopher A. (2017). Universidad de Ulm, Alemania, Transformación Digital De Modelos De Negocio: Mejores Prácticas, Facilitadores Y Hoja De Ruta Revista internacional de gestión de la innovación vol. 21, núm. 8 (2017).
- Universidad Nacional Al-Farabi Kazakh, Almaty, (2010) Kazajstán sayabekz@gmail.com
- WL Gore - Cultura de la innovación Babson, BAB698, Unabril (2012).
- Wolfe, R. A. (1994). 'Organizational innovation – review, critique and suggested research directions'. *Journal of Management Studies*, 31, 405–31.
- Yoon, E. and Lilien, G. L. (1985). 'A new product launch-time decision model'. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 134–44.
- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- Ziyadin Sayabek y S.Suieubayeva. (2020). Digital Tranformation Business. n book: Digital Age: Chances, Challenges and Future (pp.408-415), Project: Digital economy.