

Diseño de un plan de innovación para la Gerencia de Gestión Humana de Financiera

Comultrasan

Oscar Javier Pérez Pérez

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Directora

Edna Rocío Bravo Ibarra

PhD. Administración de Empresas

Codirectora

Ginna Paola Castro Castaño

Ingeniera Industrial

Tutora

Claudia Johana Mantilla Hurtado

Mg. Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

A lo más importante en mi vida, mi MADRE y mis HERMANOS, por ser mi soporte, admiración, inspiración y ejemplo a seguir; a quienes debo lo soy y por quienes proyecto mis metas.

Agradecimientos

Primeramente, a la jefe Claudia, por la iniciativa en la realización de este proyecto, por su acompañamiento y apoyo, sobre todo, por la paciencia en el proceso de contratación. A la profe Ginna, por depositar su confianza en mí, e incentivar y sembrar un pensamiento y crecimiento integral en mi ser. A la profe Edna, por su pasión a servir y compartirme sus conocimientos.

A Financiera Comultrasan y todos los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana, por su hospitalidad y colaboración. Más especialmente al jefe Javier, por el interés y apoyo mostrado durante la realización del proyecto; a Carlos, por su valiosa asesoría y criticidad, a Greis, Sandra, María Isabel, Ruth, Marisol, Gladys, Edel y Michel, de Salarios y Compensaciones, por su acogida; a Willmark, Nelson y Jorge de la Universidad Corporativa, por su apoyo; a Claudia y Stella de Clima y Cultura, por su entusiasmo; a Dotty, de Seguridad y Salud en el Trabajo, por su disposición a servir; y a Marthica, de Presidencia, por su entusiasmo y colaboración.

A Camilo, del SemiosisLab, por su vocación al servicio y siempre estar presto a compartirme sus conocimientos. A los profesores que me guiaron en mi vida universitaria, y en general, a todos mis compañeros y amigos, que aportaron directa e indirectamente en esta etapa de mi vida.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	13
Tabla de cumplimiento de objetivos	17
1. Planteamiento del problema	18
2. Fundamentación teórica	20
2.1. Recursos Humanos	20
2.2. Innovación	21
2.3. Design Thinking	23
2.4. Cultura de innovación	25
2.5. Planificación de la innovación	26
3. Metodología	28
3.1. Fase I: Análisis del contexto organizativo	29
3.1.1. Diagnóstico de cultura de innovación	30
3.1.2. Caracterización de Financiera Comultrasan y su entorno	33
3.1.3. Identificación de las capacidades internas	35
3.2. Fase II: Identificación de tendencias	36
3.2.1. Planeación e identificación de necesidades	37
3.2.2. Búsqueda y captación de la información	38
3.2.3. Revelación y comunicación de la información	42

3.3. Fase III: Ideación e identificación de oportunidades de innovación	42
3.4. Fase IV: Diseño de un portafolio de propuestas de innovación	45
3.5. Fase V: Testeo de la propuesta de innovación priorizada con mayor potencial	45
4. Resultados del plan de innovación	46
4.1. Resultados del análisis del contexto organizativo	46
4.1.1. Resultados obtenidos del diagnóstico	46
4.1.2. Resultados de la caracterización de Financiera Comultrasan y su entorno.....	54
4.1.3. Resultado de la identificación de capacidades internas	62
4.2. Resultados de la identificación de tendencias	64
4.2.1. Tendencias en recursos humanos	68
4.2.2. Tendencias en la pequeña banca	70
4.3. Resultados de la ideación e identificación de oportunidades de innovación	71
4.4. Resultados del diseño de un portafolio de propuestas de innovación	78
4.5. Resultados del testeo de la propuesta de innovación priorizada con mayor potencial	80
5. Conclusiones	82
6. Recomendaciones.....	84
Referencias bibliográficas.....	85

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Criterios para selección de herramienta diagnóstico.	31
Tabla 2. Parámetros de búsqueda en fuentes estructuradas.	39
Tabla 3. Resultados obtenidos de la búsqueda en base de datos Emerald Publishing.	40
Tabla 4. Parámetros de búsqueda en fuentes estructuradas.	40
Tabla 5. Tópicos y retos definidos para la sesión de ideación.	44
Tabla 6. Resultados obtenidos de la herramienta de diagnóstico.	48
Tabla 7. Trayectoria de Financiera Comultrasan.	54
Tabla 8. Análisis de capacidades.	62
Tabla 9. Concurrencia de los resultados de la primera ecuación de búsqueda.	65
Tabla 10. Concurrencia de los resultados de la segunda ecuación búsqueda.	66
Tabla 11. Ideas resultantes del ejercicio de ideación.	74

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Representación de las etapas del Design Thinking.....	25
<i>Figura 2.</i> Ecuaciones de búsqueda conformadas para exploración en fuentes estructuradas.	39
<i>Figura 3.</i> Parámetros para medir la madurez de la organización en su cultura de innovación. ..	48
<i>Figura 4.</i> Comparación de los resultados obtenidos de la herramienta diagnóstico, según origen (jefe/colaborador).....	53
<i>Figura 5.</i> Cooperativas por sector económico.	59
<i>Figura 6.</i> Estadísticas del ejercicio de ideación realizado	74
<i>Figura 7.</i> Logo propuesto para el aplicativo web “EXPRESATE”.....	81

Lista de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos en el CD y pueden ser visualizados en base de datos de la biblioteca UIS)

Apéndice A. Herramienta de diagnóstico usada para el análisis organizativo y resultados obtenidos.

Apéndice B. Formato y resultados del ejercicio de interacción.

Apéndice C. Portafolio de propuestas de innovación para la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

Apéndice D. Diagrama de flujo de información del procedimiento para el tratamiento de una idea en el aplicativo web.

Apéndice E. Diagrama de flujo de información de la secuencia de preguntas del aplicativo web a diligenciar por el usuario.

Apéndice F. Solicitud de requerimiento tecnológico

Apéndice G. Manual complementario para el aplicativo web

Resumen

Título: Diseño de un plan de innovación para la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.¹

Autor: Oscar Javier Pérez Pérez²

Palabras Clave: Design Thinking, recursos humanos, innovación, tendencias, cooperativa.

Descripción: A través de un ejercicio de inmersión en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, se pretendió estructurar y diseñar un plan de innovación que se alinea al plan estratégico con el que rigen la perspectiva de futuro de la cooperativa. Para su realización, se contemplaron cuatro fases: en primera instancia, se estableció un análisis de contexto organizativo, con el que se buscaba identificar las competencias y roles asumidos por los profesionales, siendo fuente de conocimiento de dicha unidad administrativa. Por consiguiente, se investigaron y reconocieron las tendencias de la pequeña banca y buenas prácticas de Recursos Humanos a nivel global. Luego se identificaron oportunidades de innovación, a través del contraste realizado entre las dos investigaciones (desde el contexto organizativo y desde las tendencias) y un ejercicio de ideación realizado con los profesionales de la unidad administrativa. Por último, se diseñó un portafolio de propuestas de innovación a través del cual, las directivas de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan pueden fortalecer su estrategia hacia el futuro de la cooperativa. De acuerdo con los intereses del proyecto, se estructuró y testeó la propuesta de innovación considerada con mayor prioridad, la cual es susceptible a implementar en la cooperativa.

¹ Trabajo de grado.

² Estudiante de Ingeniería Industrial. Directora: PhD. Edna Rocío Bravo Ibarra. Codirectora: Ginna Paola Castro Castaño. Tutora: MBA. Claudia Johana Mantilla Hurtado. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas.

Abstract

Title: Design of an innovation plan for the Financiera Comultrasan's Human Resource Management.³

Author: Oscar Javier Pérez Pérez.⁴

Keywords: Design Thinking, human resource, innovation, trends, credit union.

Content: Through an immersion exercise in the Financiera Comultrasan's Human Resources Management, it was intended to structure and design an innovation plan that would align with the strategic plan with which the future perspective of the credit union governs. For its realization, four phases were contemplated: firstly, an organizational context analysis was established, with which it was sought to identify the competences and roles assumed by the professionals, being a source of knowledge of said administrative unit. Therefore, the trends of small banking and good Human Resources practices at the global level were investigated and recognized. Then innovation opportunities were identified, through the contrast between the two investigations (from the organizational context and from the trends) and an ideation exercise carried out with the professionals of the administrative area. Finally, a portfolio of innovation proposals was designed through which the directives of the Financiera Comultrasan's Human Resources Management can strengthen their strategy towards the future of the credit union. In accordance with the interests of the project, the innovation proposal considered with the highest priority was structured and tested, which is susceptible to be implemented in the credit union.

³Thesis

⁴Industrial Engineering Student. Director: PhD. Edna Rocío Bravo Ibarra. Co-director: Ginna Paola Castro Castaño. Tutor: MBA. Claudia Johana Mantilla Hurtado. Industrial and Business Studies School. Physical-Mechanical Engineering Faculty.

Introducción

La innovación es una filosofía que se ha posicionado como tendencia actual en los diferentes sectores de la economía. Si bien, las empresas enfrentan un contexto dinámico y con alta competitividad, asumir una postura innovadora influye en el posicionamiento y estabilidad del mercado en que se encuentren (Rangel, 2012), sin discriminar el grado de estandarización que impliquen sus procesos internos.

Es oportuno aclarar que, para el término “empresa”, se contemplan las diferentes organizaciones sin discriminar su finalidad lucrativa o no, permitiendo traer en contexto a las cooperativas quienes lideran el sector de la economía solidaria en Colombia, en el que se encuentran también los Fondos de Empleados y las Asociaciones Mutuales.

Entre sus actividades económicas se relacionan: los servicios financieros, con la generación de cuentas de ahorro, CDT's, CDAT's, ahorro contractual o permanente, adicional a servicios crediticios; agropecuaria y de industrias alimenticias, buscando mejorar la producción y comercialización de bienes y servicios con influencia en zonas rurales; la comercialización y consumo, focalizada a economías de escala en labores de comercialización de productos e intermediación comercial; las aseguradoras, brindando servicio exclusivo a sus asociados y operando normalmente en el mercado de los seguros; el transporte, generando rutas transportadoras a nivel del país; y la prestación de servicios sociales y de salud, en las que se catalogan las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) e Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) (Confederación de Cooperativas de Colombia, 2017, p. 80-83).

Es claro que las cooperativas son influyentes en el sector solidario, lo que conlleva a que sean de proyección en el desarrollo social y económico del país, como bien lo mencionó la

Confederación de Cooperativas de Colombia (2018, p. 26) en la estimación de cifras para el cierre del año 2017, con 6.3 millones de asociados, equivalentes a un 12.96% de la población total estimada en dicho año, activos totales por \$41.7 billones, patrimonio por \$15.71 billones, ingresos por \$27.8 billones y excedentes por \$644 mil millones, concluyendo que dentro del sector solidario las cooperativas tienen el 81.5% de los activos, el 90.4% del patrimonio, el 81.7% de los ingresos anuales.

Ahora bien, en un contexto internacional, el Nobel y reconocido economista, Joseph Stiglitz, aseguró en la Tercera Cumbre de Cooperativas 2016 realizada en Quebec, que las cooperativas tendrán gran importancia en los próximos diez años, por su versatilidad y el manejo de sus riesgos (Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa., s.f.). En concordancia a este planteamiento, la Asociación Colombiana de Cooperativas (2018) en la realización de la conferencia “El mundo de la innovación”, expresó que los líderes del cooperativismo deben plantear estrategias innovadoras para que sus entidades sean competitivas en el mercado, apropiando la innovación en su ADN.

Profundizando en el sector de la economía solidaria en Colombia, se impulsó el cooperativismo, las asociaciones mutuales y los fondos de empleados, mediante la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998. También, se creó y estipuló a la Superintendencia de Economía Solidaria como entidad reguladora, en respuesta a la crisis por la que cruzaba su símil, el sector financiero, del cual se estaban acarreando repercusiones (Superintendencia de la Economía Solidaria, s.f.). En ese sentido, surge Financiera Comultrasan, fruto de la separación de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander “COOMULTRASAN”⁵, la cual se dio por

⁵ Bloque de cooperativas de carácter MULTIACTIVO, conformado por símiles de confecciones, servicios asistenciales y educación, adicional a la financiera. Fue un proyecto emprendido por 33 visionarios santandereanos desde 1962, con la Unión de Trabajadores de Santander “UTRASAN UTC”.

motivos estrictamente legales de la ley 454, anteriormente mencionada, en la que se le exigió una especialización de actividades para las cooperativas que la conformaban, según su objeto social (Financiera Comultrasan, s.f.).

Esta cooperativa ha logrado posicionarse a nivel nacional, con una cobertura en 6 departamentos: Atlántico, Cesar, Norte de Santander, Santander, Boyacá y Cundinamarca; a través de 52 agencias y 4 corresponsales cooperativos, acumulando 402.863 asociados (Financiera Comultrasan, 2018), que vienen siendo asistidos por sus 1.150 trabajadores, aproximadamente. Según Value and Risk Rating. Sociedad Calificadora de Valores (2017):

Mantiene su liderazgo y posicionamiento en el sector solidario de Colombia. Es así como, a noviembre de 2017, por nivel patrimonial, por monto de activos y por excedentes del ejercicio ocupó la primera posición entre las 181 cooperativas de ahorro y crédito activas en el país. (p. 9).

Se atribuye gran parte del éxito que tiene la organización, al capital humano con que dispone. Lo que hace que la Gerencia de Gestión Humana⁶ dedique sus esfuerzos a involucrar y posicionar al personal como un factor esencial que genera valor competitivo y comercial. Un reconocimiento a su labor fue el nombramiento en el listado generado por Great Place to Work llamado: “Las 15 mejores empresas para trabajar en Colombia”, publicado por la revista Portafolio (Financiera Comultrasan, 2015).

Si bien la innovación comúnmente es asociada a procesos o productos, con este proyecto se buscó potenciar a Financiera Comultrasan partiendo del capital humano, concordando con Duchesneau, Cohn, y Dutton (como se citó en Cano & Cano, 2006, p. 12), quienes mencionan el reconocimiento que le ha dado la literatura organizacional a las capacidades y el conocimiento

⁶ Unidad administrativa encargada de la administración de los recursos humanos de Financiera Comultrasan.

incorporados en los trabajadores, como factores clave para la innovación. En ese sentido, Cano & Cano (2006), también enfatizan en que “el desempeño de la innovación en una organización depende de la adopción de prácticas innovadoras en la gestión de recursos humanos” (p.12), validando las intenciones con que se ideó y planteó el presente proyecto, como iniciativa para fortalecer a la cooperativa integralmente, permitiendo que sea una organización que evoluciona con el mercado.

Es por ello por lo que, con el presente, se muestra la realización del plan de innovación para la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, proyecto que estuvo adscrito a la Gerencia en mención, el cual fue fundamentado según principios de la metodología del Design Thinking, con el que se plantearon propuestas de innovación que aportarán a la estrategia de la Gerencia de Gestión Humana hacia el futuro de la cooperativa.

En este, se presentan inicialmente los objetivos que direccionaron el desarrollo del proyecto, seguido del planteamiento de la problemática o situación actual en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, adicional a los resultados de la herramienta de diagnóstico que justifica la medición de ésta. Seguido, la fundamentación teórica que sirvió en la interpretación de conceptos clave relacionados al objeto del presente, para de este modo, pasar al desarrollo metodológico con que se estructuró el proyecto y los resultados obtenidos. Ya para finalizar, se establecen unas conclusiones y se plantean unas recomendaciones para la unidad administrativa, cerrando con las referencias bibliográficas aludidas.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Objetivo general	Cumplimiento
Proponer un plan de innovación para la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, aplicando la metodología del Design Thinking.	Apéndice C. Portafolio de propuestas de innovación para la Gerencia de Gestión Humana
Objetivos específicos	Cumplimiento
Realizar un diagnóstico de las capacidades internas de la Gerencia de Gestión Humana en Financiera Comultrasan, para identificar actividades clave.	4.1. Resultados del análisis del contexto organizativo 4.1.1 Resultados de la caracterización de Financiera Comultrasan 4.1.2 Resultado de la identificación de capacidades internas
Identificar, mediante una búsqueda y análisis de contenido web y literatura científica, variables y factores relevantes en el sector de economía solidaria y su gestión humana, en un contexto global, para reconocer tendencias susceptibles a establecerse en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.	4.2. Resultados de la identificación de tendencias 4.2.1 Tendencias en recursos humanos 4.2.2. Tendencias en la pequeña banca

Continuación Tabla de Objetivos

Objetivo general	Cumplimiento
Definir oportunidades de innovación partiendo de la integración y contraste del diagnóstico de las capacidades internas y las tendencias afines en un contexto global, para visionar las opciones que estructurarán las propuestas de innovación.	4.3. Resultados de la ideación e identificación de tendencias
Definir un portafolio de propuestas de innovación, el cual será sometido a valoración de la Gerencia de Recursos Humanos de Financiera Comultrasan, para el planteamiento de estrategias a corto, mediano y largo plazo, según competen a la división.	4.4. Resultados del diseño de un portafolio de propuestas de innovación Apéndice C. Portafolio de propuestas de innovación para la Gerencia de Gestión Humana

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, ser una empresa innovadora contribuye a poseer una mayor competitividad, actividad y presencia en el mercado (Gonzales, García, Caro y Romero, 2014). Es de este modo que uno de los factores cruciales para abordar los desafíos que envuelven a la innovación, es la evolución de la cultura actual de las organizaciones hacia una cultura que promueva la innovación incremental y disruptiva (Naranjo & Calderón, 2015).

En concordancia a ello, los entes gubernamentales competentes en el sector de la economía solidaria en Colombia reiteran y promueven posturas abiertas a la innovación y el desapego de actitudes reacias al cambio. Ese es el caso de la entidad Organizaciones Solidarias (2018), a través de su directora nacional Alexandra Borja, quien participó y recalcó en el Congreso de Cooperativas de la región realizado en Paipa los días 21 y 22 de Junio de 2018, la importancia del cambio e innovación, acorde a la era digital y lo requerido por el mundo hoy, como herramienta que representa una oportunidad para fortalecerse y ser competitivos en el mercado actual.

A las cooperativas se les augura un futuro prometedor según la proyección realizada por Confecoop, destacando un ascenso en sus activos cercano al 12%, llegando a los \$47 billones de pesos en activos, así como también, proyectan que el número de asociados llegará a los 7 millones, para finales del año 2018 (Espectador, 2018a). Claramente, no es despreciable la influencia que tiene en la economía, por lo que tendrán que considerar la modernización de sus procesos para aumentar la competitividad de sus productos y la interacción con avances tecnológicos para el beneficio organizacional y de sus asociados (Guilombo, 2017).

Financiera Comultrasan, coherente a la misión que se ha trazado: “(...) ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera” (Financiera Comultrasan, s.f.), y en su postura como referente en el país, tiene que acatar lo expresado por Mario Ernst, director del Digital Bank Transformación Digital, en el 7°. Foro de 2018 realizado por la Fundación La Equidad Seguros, quien expresó: “(...) la importancia de derribar la barrera que existe entre el hombre y la tecnología. El desafío no es tecnológico, es cultural y la única manera de que haya un cambio así es con la realización de eventos sobre el tema de innovación digital” (El Espectador, 2018b).

Adicional a ello, “si la cultura incide en el comportamiento general de la empresa, cabe esperar que también sea un importante determinante de la innovación de la empresa” (Naranjo, Jiménez y Sanz, 2011). Dando indicios de una brecha existente en la cultura de innovación que, al relacionarse con la cultura organizacional vivenciada por los trabajadores, sería una clara fuente de transformación interna, pues “la innovación como tal, saca provecho al pensamiento divergente y la generación de ideas creativas a través de la exploración de muchas soluciones posibles” dijo Pete Reicks, miembro de la Credit Union Executives Society CUES y Vicepresidente Senior de Elevations Credit Union (Franklin, 2019), pero que se ve truncada quizás por el desconocimiento de esta práctica o simplemente por el hecho de aún no darle la importancia que se merece.

2. Fundamentación teórica

2.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos, según Munch (como se citó en Turín, 2016, p.173), es el área encargada de la implementación y ejecución de acciones encaminadas a coordinar y optimizar las destrezas, los conocimientos, prácticas y aptitudes de las personas que trabajan en toda organización con miras a potenciar al máximo su eficiencia y aporte a las metas trazadas. Turín (2016, p.173) también menciona que, a su cargo, está la elección y retención del más idóneo talento humano que no meramente tenga un potencial perfil profesional, si no también, aquel en el que se reconozcan valores y actitudes personales que impacten de manera positiva a la organización.

Acorde a lo dicho, Flores (2014) plantea como principal función del área de Recursos Humanos, generar una percepción de cumplimiento de necesidades económicas y de realización profesional en los empleados, a modo que se logre un compromiso mutuo entre la organización y

ellos. En su administración, competen cuatro actividades clave: obtención de personal idóneo, con el cual se divise el logro de objetivos de la empresa; la preparación y capacitación, acorde a los requerimientos y funciones en la entidad; los estímulos y reconocimientos, con que se incentive y motive el desempeño dentro de la compañía; y la retención y conservación, del personal que realmente aporte al logro de las metas trazadas.

Flores (2014) también trae a consideración la definición de ésta área de manera genérica, ya que varía según lo haya estipulado cada empresa, siendo ese el caso de Financiera Comultrasan, quien la ha designado como Gerencia de Gestión Humana.

2.2. Innovación

La innovación es un término de gran renombre en la actualidad, de hecho, Ukko & Saunila, (como se citó en De Bassi, Cziulik y De Camargo, 2017, p.50), mencionan como la literatura ha representado la gran influencia que tiene la innovación de éxito para el desarrollo de organizaciones, teniendo la facultad de generar un factor diferenciador.

En ese sentido, se alude al análisis del estado del arte realizado por Cilleruelo (2007), quien enuncia que el origen del término “innovación” data de Schumpeter (como se citó en Cilleruelo, 2007, p. 92), quien relacionó a la innovación con la tecnología, abarcando cinco campos: la introducción en el mercado de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado en el país, la conquista de una nueva fuente de suministro y la implementación de una nueva estructura en un mercado.

Es claro que abarcó este concepto de una manera general, lo que le permite no presentarse tan obsoleto para los tiempos modernos, sino que se acopla a la contextualización y/o interpretación que se le dé.

Partiendo de esa premisa, es que varios autores a lo largo de la historia pretendieron plantear una definición para el término “innovación”, de los cuales destaca Gee (como se citó en Cilleruelo, 2007, p. 92), quien la define como un proceso en el que partiendo de un reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto y es aceptado comercialmente, a lo que se permite interpretar la trascendencia que ha de generar en el mercado, la implementación de este concepto.

Por otro lado, Nelson & Winter (como se citó en Cilleruelo, 2007, p. 93), afirmaron que la innovación exige imaginación formando una nueva capacidad, dando a entender la importancia de una variación en la conducta y perspectiva con que se aprecia el objeto social de la organización.

Finalmente, con un alcance más abierto a la sociedad, el Libro Verde de la Innovación (como se citó en Cilleruelo, 2007, p. 93) afirma que es sinónimo de producir y explotar una invención, tanto económica como socialmente, aportando a la solución de problemáticas y acatando a los requerimientos de la sociedad, ampliando el alcance del concepto más allá del contexto netamente empresarial.

Ahora bien, para tiempos relativamente modernos, Zawislak, Borges, Wegner, Santos, y Castro, (como se citó en De Bassi *et al.*, 2017), definen a la innovación como el empleo de conocimiento para generar cambios competentes u organizativos, que consigo traigan beneficios para la empresa que los genera.

En ese sentido, gestionar coherente y transversalmente la innovación con las estrategias trazadas por cualquier empresa, puede representar una armadura estratégica difícil de imitar por sus competidores (Arzola & Mejías, 2007).

2.3. Design Thinking

Es una filosofía y/o metodología impulsada por Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford y director general de la firma de consultoría y diseño llamada IDEO (Serrano & Blásquez, 2014, p. 18). Brown (como se citó en Steinbeck, 2011), define al Design Thinking como un rumbo que utiliza la comprensión del diseñador y sus técnicas de resolución de problemáticas, para la atender requerimientos de las personas de un modo tecnológico factible y viable para su comercialización.

Es de entenderse que esta metodología no abarca exclusivamente un producto final, sino que, a su vez, los procesos e intervenciones para la obtención de éste, lo que implica la interacción multidisciplinar de los diferentes niveles organizativos. Esta disciplina es versátil al entorno en que se ejecuta, lo que ha permitido que profesionales de IDEO estén abordando retos de mayor impacto en la sociedad actual sin estar limitados al contexto empresarial exclusivamente (Steinbeck, 2011, p. 29).

En ese sentido, Serrano & Blásquez (2014) respaldan y complementan lo dicho por Brown, afirmando que el Design Thinking:

Es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable (p. 17).

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Design Thinking abarca 5 etapas (Ver Figura 3), las cuales MYADTECH (s.f.) explica brevemente:

- **Empatizar:** Se busca comprender a las personas, la forma en que hacen las cosas y el por qué. De igual modo, se tiene que traer a consideración las necesidades físicas y emocionales, junto con la percepción del entorno.
- **Definir:** Se pretende elaborar una declaración significativa y procesable del problema, enfocada al conocimiento y necesidades de un usuario en particular, que repercute en la empresa. Esta etapa se interpreta como sensemaking (proceso por el cual un individuo da sentido al mundo que percibe).
- **Idear:** Se concreta la generación de ideas, en el que se contempla un proceso de expansión en términos de conceptos y resultados. De aquí se dan indicios para la construcción de prototipos.
- **Prototipar:** Se generan iterativamente artefactos destinados a afrontar las problemáticas identificadas. Es de saber que con los prototipos son de baja resolución, ya que se busca sondear la situación y recolectar información útil de los individuos implicados, con miras a establecer los prejuicios que los usuarios puedan experimentar.
- **Probar:** Se da una vez finalizada la retroalimentación de los prototipos, con lo que se pretende evaluar el empalme en la interacción con los usuarios y la aceptación de la solución por la población afectada en la problemática. Claramente, está sujeto a modificaciones.



Figura 1. Representación de las etapas del Design Thinking. Adaptado de IDEATE High Academy (s.f.). Recuperada de: <https://ideatehighacademy.com/design-thinking/>

2.4. Cultura de innovación

La cultura de innovación está afín a la cultura corporativa u organizacional, la cual, según Morcillo (como se citó en Morcillo, 2012, p.17) es una manera de reflexionar y de obrar que desarrolla valores y convicciones para lograr impulsar transformaciones que mejoren la funcionalidad de la empresa, inclusive si muestran gran disrupción en lo tradicional.

Es de entenderse que, así como la cultura organizacional está exclusivamente relacionada a las políticas de la empresa gestora, la cultura de innovación corresponderá al objeto social y metas planteadas por la organización.

Según Hult, Hurley y Knight (como se citó en Tejeiro, 2014), plantean tres factores que condicionan la capacidad de innovar de la empresa, los cuales son: orientación al mercado, con

el que se busca satisfacer y cumplir las necesidades y requerimientos del cliente; orientación hacia el aprendizaje, en el que se contempla la generación de conocimiento interno; y orientación hacia el emprendimiento, apuntándole a la incursión en nuevos mercados. Por el hecho de posicionarse en las raíces del clima y cultura organizacional, la innovación estará latente acorde a la visión con que la organización la asuma.

2.5. Planificación de la innovación

Si bien es cierto que la innovación goza de espontaneidad en algunos casos, cuando se le destinan recursos y se vincula como un proceso transversal en la organización requiere de una planificación formal. Según Kumar (2004, p. 4), con una planificación de la innovación, fundamentada en esfuerzos de investigación, análisis e ideación, se puede asegurar su aceptación exitosa tanto interna como externamente, en una organización.

Es pertinente mencionar que existe varias herramientas con las cuales se puede plantear y definir una planificación de la innovación, las cuales se correlacionan según la falencia y/o problemática a transformar y la perspectiva con que se piense abarcar. Dicho eso, Kumar (2004, pp. 4-9) postula una metodología que contiene 8 fases:

- **Detectar la intención:** Toda planificación de innovación comienza con una intención inicial, un objetivo aproximado, una hipótesis o algún indicador inicial. En ese sentido, priman tres actividades: ver los cambios y tendencias, diagnosticar las condiciones actuales y plantear estrategias iniciales con las cuales afrontar la situación.
- **Conocer la gente:** Se debe entender a la gente junto con el alcance que tenga su intención de innovar. Es claro que hay que observarla en su ambiente de trabajo con sus rutinas

normales, identificando las necesidades presentes, que quizás no sean percibidas fácilmente, pero podrían surgir como innovaciones de gran provecho.

- **Conocer el contexto:** Se entiende como la vigilancia de tendencias para estar a la vanguardia, apoyados en el benchmarking y avances propios en investigación. El objetivo primordial es la captación y filtrado de información relevante a través de herramientas que permitan dirigir selectivamente las consultas sin dispersar la conexión con el contexto general y el reconocimiento de posibles oportunidades para construir proyectos de innovación confiables.
- **Perspectivas de la estructura:** Se enfoca en analizar e interpretar la información recolectada, a través de herramientas con que se puedan descubrir patrones e ideas importantes que se interrelacionen, formando enlaces con los cuales se puedan establecer conceptos que están sujetos a la definición de principios y criterios relevantes.
- **Explorar los conceptos:** Se requiere de una disciplina para enfocarse en los conceptos emergentes del análisis y las oportunidades con que se pueden aprovechar. Se requiere de exploración, organización, evaluación y sistematización de los conceptos para lograr que adquieran mayor robustez.
- **Hacer los planes:** Teniendo a los conceptos procesables, acorde a la investigación e intención de innovación, se pueden estructurar planes de trabajo que le apunten a generar ventajas estratégicas, considerando la experiencia de los individuos involucrados y la adaptación al contexto. Se deben plantear estrategias de comunicación para los stakeholders, quienes deben estar al tanto de los avances.
- **Realizar ofertas:** Para garantizar el éxito en los conceptos, deben ser probados desde el principio y de forma iterativa a través de prototipos con los cuales se pueda llegar a un

siguiente nivel con una prueba piloto para la valoración de una situación real seleccionada. Con ejercicios de retroalimentación es que se puede aumentar la posibilidad de éxito.

- **Fomentar la aceptación:** Entendido como la superposición entre la planificación de la innovación y su implementación, para lo que se requiere un ambiente ameno que no sea reacio al cambio.

3. Metodología

La división clásica de la I+D⁷, según su naturaleza, está enfocada a: la investigación básica, aplicada y de desarrollo tecnológico. Las dos primeras tendencias, se orientan por la curiosidad y la búsqueda de resolver problemas en concreto; y la última, para la ejecución de conocimiento ya existente (Azagra, 2003, p. 63).

De manera general, Patel & Pavitt (como se citó en Azagra, 2003, p. 63), afirman que, en las empresas, predomina la parte de desarrollo, por ende, prima el conocimiento realmente útil potenciado por la práctica o “aprender haciendo”; y en las universidades, la investigación, como fuentes de conocimiento multidisciplinario. Correspondiendo con esta interacción, fue que, para el desarrollo de este proyecto, se contó con la oportunidad de poseer una inmersión en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, lo que facilitó la percepción del ambiente laboral, la cultura organizacional y el actuar de los profesionales que la conforman, contrastadas en tiempo real con los objetivos académicos del mismo.

⁷ Investigación y Desarrollo

3.1. Fase I: Análisis del contexto organizativo

Para el desarrollo de esta etapa, inicialmente se realizó un diagnóstico a través del cual se pudiera tener una medición cuantitativa de la cultura de innovación inmersa en la cultura organizacional con que día a día, desempeñaban los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana.

Seguido, se contempló la identificación de competencias propias de la Gerencia de Gestión Humana, pero ahondando en esa trama, se encuentra que Kay, Leih y Teece (2018) postulan a las capacidades dinámicas como un concepto más acertado para estos tiempos, redireccionando su objetividad, ya que inicialmente se contemplaban en un entorno netamente económico, y hoy en día se les augura una proyección vanguardista en el entorno organizativo a través de la investigación.

Teece, Pisano y Shuen, (como se citó en Kay *et al.*, 2018, p.3) las definen como la estrategia de una empresa para integrar competencias internas y externas, con miras a abordar una transformación y/o mejora, lo cual viene siendo muy elocuente a la era de modernidad que estamos vivenciando, en la que frecuentan cambios por la demanda de productos y/o servicios, que obviamente repercuten en la operatividad de las empresas.

Dicho esto, es pertinente identificar primeramente la percepción que tienen los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana con respecto a la innovación, y como día a día está inmersa en su vida laboral. Seguido, se considera elocuente entender la evolución que ha tenido Financiera Comultrasan dentro del sector de la economía solidaria en Colombia, y luego establecer las capacidades presentes en la Gerencia de Gestión Humana de esta organización, ya que es el área de cobertura de este proyecto.

3.1.1. Diagnóstico de cultura de innovación: En búsqueda de generar una medición cuantitativa del estado actual de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, en lo que respecta a la cultura de innovación, entrelazada con la cultura organizacional, se usó una herramienta (Apéndice A) que permitiera medir y definir las brechas con relación al objeto social y solidez organizacional que posee, la cual fue seleccionada a partir de unos criterios y parámetros de búsqueda establecidos (Tabla 1).

Se encontraron tres herramientas aptas para aplicarse: “Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional” (Cameron & Quinn, 2006, p.26.), “Autodiagnóstico de Albacete” (Centro Europeo de Empresas e Innovación. ALBACETE, s.f.) y “The building blocks of innovation survey” (Rao & Weintraub, 2013a, pp. 34-35), siendo esta última la seleccionada, ya que fue probada durante dos años en el campo empresarial, en donde se buscaba determinar su validez estadística y el grado de aceptación como herramienta de diagnóstico y acción, argumentado en la recopilación de 1.026 datos de ejecutivos y gerentes de 15 compañías con sede en los Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia (Rao & Weintraub, 2013a, p.32).

Entre los casos de aplicación, se mencionan 5 empresas de servicios financieros, de las cuales destaca en específico el Commerce Bancorp, un Banco de Estados Unidos el cual tuvo un formidable crecimiento hasta alcanzar 470 sedes, un aumento del 30% en depósitos y rendimiento para los accionistas, debido a la importancia con que asumieron una cultura innovadora en la organización, que se fundamentó en los bloques: valores, conductas, recursos y resultados; los cuales precisamente están enunciados por “The six building blocks of an innovative culture” (Rao & Weintraub, 2013b, párr. 8-13).

La herramienta se enfatiza en “The building blocks of innovation survey”, un cuestionario que mide cuantitativamente la cultura innovadora de una organización, basándose en seis bloques de construcción de una organización: recursos, en los que se encuentran a las personas, sistemas y proyectos; valores, por los cuales se impulsan las prioridades y/o decisiones; procesos, quienes representan las rutas de las innovaciones; conductas, en el que se describe la actuación y/o participación de las personas; clima, como precepción de la vida laboral; y los resultados, el cual se puede contemplar desde una perspectiva externa, empresarial y personal. (Rao & Weintraub, 2013a, p. 30).

Tabla 1.

Criterios para selección de herramienta diagnóstico.

Parámetros de búsqueda	
Idioma	Español – Inglés
Motor de Búsqueda	Google
Bases de Datos	Scopus, ScienceDirect, ProQuest, Web of Science, E-Libro y Emerald Publishing
Palabras clave	
Innovativeness culture, innovative culture, organizational culture, innovativeness in human resource, innovación en recursos humanos, innovación en sector financiero, innovación en la banca, innovación en el sector solidario, sector cooperativo, innovation diagnosis, innovation measurement tool, diagnosis tool.	

Continuación Tabla 1.

Parámetros de búsqueda
Criterios de selección
• Aplicabilidad y/o utilidad que ya se haya dado en otras organizaciones afines a Financiera Comultrasan. • Enfoque hacia la cultura organizacional y de innovación. • Practicidad y versatilidad que presentara para el diligenciamiento. • Coherencia y claridad en la redacción. • Obsolescencia que pudiese presentar desde su planteamiento.

Nota: Criterios para la selección de herramienta con la cual se realizó el diagnóstico a la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

Como se ha dicho, este modelo tiene seis bloques; cada bloque se divide en tres factores, dando un total de dieciocho factores; que a su vez se subdividen en tres elementos cada uno, para un total de cincuenta y cuatro elementos. A cada elemento le corresponde una pregunta, la cual debe ser puntuada en una escala del 1 al 5, siendo: 1 = No en absoluto 2 = En una pequeña parte, 3 = Moderado, 4 = En gran medida y 5 = Por completo.

Posteriormente se promedian los factores y los bloques, obteniendo el denominado “cociente de innovación” o “Innovation Quotient” con el que Rao & Weintraub (2013a, p. 34), plantearon usarlo como punto de referencia para realizar comparaciones entre el nivel de innovación resultante en la empresa y el entorno, a través de los índices IQ⁸ estimados por su base de datos de empresas que ya han aplicado su herramienta, los cuales están expuestos por

⁸ Innovation Quotient

InnoQuotient, sitio web fundado precisamente por ellos con el que ofrecen su servicio online (InnoQuotient, s.f.).

Para la aplicación de esta herramienta (Apéndice A) en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, se estructuró en la plataforma Moodle que posee la cooperativa, a la que todo el talento humano tiene su respectivo acceso, administrada por la Universidad Corporativa⁹. La herramienta fue presentada y justificada ante directivas de la Gerencia de Gestión Humana, logrando el aval para la realización del ejercicio.

Por consiguiente, se realizó una sesión de sensibilización y socialización de la metodología para la aplicación de la encuesta, concientizando a los profesionales de dicha unidad administrativa, sobre la veracidad y sinceridad con la que tendrían que diligenciarla, para obtener información que realmente contribuyera al planteamiento de alternativas que efectivamente tuvieran un aporte significativo en la cooperativa.

Con los datos obtenidos se realizó la respectiva tabulación, para su posterior interpretación y análisis, con miras a definir un contexto organizativo. Cabe recalcar que la encuesta fue programada para que los resultados obtenidos se contemplaran en pleno anonimato, logrando la única categorización de los mismos en “Jefe” y “Colaborador” según correspondiera.

3.1.2. Caracterización de Financiera Comultrasan y su entorno: Baena, Sánchez y Montoya (2003) plantean que: “el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la misma, en el ámbito nacional e internacional” (p.62), entendiéndose que no se debe ser indiferente con el entorno que rodea una organización, para

⁹ Área bajo la dirección de la Gerencia de Gestión Humana, junto con: Seguridad y salud en el trabajo, recreación y cultura, clima y cultura, salarios y compensaciones, y selección.

ser acertados en las acciones a emprender y asumir una postura adecuada ante el panorama que la envuelve.

Es de ese modo que se plantearon dos actividades para ahondar en ese tema: la determinación de los hitos y/o trayectoria que ha tenido Financiera Comultrasan y una caracterización del sector que la envuelve.

- ***Determinación de los hitos y/o trayectoria de Financiera Comultrasan:*** Partiendo de como Coca & Chaminade (2006) abordaron el caso de Unión Fenosa,¹⁰ en el que reconocieron la evolución de la empresa a través de “una serie de hitos asociados a importantes cambios organizativos ligados a la explotación del conocimiento existente en la misma” (p. 150), se aludió a acontecimientos históricos dentro de la trayectoria de Financiera Comultrasan, los cuales fueron compilados a partir de información suministrada por profesionales de la Gerencia de Gestión Humana e información consignada en el sitio web de la cooperativa (versión pública e intranet), siempre recalcando y/o priorizando lo que tuviera afinidad al proyecto.
- ***Caracterización del sector de la economía solidaria:*** Siendo consistente con Porter (como se citó en Baena *et al.*, 2003, p.62), quien menciona como una estrategia competitiva parte de su formulación, relacionándola con el entorno y el sector en que se desenvuelve, es que se contempló una exploración en el sector de la economía solidaria¹¹, para reconocer el desarrollo cooperativo que se ha venido dando en Colombia.

¹⁰ Empresa prestadora de servicios públicos de España que afrontó los retos de su mercado y el entorno globalizado, a través de un sistema de gestión del conocimiento.

¹¹ Sector al que pertenece Financiera Comultrasan.

Para ello, se acudieron a fuentes como: la Superintendencia de Economía Solidaria (Supersolidaria)¹², la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop)¹³ y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias¹⁴.

3.1.3. Identificación de las capacidades internas: Para lograr reconocer e identificar las capacidades internas con que dispone la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, es útil aludir a Zambrano & Yepes (2006), quienes mencionaron que: “una organización puede construir una capacidad de innovación, en la medida que logre configurar y coordinar una serie de capacidades dinámicas que propicien los procesos de transformación organizacional que requiere la innovación” (p. 11), entendiéndose que la capacidad de innovación de toda organización, está directamente relacionada con las capacidades dinámicas que haya logrado fomentar en su operatividad.

Dicho esto, y a través de la inmersión en la unidad administrativa, se realizaron interacciones con los profesionales de manera individual y grupal según las áreas¹⁵ de la Gerencia de Gestión Humana, partiendo de un formato (Apéndice B) en el que se iba registrado lo que se tratara. Antes de esta práctica, se reconoció a la organización a través de documentación e información en la intranet, con miras a demostrar dominio de los temas y restar la posible subjetividad que se diera, según las áreas.

Para consolidar toda la información, se consideró la metodología del Perfil de Capacidades Internas (PCI) propuesto por Serna & Díaz (2015), quienes mencionan que “es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su

¹² Entidad que supervisa la actividad financiera de cooperativas de ahorro y crédito en Colombia.

¹³ Institución que representa al sector cooperativo colombiano.

¹⁴ Unidad vinculada al Ministerio de Trabajo, con la que se busca dinamizar la economía solidaria en Colombia.

¹⁵ Áreas bajo la dirección de la Gerencia de Gestión Humana en Financiera Comultrasan: Seguridad y Salud en el Trabajo, Salarios y Compensaciones, Recreación y Cultura, Clima y Cultura, Universidad Corporativa y Selección.

operación corporativa” (p.16), con la que se analizan y categorizan las capacidades elementales en toda empresa: directiva, competitiva (de mercadeo), financiera, tecnológica (productiva) y de talento humano.

Como tal, esta metodología no se pudo aplicar con cabalidad, ya que está enfocada a toda una organización, pero dio indicios para lograr un reconocimiento de las capacidades presentes en la Gerencia de Gestión Humana.

También se consultaron los proyectos intraempresariales que se hayan ejecutado a la fecha en la cooperativa, para finalmente, contrastar toda la información junto con los resultados obtenidos por la herramienta diagnóstico¹⁶ (Apéndice A) de la cultura de innovación.

3.2. Fase II: Identificación de tendencias

Para el desarrollo de esta fase se planteó una investigación bajo dos tópicos: Tendencias en el sector de la economía solidaria y/o la pequeña banca, y la gestión de recursos humanos. Se pretendió explorar y reconocer los desafíos presentes en el entorno, en un contexto global, y como las organizaciones están direccionando su actuar ante esas temáticas.

Con miras a estructurar la investigación, se consultaron varias metodologías para el análisis de tendencias, como: Metodología para el análisis de información orientada al análisis de tendencias en el Web superficial a partir de fuentes no estructuradas (Rodríguez, 2016); Un análisis de las tendencias de investigación en artículos sobre el uso de videos en educación médica (Taslibeyaz, Aydemir y Karaman, 2017); y por último, Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación (Castellanos, Fúquene y Ramírez, 2011), siendo esta última la seleccionada, por la afinidad al proyecto.

¹⁶ “The six building blocks of innovations survey”, herramienta usada para diagnosticar cuantitativamente la problemática a tratar en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, a través de este proyecto.

En dicha metodología proponen cuatro etapas: la planeación e identificación de necesidades; la identificación, búsqueda y captación de la información; la organización, depuración y análisis de la información; por último, el proceso de comunicación y toma de decisiones.

3.2.1. Planeación e identificación de necesidades: A través de esta etapa se busca direccionar el desarrollo de esta fase, por ende, Castellanos et al., (2011) proponen las siguientes actividades:

» ***Identificación de un objetivo que conduzca los esfuerzos del análisis de tendencias:***

Primeramente, se consideró a la vigilancia como herramienta¹⁷ para el análisis de tendencias mencionadas por Castellanos et al. (2011), ya que pretendía obtener referencias concretas y no predicciones y/o conceptos netamente teóricos.

De igual modo, se establecieron como cuestionamiento clave para la dirección de esta investigación: ¿Cuáles son las tendencias en el sector de economía solidaria y/o pequeña banca?, ¿Cuáles son las tendencias en las prácticas y gestión de recursos humanos en las organizaciones?

» ***Determinación de las fuentes de información a consultar:*** Entre las fuentes estructuradas, se acudió a dos bases de datos auspiciadas en acceso remoto por la Biblioteca Central - Universidad Industrial de Santander (s.f.): Gestión Humana, plataforma colombiana que genera contenido referente a recursos humanos; y Emerald Publishing, base de datos en la que se encuentra una gran colección de publicaciones en el contexto administrativo y empresarial.

Cabe mencionar que estas temáticas mostraron poca afluencia en contenido científico, que estuviera afín a esta fase, por lo que se estableció una estrategia transversal de

¹⁷ Herramientas para el análisis de tendencias propuestas por Castellanos, Fúquene & Ramírez (2011): escaneo, para tendencias generales; vigilancia, para tendencias en específico; y monitoreo, para tendencias dinámicas.

vigilancia en fuentes no estructuradas como consultoras y/o revistas de renombre, las cuales emitieran contenido que se relacionara con los tópicos de esta investigación. Entre ellas se encontraron: Deloitte¹⁸ y Sodexo¹⁹, para el enfoque de gestión de recursos humanos; y para lo que respecta a la economía solidaria y pequeña banca, se designó como fuente no estructurada a WOCCU²⁰ y Accenture²¹.

» ***Establecimiento de la estrategia de búsqueda:*** Habiendo realizado exploraciones en las fuentes anteriormente mencionadas y en el motor de búsqueda Google Scholar, se identificaron palabras clave y campos de consulta que mostraron concurrencia para la recolección de información.

3.2.2. Búsqueda y captación de la información: Para el desarrollo de esta etapa, de igual forma Castellanos et al., (2011) plantearon las siguientes actividades:

» ***Búsqueda y descarga de la información:*** Para la exploración en las fuentes estructuradas, se constituyeron ecuaciones de búsqueda (Figura 2) a partir de las palabras clave encontradas, los campos de consulta previamente sondeados y la intersección de operadores booleanos.

ECUACIÓN DE BÚSQUEDA #1

("HUMAN RESOURCE" OR "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT") AND (TRENDS
OR PRACTICES OR INITIATIVE) AND (INNOVATION) NOT (PREDICTIONS)

¹⁸ Perteneciente a las Big Four (las cuatro firmas más importantes en el mundo en consultoría y asesoría), es la firma privada líder global en servicios profesionales. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/global/en.html>

¹⁹ Compañía multinacional de servicios. Disponible en: <https://co.sodexo.com/home.html>

²⁰ Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Disponible en: <https://www.woccu.org/>

²¹ Consultora global en gestión, servicios tecnológicos y subcontratación. Disponible en: <https://www.accenture.com/us-en>

ECUACIÓN DE BÚSQUEDA #2
 ("CREDIT UNION") AND (TRENDS OR PRACTICES OR INITIATIVE) AND (BANKING
 OR "BANKING INDUSTRY" OR "BANKING SECTOR")

Figura 2. Ecuaciones de búsqueda conformadas para exploración en fuentes estructuradas.

De igual manera, se establecieron parámetros de búsqueda con los cuales se pudiera filtrar aún más la información (Tabla 2).

Tabla 2.

Parámetros de búsqueda en fuentes estructuradas.

Parámetros de búsqueda	
Idioma	Español – Inglés
Rango de tiempo	2010-2018
Tipo de documentos	Artículos
Campos de búsqueda	Resumen

Nota: Parámetros establecidos para la búsqueda de información en la base de datos Emerald Publishing.

Cabe mencionar, que por políticas internas de Financiera Comultrasan y la seguridad de la información, la navegación web presentó bastante restricción por categorización del contenido presente en las direcciones web, lo que limitó la cantidad de información y/o contenido web que estaba disponible para nutrir este proyecto. Se planteó explorar en otros equipos externos a la cooperativa, pero, los puertos USB del equipo puesto a disposición

estaban deshabilitados y solo se podía hacer uso mesurado del correo institucional asignado.

Con las exploraciones se obtuvieron los siguientes resultados en las fuentes estructuradas:

Tabla 3.

Resultados obtenidos de la búsqueda en base de datos Emerald Publishing.

Resultados de Búsqueda		
Base de datos	Ecuación de búsqueda	Resultados
Emerald Publishing	#1	108
	#2	7

Nota: Resultados de la búsqueda en base de datos Emerald Publishing.

Para la búsqueda de información en las fuentes no estructuradas (en las que se incluye la base de datos Gestión Humana), siendo conscientes que no se disponen de varios campos de consulta para la creación de ecuaciones de búsqueda como en las fuentes estructuradas, se tenía que ser asertivo en la exploración. Es por eso por lo que se planteó una estrategia de búsqueda general (Tabla 4).

Tabla 4.

Parámetros de búsqueda en fuentes estructuradas.

Parámetros de búsqueda	
Idioma	Inglés-Español
Palabras Clave	Trends – 2018 Trends – Human Resource Trends Tendencias – Tendencias en Recursos Humanos

Continuación Tabla 4.

	» Afinidad a tópicos de búsqueda.
Criterios de Inclusión	» Argumento y/o validez de las fuentes con que fundamentaron la generación del contenido.
Criterios de Exclusión	Pronósticos y/o predicciones del próximo año al que se genera el contenido.

Nota: Se presentó una variación por la connotación del concepto “Human Resource” que al español viene siendo: Talento Humano, Gestión Humana, Recursos Humanos, Capital Humano. Por ende, según la fuente no estructurada, se hacía una mínima modificación a los parámetros de búsqueda si era necesario.

» **Revisión inicial y depuración de la información:** Con miras a depurar los resultados obtenidos de las fuentes estructuradas, se usó el administrador bibliográfico EndNote®, a través del cual se filtró la información y se logró: para la Ecuación de Búsqueda #1, pasar de 109 a 19 artículos; y para la Ecuación de Búsqueda #2, de 7 a 6 artículos.

Con el filtrado del software se pudo eliminar duplicados y/o concurrencias en los resultados, para facilitar así, la organización de la información captada. La información captada de las fuentes no estructuradas se organizó a través de Microsoft Excel, con el cual se pudo presentar de manera estándar los resultados de la investigación, facilitando así su contraste y depuración.

» **Procesamiento intermedio de la información:** Con apoyo del software NVivo, se logró procesar y analizar los resultados obtenidos de las fuentes estructuradas, facilitando la codificación de la información y su relacionamiento. En la información obtenida de fuentes no estructuradas, se cruzaron similitudes para lograr depurar y concretar los resultados.

3.2.3. Revelación y comunicación de la información: Para finalizar, Castellanos et al. (2011) hace énfasis en la importancia que tiene la interpretación de la información y la forma en cómo se transmite para que realmente sea de utilidad, realizándose primeramente una sesión de socialización exclusiva con directivas de la Gerencia de Gestión Humana, con las que se pudo identificar si sus estrategias planteadas se relacionaban con tendencias identificadas y reconocer influencias que podrían aportar dentro de su plan estratégico.

Para la socialización con los colaboradores de dicha unidad administrativa, se consideró pertinente unificarla con el desarrollo de Fase III del presente proyecto, permitiendo trabajar a fondo con ellos y asegurar mayor certeza en su aporte al desarrollo de este. Todas las sesiones de socialización se caracterizaron por generar un espacio abierto al dialogo, en el que se priorizaba la cercanía y confianza con los profesionales.

3.3. Fase III: Ideación e identificación de oportunidades de innovación

Para el desarrollo de esta fase, se optó por identificar insights en la Gerencia de Gestión Humana, los cuales según Cruz (2019) son “las necesidades profundamente comprendidas y motivaciones de comportamiento” (p.41), buscando ser elocuente con la esencia del Design Thinking.

Fondevila & Doral (2010) afirman que la identificación de insights en la invención de formas y/o productos, hace que realmente se enfoquen a satisfacer a los clientes²², teniendo mucha relación con la finalidad de este proyecto. De este modo, la inmersión en la unidad administrativa fue crucial, permitiendo generar un espacio de confianza con los profesionales e indagar su percepción laboral.

²² Para fines de este proyecto, son considerados clientes internos todos los profesionales y colaboradores de la cooperativa, quienes a su vez son asociados a ella. Como muestra, se podría considerar a los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana, ya que están bajo la cobertura del proyecto.

Según Castillejos (2016), “idear es la transición entre la identificación de problemas y la exploración de soluciones” (p.44), en la metodología del Design Thinking, dando a entender que las actividades que se desarrollan en esta fase son fuentes promotoras de espacios de diálogo, pensamiento abierto y emisión exorbitante de ideas, sin juicios o críticas.

Usualmente en esta fase se destacan ejercicios de “Brainstorming” pero, para este proyecto, se buscó diferir y dinamizar la participación de los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana, lo que conllevó a buscar en contenido web y bases de datos auspiciadas en acceso remoto por la Biblioteca Central - Universidad Industrial de Santander, metodologías y/o dinámicas para la generación de ideas y desarrollo de la creatividad en un grupo de personas, teniendo como criterio clave la generación masiva de ideas. En esta exploración se encontró: la Técnica 4x4x4, la cual según Tarapuez & Lima (como se citó en Pineda, 2015), es una técnica en la que se producen ideas individual y grupalmente; y la técnica SCAMPER²³, la cual según Serrat (2017): “utiliza un conjunto de preguntas dirigidas que estimulan ideas para sugerir alguna adición o modificación de algo que ya existe”, entre otras.

Fundamentado en dichas técnicas, se planteó una sesión de ideación que involucrara a los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana, la cual fue presentada primeramente a directivas de dicha unidad administrativa, estableciendo dos sesiones de ocho participantes interdisciplinarios cada una, para lograr una muestra poblacional significativa, en las que se tuvo la siguiente estructura:

» **Bienvenida:** La sesión iniciaba con una “introducción espontánea”, de modo que se percibiera un ambiente sin tensión, abierto al diálogo y la libre expresión, pretendiendo impulsar una activación creativa en los participantes.

²³ SCAMPER es el acrónimo de: Sustituir, Cambiar, Adaptar, Modificar, Proponer, Eliminar y Reordenar.

- » **Socialización de tendencias en Recursos Humanos:** Se presentó una consolidación de las tendencias encontradas en Recursos Humanos, abriendo un espacio de diálogo para tratarlas y contextualizar a los participantes. Las tendencias fueron consolidadas en tres tópicos por unanimidad, en concordancia con las directivas de la Gerencia de Gestión Humana: clima y ambiente laboral, reingeniería del área de Recursos Humanos e imagen corporativa.
- » **Ejercicio de ideación:** El ejercicio planteado fue fundamentado en las técnicas 4x4x4 y SCAMPER, en el cual se postulaban tres retos (Tabla 5) correspondientes a los tópicos tratados. Por cada reto, los participantes generaban dos ideas concretas individuales en un tiempo de cinco minutos, que luego serían debatidas, complementadas, depuradas y/o modificadas, a través de agrupaciones de dos, cuatro, y finalmente, ocho (totalidad del grupo) participantes, con cinco minutos de tiempo cada una; resultando dos ideas congruentes y con fundamento por cada reto. Seguido, se aterrizaron dichas ideas al panorama y contexto de Financiera Comultrasan, haciendo uso de preguntas afines a los verbos que conforman el acrónimo SCAMPER.
- » **Retroalimentación:** Finalmente, se conversó sobre la percepción del ejercicio y el desarrollo de la sesión con los participantes.

Es pertinente mencionar, que para dicha sesión se procuró generar un espacio creativo (música, aperitivos e inmuebles cómodos) para transmitirle un ambiente ameno y dinámico a los participantes, en el que inclusive se tuvo a consideración la franja horaria de realización. Es evidente que la comunicación fluida y el dialogo abierto, fueron primicias en la sesión, por lo que se buscó generar confianza y distensión de la carga laboral.

Tabla 5.

Tópicos y retos definidos para la sesión de ideación.

Tópico	Retos
Reingeniería del área de Recursos Humanos	¿Cuáles incentivos y/o beneficios realmente lo motivarían y harían sentir feliz dentro de una organización? (No económico)
Imagen Corporativa	¿A través de qué acciones reconocibles considera usted que una organización podría llamar su atención por el impacto social que genera?
Clima y Ambiente Laboral	¿Cómo considera que se podría generar un buen ambiente laboral en un grupo de personas en el que usted se encuentre?

Nota: Tópicos establecidos para ser tratados en sesión de ideación.

3.4. Fase IV: Diseño de un portafolio de propuestas de innovación

Para el diseño del portafolio se trajeron a consideración las ideas generadas en la sesión de ideación en la fase anterior, para estructurarlas como propuestas de innovación, siendo consciente de dos criterios que fueron previamente establecidos junto con directivas de la Gerencia de Gestión Humana: la coincidencia que llegaran a tener con proyectos que estuvieran ejecutando y/o próximos a ejecutar dentro de la unidad administrativa; y la afinidad que tuvieran con las metas trazadas en el plan prospectivo realizado en 2014 con proyección a 10 años.

3.5. Fase V: Testeo de la propuesta de innovación priorizada con mayor potencial

Para esta fase, se priorizó la propuesta del diseño de un aplicativo web para el tratamiento de ideas generadas por los colaboradores de la cooperativa, concordando con los intereses de las directivas de la Gerencia de Gestión Humana para el desarrollo de este proyecto. En ese sentido,

se adoptó un formato de solicitud de requerimiento tecnológico estandarizado por políticas internas de Financiera Comultrasan, en el que se estructura de manera clara, descriptiva y concisa el funcionamiento que se espera del mismo.

Para brindar un mejor entendimiento a los desarrolladores, se diseñó un diagrama de flujo de información para establecer la secuencia lógica funcional que tendría el aplicativo web, y de igual forma, el flujo que tendrían las preguntas a través de las cuales se consolidarían las ideas de los colaboradores. Estos diagramas fueron testeados encuestando aleatoriamente varios profesionales de la Gerencia de Gestión Humana, para observar su operatividad y obtener retroalimentaciones a percepción de cada uno, siendo consistentes en que el aplicativo web debía ser una herramienta que generara confianza y aportara a la construcción de ideas que pudieran ser provechosas para la cooperativa, vinculando a su talento humano.

4. Resultados del plan de innovación

4.1. Resultados del análisis del contexto organizativo

4.1.1. Resultados obtenidos del diagnóstico: La Gerencia de Gestión Humana cuenta con 26 profesionales y 8 practicantes, en total. A través de la herramienta de diagnóstico, se obtuvieron los resultados (Apéndice A) de 30 encuestados, que fueron: 6 jefes de área, 20 colaboradores y 4 practicantes (de los 8 que somos en total). El cociente de innovación o “Innovation Quotient” resultante del ejercicio fue de 3,32, el cual se presenta junto con los promedios de los bloques en la Tabla 6.

Tabla 6.

Resultados obtenidos de la herramienta de diagnóstico.

Bloques	Promedio obtenido
Valores	3,70
Conductas	3,43
Clima	3,27
Resultados	3,22
Recursos	3,18
Procesos	3,14
Cociente de Innovación	3,32

Nota: Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta “The building blocks of innovation survey”, a 30 de los 34 integrantes de la Gerencia de Gestión Humana de Financiera.

Considerando los parámetros para establecer una medición de la cultura de innovación en una organización (Figura 3), el cociente de innovación obtenido por la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan se ubicó en el rango de 3,00 – 3,99, catalogado como “Regular” (InnoQuotient, 2018, pág. 9), evidenciando la existencia de oportunidades a intervenir dentro de la dependencia, las cuales muy seguramente repercutirán en la organización. Según Buil (2018) los Índices IQ en Octubre de 2018 a nivel global y de Colombia estimados por InnoQuotient, fueron 3,19 y 3,49, respectivamente, argumentados en su base de datos estructurada por 314 empresas que habían aplicado, con 4.243 participantes, en 24 países y en 18 idiomas (InnoQuotient, s.f.).

Rango	Valoración
4,50 - 5,00	Excelencia
4,00 - 4,49	Fortaleza
3,00 - 3,99	Regular
2,00 - 2,99	Mejora
1,00 - 1,99	Riesgo

Figura 3. Parámetros para medir la madurez de la organización en su cultura de innovación. Sustraído de: INNOQUOTIENT (2018). Recuperada de: <https://www.innoquotient.com/es/diagnostico-iq/>

Al compararlos con el cociente resultante de este ejercicio, se notó una ligera superioridad a la tendencia global pero un leve rezago ante la colombiana, lo que ratificó la necesidad de innovar, para lograr consistencia con la visión que Financiera Comultrasan se ha trazado: “Su confianza y nuestro compromiso nos inspiran a ser la cooperativa modelo del país con actividad financiera” (Financiera Comultrasan, s.f.).

Es pertinente aclarar que fue una aproximación, ya que estos índices IQ se generan por la aplicación masiva y total en las organizaciones (considerando todas las áreas), y el ejercicio realizado fue exclusivamente en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan.

Interpretando estas cifras, se percibió que había potenciales oportunidades de transformación en los bloques racionales: Procesos (3,14), Recursos (3,18) y Resultados (3,22). Y de los bloques emocionales el Clima (3,27), los cuales se ubican por debajo del cociente de innovación.

- **Procesos:** En el que se involucran los métodos y secuencias lógicas de etapas, con las cuales se busca el logro y/o cumplimiento de determinadas finalidades, que, para este contexto, fue el desarrollo de innovaciones. En este se involucran tres factores que son: Ideación (3,20), Concentración (3,14) y Realización (3,07). Dentro de estos factores se encontró a Prototipo (2,96) como elemento crítico en el escalafón de “mejora”, esto interpretado como la poca fluidez con que se generan modelos ante ideas que se visualicen prometedoras, lo que conlleva a la pérdida de éstas oportunidades.
- **Recursos:** Se contemplan los componentes involucrados en los procesos con los que se busca alcanzar cierta finalidad, que, para este contexto, fueron los que estaban relacionados a cualquier oportunidad de innovación. Los factores abarcados por este son: Personas (3,21), Sistemas (3,27) y Proyectos (3,05). Dentro de estos factores se encontró a Expertos (2,63)²⁴ y Espacio (2,90) como elementos críticos en el escalafón de “mejora”, lo que evidenció que la cooperativa como tal no asigna recursos, en específico, para la adquisición de servicios de consultoría o asesoría en temas de innovación, bien sea con la asignación de un cargo u outsourcing, sino que tiende a distribuir estos asuntos al personal a fin, de manera que se conlleven paralelamente a las funciones propias del cargo. Por otra parte, no se dispone de un medio físico y/o virtual claramente establecido con el cual se logren generar, idear y/o captar alternativas u oportunidades potenciales.

En este bloque es pertinente enaltecer la importancia e influencia de las personas dentro de la cooperativa, como generadores de conocimiento y activos intangibles de la organización.

²⁴ Puntuación más baja del diagnóstico.

- **Resultados:** Interpretados como la percepción que logra la cooperativa ante el entorno que la rodea y el talento humano que la compone, quien se ve involucrado por el grado de satisfacción y realización que perciban sus profesionales. En relación con este contexto, se reconocían como los beneficios y logros alcanzados a partir de innovaciones emprendidas. Los factores abarcados por este son: Externos (3,26), Corporativos (3,28) e Individuales (3,12). Dentro de estos factores se encontró a Reconocimiento (2,80) como elemento crítico en el escalafón de “mejora”, con el que se percibió la carencia de incentivos y/o estímulos para iniciativas del talento humano, al momento de participar en oportunidades y/o proyectos, que impliquen cierto grado de riesgo o no, sin depender de los resultados, que fue reafirmado por el elemento Satisfacción (3,167), con el que se medía la complacencia del Talento Humano con su alcance y/o grado de participación auspiciado. Por otro lado, el elemento Capacidad (3,73) se encontró entre las mayores puntuaciones de la encuesta, interpretado como el fortalecimiento y crecimiento que ha logrado la cooperativa a partir de proyectos innovadores, o que se entiendan como tal, ejecutados recientemente.
- **Clima:** En el que se contempla el estado óptimo que emite el profesional en su lugar de trabajo, y su intervención en lograr un ambiente ameno y presto para la comunicación interpersonal. Para este contexto, se interpretó como el entusiasmo a innovar desde el cargo que se ocupa. Los factores contemplados en este bloque son: Colaboración (3,31), Seguridad (3,61) y Simplicidad (2,91), siendo este último el único puntuado en el escalafón de “mejora” de la encuesta. Dentro de estos factores se encontró a Comunidad (2,86), Sin Burocracia (2,80) y Responsabilidad (2,90) como elementos críticos en el escalafón de “mejora”, por lo que se entendió que no hay un lenguaje común en innovación, generando

la posibilidad de confusión o definiciones erróneas, que resultan dispersando las ideas. De igual modo, fue claro y evidente que por ser una organización de orden jerárquico y del ámbito financiero, no goza de la simplicidad con que se lograría mayor fluidez en todos sus procesos. Finalmente, como rasgo cultural personal, se encuentra la atribución de responsabilidades por acciones propias sin dispersar y/o delegar a competencias de otros compañeros semejantes, confirmado por el elemento Confianza (3,86), una de las mayores puntuaciones de la encuesta, que se interpretó como la actuación acorde a lo que se considera prometedor o que precisamente es valorado por la cooperativa.

- **Conductas:** En la que se conglomeran los perfiles actitudinales y aptitudinales con los que se debe acatar asuntos relacionados a la innovación. Estos pueden diferir según el rango que desempeña dentro de organización, para determinar la influencia que ha de tener en su entorno inmediato. Los factores contemplados en este bloque son: Impulso (3,61), Compromiso (3,05) y Facilitación (3,63). Dentro de estos factores se encontró a Iniciativa (2,76) como elemento crítico en el escalafón de “mejora”, interpretado como la carencia y el truncamiento de iniciativas de mejora y/o innovación multidisciplinarias, independientemente del nivel jerárquico, ya que no se dispone con un conducto regular por el cual se dé fluidez y retroalimentación de estas. Por otra parte, se encontraron a los elementos Inspiración (3,80), Reto (3,70) y Adaptación (3,66), entre las mayores puntuaciones de la encuesta, entendiéndose como el actuar de los jefes por la reducción de la brecha que puede existir con sus colaboradores, facilitando la comunicación interpersonal, la centralización de ideas y la motivación e inspiración para el logro de metas trazadas por la dependencia y/o cooperativa.

- **Valores:** Entendido como los principios por los cuales se rige el actuar del Talento Humano, a través de la priorización de presupuestos y decisiones que fomenten la creatividad, aprendizaje y emprendimiento de acciones en pro de la cooperativa. Los factores involucrados en este bloque son: Emprendimiento (3,66), Creatividad (3,85) y Aprendizaje (3,60). Dentro de estos factores se encontraron a los elementos Exploración (4,00), Tolerancia a la ambigüedad (3,66), Imaginación (3,96), Espontaneidad (3,96) y Curiosidad (3,86), entre las mayores puntuaciones de la encuesta, lo que ratificó el hecho de que los profesionales con que dispone la Gerencia de Gestión Humana, son una muestra de que el Capital Humano de Financiera Comultrasan, puede ser enfocado como una fuente intangible de valor a la que se le podría sacar provecho en la generación de ideas para el fortalecimiento de la cooperativa.

Un aspecto interesante que se evidenció fue la variación y/o desviación presente en los resultados obtenidos según las categorías estipuladas inicialmente (jefes y colaboradores). Según la tendencia de las rectas (Figura 4) fue notoria la diferencia con que se percibe el área, generando así el planteamiento de varias hipótesis, siendo conscientes de la relación proporcional que existe entre jefes y colaboradores: con respecto a los jefes, por el rango y trayectoria que tienen (entre 11 a 25 años) en la cooperativa, disponen del sentido de pertenencia y proyección acoplada al rumbo que se ha planteado la entidad, lo que le generó una puntuación que visualmente se vería cruda, pero verídica; ahora bien, los colaboradores quizás por el cargo que ocupan y estabilidad laboral de la que gozan, omitieron el hecho de puntuar verazmente por la simple presión inherente de calificar la encuesta a su juicio, considerando el hecho de que hubiesen represalias si fuesen conocidas sus respuestas (es una actitud resultante de un claro paradigma cultural nacional). Finalmente, y no menos

importante, se contempló también el hecho de que los colaboradores gocen de mayor conocimiento que los jefes, en procesos a fines a lo cuestionado en la entrevista, por ende, la tendencia casi paralela y cercana a la recta total.

A modo de conclusión, con los elementos: Exploración (4,00), Imaginación (3,96), Curiosidad (3,86), Inspiración (3,80) y Reto (3,70); se visualizó que el talento humano con que dispone la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, presenta la intención y voluntad de aportar desde su perspectiva a la organización, a lo que se entiende que la cooperativa como tal es la que no dispone de los medios, facilidades y/o protocolos para vincularlos en las posibles mejoras y/o transformaciones que aporten al objeto social de la entidad.

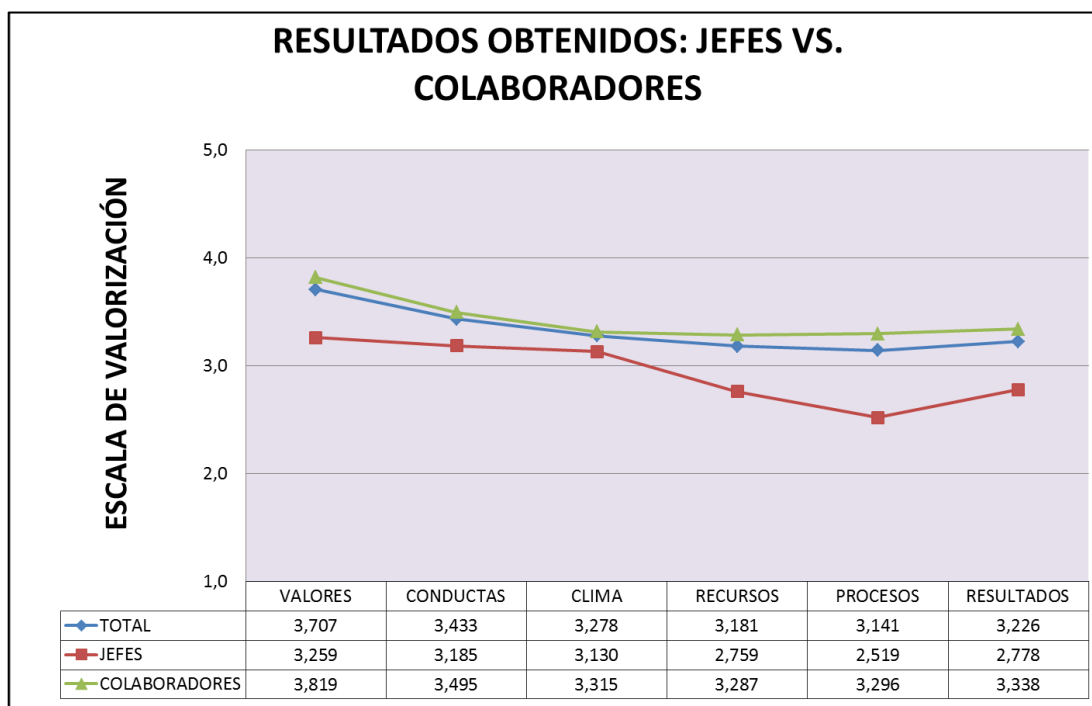


Figura 4. Comparación de los resultados obtenidos de la herramienta diagnóstico, según origen (jefe/colaborador).

4.1.2. Resultados de la caracterización de Financiera Comultrasan y su entorno: Los orígenes de Financiera Comultrasan, datan de 1962, cuando 33 santandereanos emprendedores decidieron concentrar varias cooperativas en una sola, para que fuera de carácter Multiactiva, la cual se nombró Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander “COOMULTRASAN”. Su razón social se originó en el 2000 cuando se dio la separación de la Multiactiva y la Financiera, por regulación de la ley 454 de 1998, en donde se les exigió una especialización de actividades. (Financiera Comultrasan, s.f.).

Es la organización pionera entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Colombia, la cual se ha puesto como reto prestar servicios financieros para mejorar la vida de sus asociados, reconociendo la importancia de ejecutar la innovación paralela a su operar, de manera que ha desarrollado proyectos con los cuales aspira a reducir la brecha con organizaciones bancarias del sector financiero, teniéndolas como referencia. Su trayectoria (Tabla 7) deja ver como ha sido de influencia social.

Tabla 7.

Trayectoria de Financiera Comultrasan

Fuente	Acontecimiento
Según la Reseña Histórica (Financiera Comultrasan, s.f.)	» Reconocimiento de la Asociación de Cooperativas de Colomiba ASCOOP, por ser la cooperativa líder en el país en número de asociados, activos y patrimonio, entre las cooperativas de ahorro y crédito.

Continuación Tabla 7.

Fuente	Acontecimiento
Según Informe de Gestión del año 2010 (Financiera Comultrasan, 2011)	» Reconocimiento gremial del Comité de Competitividad de Santander, de lo que resultó el doble galardón por la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) en 2010.
Según Informe de Gestión del año 2012 (Financiera Comultrasan, 2013)	» Calificación AA, otorgada por Value and Risk Rating S.A., por la fortaleza financiera e institucional de la cooperativa. » Reconocimiento de Vanguardia Liberal al en ese entonces presidente ejecutivo, Jaime Chávez Suárez, como uno de los “Personajes del Año”, por su liderazgo frente a la cooperativa. » Máximo galardón otorgado por la Federación Nacional de Comerciantes, por el gran desempeño e influencia en la región. » Premio Interamericano para el Desarrollo de la Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “reconoció a la cooperativa como la mejor institución de Microahorros Categoría 2 de América Latina”.

Continuación Tabla 7.

Fuente	Acontecimiento
	» Reconocimiento del Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU) por la trayectoria.
	» Reconocimiento de la Universidad Pontificia Bolivariana por su desempeño e influencia en la región sobre la comunicación corporativa.
Según Informe de Gestión del año 2014 (Financiera Comultrasan, 2015)	» Reconocimiento de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en la categoría “Innovación y Competitividad”, por Solución Movil de Apoyo Comercial Smart Road.
Según Informe de Gestión del año 2015 (Financiera Comultrasan, 2016)	» Reconocimiento de Great Place to Work, al figurar entre las “15 mejores empresas para trabajar en Colombia” en la categoría “empresas con más de 500 colaboradores”. » Ganadora del concurso organizado por la Banca de las Oportunidades y Acción por la propuesta “Mi casa feliz paso a paso”.

Continuación Tabla 7.

Fuente	Acontecimiento
En 2018 (Departamento de Comunicaciones, s.f.)	» Reconocimiento como una empresa que aporta a la competitividad regional, por su propuesta de alcancía virtual “FICO”, otorgado por la Cámara de comercio de Bucaramanga, Colciencias y la consultora internacional IXL Center.
	» Reconocimiento de Vanguardia Liberal y la revista 500 Empresas Generadoras de Desarrollo en Santander, por ser la empresa con mayor impacto social.
	» Reconocimiento de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, por el permanente apoyo al desarrollo estudiantil y profesional de los Ingenieros de Mercado.
	» Reconocimiento de Icontec, por el cumplimiento normativo empresarial.

Continuación Tabla 7.

Fuente	Acontecimiento
Según comunicado de prensa en 2018 (Financiera Comultrasan, 2018)	» Orden al Mérito de la Democracia de la Comisión Segunda del Senado de la República al presidente corporativo, Jaime Chávez Suárez, por su aporte al desarrollo empresarial, generación de empleo y construcción del tejido social en Santander.

Nota: Acontecimientos históricos de Financiera Comultrasan. Adaptado de: Informes de Gestión del 2010 al 2018.

Ahora en lo que respecta al sector de la Economía Solidaria, se logró su reconocimiento como sector de gran importancia e influencia en Colombia, gracias a la conformación del Consejo Nacional de Economía Solidaria en 1986. A la par, en 1988, se organizaron las cooperativas, asociaciones mutuales y fondos de empleados (Figura 5) (Superintendencia de la Economía Solidaria, s.f.), de las cuales se distinguen a las Cooperativas de Ahorro y Crédito²⁵.

Según el WOCCU²⁶ (como se citó en Superintendencia de la Economía Solidaria, 2018) , existen 60.500 cooperativas de ahorro y crédito, repartidas en 109 países, lo que genera una cobertura de aproximadamente 223 millones de personas y una captación de un 8,3% de penetración en el mercado mundial.

²⁵ Tipo de cooperativa a la que pertenece Financiera Comultrasan por su objeto social.

²⁶ Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

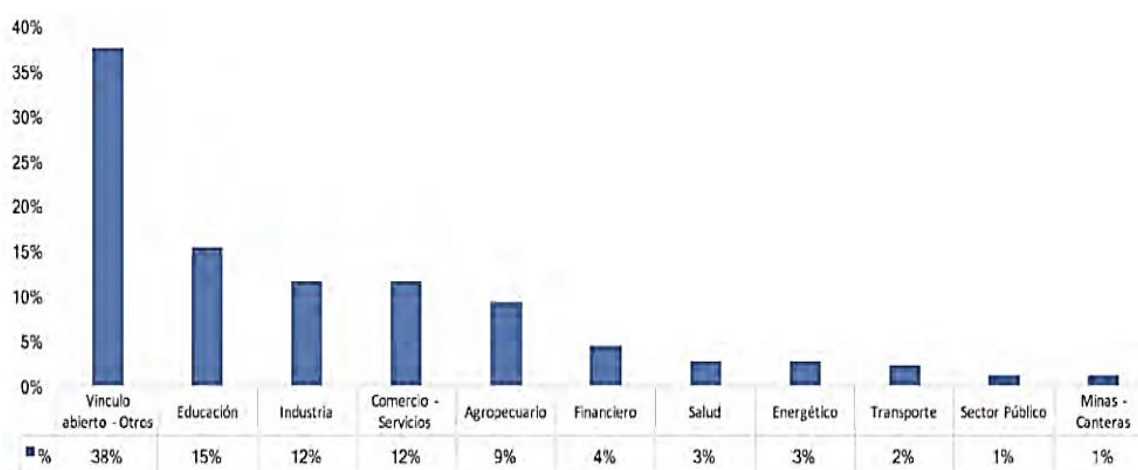


Figura 5. Cooperativas por sector económico. Adaptado de: Superintendencia de la Economía Solidaria. (2018). Recuperado de:

http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/imce/boletin_financiero.pdf

Actualmente, figuran 181 Cooperativas de Ahorro y Crédito en el sector solidario colombiano, las cuales son reguladas por la Delegatura para la Supervisión de la Actividad Financiera, una institución adscrita a la Superintendencia de Economía Solidaria, logrando una participación del 36% de las entidades bajo su control. En cuanto al patrimonio, el sector solidario ha reportado 15 billones de pesos, de los cuales 4,9 corresponden a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

De igual forma, la Superintendencia de la Economía Solidaria (2018) emitió un sondeo en cuanto a retos y desafíos que se le pronostican al sector para este tiempo:

Principales retos:

- Uno de los retos que actualmente se enfrenta el sector solidario es la supervisión y control en un entorno de posconflicto ya que las cooperativas se encuentran ubicadas en su mayoría en municipios inflenciados por grupos al margen de la ley (FARC-ELN)

específicamente en el control del lavado de activos y financiación del terrorismo ya que en cada una de las zonas veredales y campamentos se encuentran ubicadas cooperativas vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

- Otro de los retos que enfrentará el sector cooperativo es la entrada en vigencia de la nueva cooperativa de las FARC – ECOMUN (Economía del Común), pues busca por medio del modelo de economía solidaria albergar a todos los exguerrilleros con el fin de promover la creación de 52 cooperativas.
- Vincular a los jóvenes en la creación, conformación y puesta en marcha de Cooperativas en cada uno de los municipios y departamentos para que estos reciban los múltiples beneficios del sector solidario y la práctica de buen gobierno ya que son ellos quienes harán parte de las tareas que enmarcarán los resultados que obtenga el sector año tras año.
- Promover el Cooperativismo desde la asociatividad como agente para el desarrollo socioempresarial y el fortalecimiento del capital social, fortaleciendo el mercado y en otros solucionando fallas de éste y del Estado, sin olvidar que su mayor interés está en generar los mejores beneficios para sus afiliados y así contribuir al desarrollo económico de Colombia.
- Integrar al sector solidario en los aparatos productivos del país con el fin de que este pueda ingresar de una forma integral a los procesos de TLC y exportación con el fin de promover la empresa agrícola e industrial agrupando (asociatividad) a los individuos organizados en cooperativas y poder impulsar el desarrollo económico, social, cultural de cada una de las regiones.

Principales Desafíos:

- Tener una mayor capacidad institucional para poder ejercer una mayor supervisión y control sobre las cooperativas ya existentes y las nuevas creadas bajo el proceso de paz.
- Dar a conocer el modelo de economía solidaria en el país (cada rincón de Colombia) con el fin de incentivar esta forma de asociación entre ciudadanos teniendo en cuenta los principales principios de la economía solidaria y no solo basándose en formas jurídicas de creación. Lo anterior, con el fin de promover un mayor desarrollo económico y que logre evidenciarse en la calidad de vida de las personas ya que el acceso a productos de créditos y beneficios que otorga este modelo puede alcanzar a cada rincón del país (zonas rurales).
- El desarrollo del proceso de paz en la etapa del post conflicto, presenta un desafío importante con la inclusión a la vida civil de los desmovilizados en forma digna y organizada, generando esperanzas de emprendimiento, siendo auto sostenible, y generando bienestar. Por lo tanto, es importante romper las barreras de acceso social y sensibilizar al sector Solidario del impacto que tenemos desde lo social y económico en nuestro país.
- En Colombia los recursos (productivos, capital humano, cultura) se han visto limitados en parte debido a la falta de integración y asociatividad en el sector empresarial impidiendo explotar las potencialidades productivas de la de Colombia por medio de un modelo de gestión y organización sustentado en valores como la solidaridad, el cooperativismo y la autogestión, que permitan nuevos modelos organizativos de producción (empresas-asociatividad) con el fin de generar mayores oportunidades, menor desigualdad y un crecimiento y desarrollo económico sostenible en el tiempo.

4.1.3. Resultado de la identificación de capacidades internas: Llevando a las capacidades internas a un enfoque más vanguardista en el que involucran las “capacidades dinámicas”, que ya se había mencionado anteriormente, Garzón (2019) postula un modelo en el que introduce a las capacidades dinámicas dentro del pleno desarrollo de una organización para estos tiempos, en el que las categoriza como de: absorción, innovación²⁷, adaptación y aprendizaje; con las cuales toda compañía lograría u pleno desarrollo empresarial.

Se tuvo en consideración el PCI (Serna & Díaz, 2015) como fundamento para consolidar la información que se para nutrir las interacciones con los profesionales, pero se limitó netamente a generar un pequeño espacio de diálogo abierto, en donde se pudieran concretar ideas más certeramente y no a través de encuestas o cuestionarios planos.

Con ello, se consolidó un análisis de capacidades internas en la Gerencia de Gestión Humana de Financiera Comultrasan, junto con los resultados obtenidos por la herramienta del diagnóstico.

Tabla 8.

²⁷ En innovación se incluyen proyectos de I+D+i.

Análisis de capacidades.

Categoría	Descripción
Capacidad Directiva	La unidad administrativa tiene claros los procesos misionales de la organización, por lo que encamina sus funciones y estrategias en pro de fortalecer mayoritariamente el core del negocio y su objeto social de la cooperativa. Asigna recursos y muestra su interés en fortalecer a la organización desde su talento humano, para lo que se mantiene en constante vigilancia de áreas similares en el mercado y su desempeño.
Capacidad Competitiva	Se muestra abierta en la búsqueda de nuevos productos y/o servicios a través de los cuales logre una fidelización del cliente interno (colaboradores), por lo que tiene prácticas destacables con las que logra un renombre laboral. Por la cobertura de la organización a nivel nacional, designan los cargos según se requieran, con lo que logran un operar multidisciplinar, según la necesidad que vaya presentando.
Capacidad Financiera	Distribuye los recursos a modo que cada área bajo su dirección pueda ejercer sus respectivas actividades a cabalidad. De igual forma, regula los costos que genera en su operar, manteniendo y generando aliados estratégicos con los que diversifica su aporte a la organización.

Continuación Tabla 8.

Categoría	Descripción
Capacidad Tecnológica	Reconoce la influencia de la tecnología en estos tiempos, por lo que visualiza y contempla el uso de soluciones tecnológicas para transformar y optimizar su funcionalidad, intermediando en la adquisición y/o producción in house de software, según convenga.
Capacidad de Talento Humano	Se percibe un buen clima laboral, en el que no se distingue significativamente la brecha entre jefe-colaborador. Tiene ejemplares de plan carrera ²⁸ que ha realizado, lo que le permite disponer de un talento con trascendencia en la cooperativa. De igual manera, mantiene vigente la motivación e incentivo a los colaboradores, con buenas prácticas de salario emocional consolidadas como “La Ruta del Triunfo”. Brinda oportunidades de crecimiento integral a los profesionales, liberando su dependencia a ellos y procura fidelizar el talento que realmente aporta a la organización.

Nota: Si bien esta herramienta está enfocada a toda una organización y su interacción con el entorno, luego de su respectiva personalización sirvió como herramienta para consolidar un análisis de la Gerencia de Gestión Humana. De igual forma, lo manifestado está expresado en función exclusiva del edificio administrativo, sin ahondar en la influencia que tengan las agencias que dispone a nivel nacional la cooperativa como tal.

4.2. Resultados de la identificación de tendencias

Por los resultados obtenidos de la exploración en fuentes estructuradas, que en cierto modo fue reducido luego de la depuración realizada con el software NVivo, fue claro que las temáticas

²⁸ Plan carrera es un concepto usado en la Administración de Recursos Humanos, con el que se relaciona el crecimiento profesional que tiene el capital humano, a través de oportunidades que, en algunos casos, la misma organización le otorga.

establecidas como tópicos de búsqueda (gestión humana y economía solidaria y/o pequeña banca) no contaron con gran afluencia científica que se adaptara a los parámetros establecidos, bien sea por su naturaleza o porque son tratadas con otros enfoques. No obstante, a modo de reconocer el sector de la economía solidaria y la gestión de recursos humanos, primeramente, se hizo un leve análisis bibliométrico de la fuente viendo la concurrencia (Tabla 9) que tuvieron los artículos resultantes a la ecuación de búsqueda #1 (Figura 2).

Tabla 9.

Concurrencia de los resultados de la primera ecuación de búsqueda.

Publicación	Descargas	Artículos
Personal Review	7678	3
Human Resource Management International Digest	113	2
Management Decision	22	2
Employe Relations	3906	2
Journal of Chinese Human Resource Management	673	2
International Marketing Review	1334	1
European Business Review	2	1
International Journal of Manpower	N/D	1
Journal of Service Management	N/D	1
Indigenous Management Practices in Africa	6	1
Multinational Enterpirses, Markets and Institutes Diversity	30	1

Nota: Concurrencia de los artículos resultantes de la primera ecuación de búsqueda.

Estando agrupados por su publicación, se pudo ver que las publicaciones personales destacaron con un 56% de demanda. Cabe recordar que dichos artículos fueron previamente filtrados a un rango de tiempo de 8 años, lo que deja entrever una afluencia significativa en algunos casos para ser producción científica en dicho tópico.

Por su parte, en los artículos resultantes de la ecuación de búsqueda #2 (Figura 2), destacaron las publicaciones (Tabla 10) en el International Journal of Bank Marketing, con un 68% de la demanda. En este tópico fue más que notoria la carencia de contenido científico que se adecuara a los parámetros establecidos, quizás por su enfoque financiero, por el juego de palabras de la connotación “credit union” que al español sería “cooperativa de ahorro y crédito” que pudo haber alterado la búsqueda, o que sencillamente, no es un modelo muy popular aún.

Tabla 10.

Concurrencia de los resultados de la segunda ecuación búsqueda.

Revista	Descargas	Artículos
International Journal of Bank Marketing	259	3
Managerial Finance	7	1
Journal of Services Marketing	N/D	1
Business Process Management Journal	115	1

Nota: Concurrencia de los artículos resultantes de la primera ecuación de búsqueda.

De por sí el aporte de la exploración en fuentes estructuradas para esta investigación fue mínimo, pero se rescata lo mencionado en Risky business in a volatile world (2017), en donde se señala que la administración de recursos humanos debe estar alerta a los cambios que se dan en el entorno de la empresa, y más aún, que está en furor las generaciones por las cuales la sociedad

se está clasificando, según su estilo de vida (Baby boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z). Risky business in a volatile world (2017) también menciona, según el informe de riesgos globales de 2016, la volatilidad global a la que estamos expuestos en la era moderna que vivimos, con los avances tecnológicos como pioneros, pero aún frágiles a ataques cibernéticos, el descontrol en cuanto a la migración, desequilibrio social, conflictos por precios de la energía y la poca importancia con que se asume el cambio climático. Algo por destacar de Risky business in a volatile world (2017), es el reconocimiento que hace a la nueva tendencia laboral, los gig workes, que corresponden a la “gig economy”, los cuales trabajan por la necesidad creyendo ser autoempleadores sin un entusiasmo empresarial, favorecidos por empresas como Uber, Rappi, etc.

Por otro lado, es interesante la paradoja que genera Shipton (como se citó en Bamber, Bartram y Stanton, 2017), quien menciona como actualmente se pone en tela de juicio que la gestión de recursos humanos pueda liderar procesos de innovación, a sabiendas que hay dos configuraciones distintas: una se basa en el control directivo, que prima el alcanzar metas empresariales, a toda costa; y la que poco a poco se deja entrever en las organizaciones, que promueve un espíritu empresarial y a la vez reflexivo, aludiéndosele la innovación. Si bien es cierto que el capital humano es la principal fuente de disrupción que toda organización tiene al alcance, hoy en día se ve como por fin se le da la posición de generar cambio, y no que se lo impongan. También es pertinente aludir a Lee (2013), quien menciona como se ha relacionado de manera errónea a la gestión de recursos humanos con la innovación, a modo de que se distinguen personas en específico dentro de una organización como capaces de generar innovación, siendo que precisamente surge de la cotidianidad que viven todos. Se sobre entiende, que quien se involucre en temáticas de creatividad e innovación, debe estar siempre abierto al

diálogo y próximo al día a día de sus compañeros, ya que ahí es donde podría estar su inspiración.

4.2.1. Tendencias en recursos humanos: A manera general, los resultados obtenidos de la investigación de las fuentes estructuradas emitían una percepción muy genérica de lo que se relacionaba a los tópicos, siendo insuficientes para los fines del presente, pero dejaban entrever un contexto en relación con la gestión de recursos humanos hoy en día. Ahora bien, ahondando en las tendencias de recursos humanos, se encontró mayor significancia a las fuentes no estructuradas, en las que fácilmente se reconocieron las proyecciones que se le auguran a los tópicos de búsqueda establecidos.

La información suministrada por dichas fuentes estaba fundamentada en un estudio realizado por 20 expertos de diferentes partes del mundo para Sodexo (Sodexo, 2018); y los resultados de una encuesta global realizada a 11.000 líderes de recursos humanos, junto con entrevistas a ejecutivos revelación para Deloitte (Deloitte, 2018).

Según Deloitte (2018) las tendencias del capital humano para 2018 fueron:

- » ***Equipos liderando equipos:*** grupo de directivos de una organización que conforman un equipo extracurricular, además de su área en función, para tratar temáticas estratégicas.
- » ***Gestionar más allá de la empresa:*** iniciativa con la que se busca gestionar la fuerza laboral con talento externo a la organización (contratistas, freelancers, gig workers, trabajadores autónomos, etc.)
- » ***Nuevas recompensas:*** pasar de un plan de incentivos y beneficios estandarizado, a uno personalizado, a partir de una variedad holística.

- » **De carreras a experiencias:** transición de promover planes carrera a brindar nuevas experiencias, en la que se incluyan el cambio de roles y la asignación de nuevas tareas.
- » **Impulso a la longevidad:** postergar la jubilación del talento longevo que aporta significativamente a la organización, y en cambio, diseñarle un plan carrera según esperanza de vida.
- » **Ciudadanía e impacto social:** el impacto social que genere la organización es valioso para su reconocimiento y prestigio.
- » **Bienestar:** salario emocional enfocado a programas de salud física, mental, financiera y espiritual.
- » **Nuevas habilidades por la Inteligencia Artificial, robótica y automatización:** reducción de tareas operativas y/o mecánicas, y mayor aporte de habilidades humanísticas.
- » **Lugar de trabajo hiperconectado:** nuevas plataformas y mensajería instantánea para la comunicación intraempresarial.
- » **Uso de datos personales:** estricto control a la información de personas que se manipula en los procesos de administración de recursos humanos.

Según Sodexo (2018) las tendencias en el lugar de trabajo en 2018 fueron:

- » **Preparación para la Generación Z:** una nueva fuerza laboral de profesionales dinámicos e inquietos viene surgiendo.
- » **El internet de las cosas:** se aspira a que con el internet se tengan desde organizaciones mejoradas, hasta una gestión inteligente de la infraestructura que auspicie la productividad.

- » **Lugar de trabajo inteligente emocionalmente:** la inteligencia emocional sigue a la vanguardia siendo una aliada para las organizaciones de alto ajetreo y el liderazgo innato.
- » **Recursos de la economía colaborativa:** Introducción de nueva filosofía que deja de lado a la propiedad tradicional, y busca promover eficiencia en la mano de obra y materiales.
- » **Equilibrio de género:** infundir diversidad, pertenencia e inclusión en los espacios de trabajo.
- » **Transformación de la experiencia del empleado:** rendimiento óptimo del empleado apoyado en tecnologías, gracias a su experticia en sus labores.
- » **Empleados como nuevos agentes del cambio:** involucrar a los empleados en problemáticas sociales y medioambientales, para que sean agentes del cambio, bajo programas de responsabilidad corporativa.

4.2.2. Tendencias en la pequeña banca: Luego de realizar una exploración sobre las tendencias en la economía solidaria, se comprendió que a nivel global se le da una visión más social, alejándose de la naturaleza de Financiera Comultrasan, que por su naturaleza se inclina hacia la banca pequeña, por lo que se consideró más importante analizar ese entorno.

Para ello, se tuvo en permanente vigilancia el contenido generado por el WOCCU, el cual predominaba las retroalimentaciones de conferencias y encuentros, por lo que no se creyeron elocuentes en esta instancia. De modo que se recurrió a lo publicado por Accenture, quien desde una perspectiva analítica ha estado vigilando los cambios que surgieron desde 2016 en dicho sector, pero que hasta hoy en día son reconocibles.

Según Accenture (2018), las tendencias en la banca pequeña para 2018 fueron:

- » **Automatización del servicio al cliente:** con el surgimiento de los bots, la pequeña banca le apuesta a brindar un servicio al 24/7 y ampliar la gama de uso.
- » **Ofertas para nichos en específico:** correspondiendo a la tendencia de ser más personalizado y menos genérico, con apoyo de las nuevas tecnologías se busca abrir nuevos nichos de mercado.
- » **Una apuesta por la pequeña y mediana empresa:** oferta de servicios especiales para brindar un acompañamiento a la empresa emergente.
- » **Transformación de la fuerza de trabajo:** la transformación digital e Inteligencia Artificial son la esencia para fomentar una autonomía personal en los trabajadores, permitiéndoles tener un mejor acercamiento con los clientes.
- » **Propuesta de valor de interfaz:** las organizaciones tendrán que familiarizarse con los avances tecnológicos y servicios online, teniendo cercanías con las Fintech.
- » **Actas de acciones:** se va evolucionando a brindar gestión de las finanzas personales.

4.3. Resultados de la ideación e identificación de oportunidades de innovación

A esta altura del proyecto, con la inmersión en la Gerencia de Gestión Humana y la interacción con los profesionales que la conforman, se lograron identificar las siguientes oportunidades de innovación:

- » **La familia es de gran prioridad:** Se observó que un 80% de los profesionales de la unidad administrativa tienen hijos, por tanto, se mostraba especial deseo por el manejo del tiempo laboral, bien fuera por la mañana o noche, comprendiendo que eran espacios que compartían en familia, en los que se contemplaba la preparación para partir a la escuela, la compañía y apoyo en las tareas académicas, y en especial, el tiempo a compartir con ellos. De igual

forma, se percibió el interés en que se vinculara más la familia en actividades de la organización.

- » **Oportunidad de descanso:** En el edificio administrativo, se observó que en el tiempo que se otorga para el almuerzo, hay una parte mínima pero considerable que permanece en las instalaciones bien sea por motivos vehiculares, de tiempo o distancia a sus residencias, tratan de conciliar el sueño con posturas ergonómicamente perjudiciales.
- » **Control de productividad:** Si bien se realiza una evaluación de desempeño con una periodicidad anual, se consideró necesario que las retroalimentaciones se hicieran con más frecuencia para realmente ser consciente del aporte que está generando el profesional a la cooperativa. Adicional que, si se contemplara implementación de indicadores para ejercer mayor control a la jornada laboral, sería más fácil implementar una política de flexibilidad de tiempo o si quiera otorgar más autonomía al profesional.
- » **Ausentismos del lugar de trabajo:** Siendo humanamente conscientes que toda persona tiene diligencias personales por hacer, y preciso en horarios o días hábiles, se identifica la necesidad de interrumpir de momento la jornada y poder proceder a su cometido.
- » **Espacios de confianza:** A pesar de que se percibió un muy buen clima laboral en la unidad administrativa, se sintió como los profesionales racionan sus aportes por temor a ser señalados, o que simplemente no se sienten con la confianza para hacerlo. Ahí radica en que a veces no se le tuviera en cuenta al profesional, para la toma de conceptos o sugerencias, haciendo que en vez de expresar libremente ideas generadas del día a día, este se las guarde, perdiendo una oportunidad de transformación o mejora.

- » ***Crecimiento integral:*** Se observó el anhelo de los profesionales por querer crecer integralmente, por lo que se consideró que brindarles oportunidades de conferencias en temáticas no exclusivamente laborales, sino capacidades humanísticas, enriquecería su ser.
- » ***Puesto de trabajo emocional:*** Por políticas internas los espacios de trabajo de cada uno, exclusivamente debía contener materiales correspondientes a Financiera Comultrasan, y de hecho permanecían intachables, solo que influiría notoriamente en su inteligencia emocional el poder dar su toque personal a su segundo hogar, prácticamente, claro está que manteniendo la compostura y orden que lo caracterizaba.
- » ***Beneficios personalizados:*** Si bien Financiera Comultrasan tiene unos beneficios muy interesantes para los profesionales, a veces no tenían la aceptación que se esperaba. Lo que implica que hay que contemplar intereses afines, para personalizarlos.

Por otra parte, el ejercicio de ideación realizado con los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana fue exitoso, a tal punto que las directivas se interesaron en hacer las sesiones no sólo con la muestra que se tenía planteada, sino con todos los profesionales de la unidad administrativa, solo que no fue posible por tareas pendientes que tenía la población restante.

Las estadísticas (Figura 6) del ejercicio muestran con más exactitud cuantitativa el éxito como tal, pero lo más importante, es que se sintió un ambiente presto a la generación de confianza, creatividad, libertad y diálogo, lo que permitió que los profesionales hablaran y plantearan ideas disruptivas, que en la rutina del trabajo muy seguramente ni se hubieran considerado.

Curiosamente, hubo similitud en algunas ideas tratadas entre los participantes de la sesión, como entre las sesiones, lo que aceleró aún más el proceso de identificación de insights, ya que se percibió a profundidad el colaborador de Financiera Comultrasan.

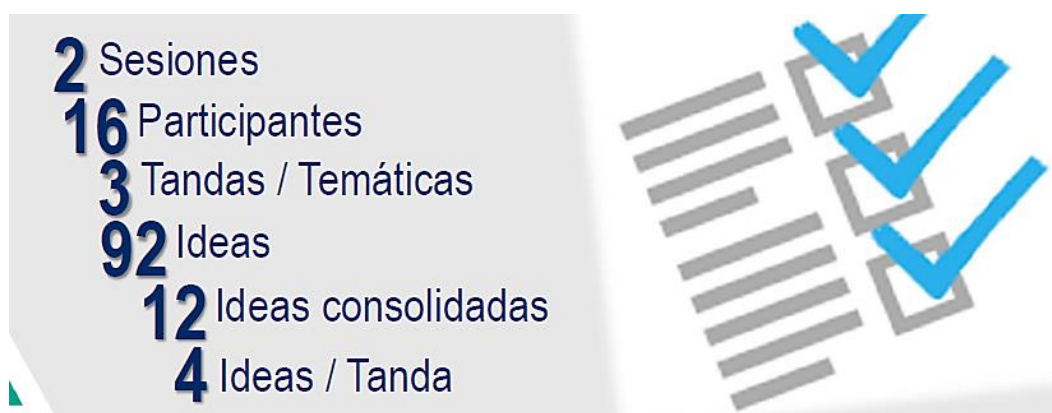


Figura 6. Estadísticas del ejercicio de ideación realizado

Como se había mencionado, se estipularon tres enfoques resultantes de la clasificación que se le dio a las tendencias, con directivas de la Gerencia de Gestión Humana, que fueron: clima y ambiente laboral, reingeniería del área de Recursos Humanos e imagen corporativa; los cuales estaban correlacionados al papel de la unidad administrativa acorde al plan prospectivo de la cooperativa, permitiendo que, de cierto modo, las ideas (Tabla 11) siguieran ese rumbo. Por otra parte, si bien se podría decir que con las técnicas 4x4x4 y SCAMPER se filtraron y/o depuraron las noventa y dos ideas generadas, a petición de las directivas de la Gerencia de Gestión Humana se guardaron a modo de conformar un banco de ideas que quizás a futuro pueden considerarse.

Tabla 11.

Ideas resultantes del ejercicio de ideación

Enfoque	Idea
	Adaptar los horarios laborales a las necesidades de los profesionales (jornada continua, previo acuerdo con colaborador, con bancos de tiempo y turnos) garantizando la asistencia y cubrimiento a agencias, por el área.

Continuación Tabla 11.

Enfoque	Idea
Reingeniería del área de Recursos Humanos	Modificar la normatividad de los horarios establecidos para generar flexibilidad horaria (horarios rotativos por áreas, jornadas más cortas con mayor productividad y menos ociosidad, eliminar la jornada de los sábados, previo acuerdo con colaborador, por turnos) atendiendo la demanda de la organización.
	Proponer una política para que la familia del colaborador pueda beneficiarse del Club Deportivo, y acceder a todos los planes y/o programas de esparcimiento (actividades deportivas, recreacionales y culturales).
	Modificar plan de beneficios ya establecidos a los colaboradores y afiliados al club (incentivos educativos para hijos, Destinar, gimnasio, tasas de interés, guardería para hijos de empleados), para el grupo familiar o grado de consanguinidad.
Clima y ambiente laboral	Proponer actividades de integración (reconocer gustos, personalidades, debilidades y fortalezas entre compañeros) y participativas (risoterapia, comunicación efectiva, empatía, manejo de emociones, resolución de conflictos, pausas activas generales) que generen un mejor ambiente laboral.

Continuación Tabla 11.

Enfoque	Idea
Clima y ambiente laboral	Modificar la estructura del programa de bienvenida de colaboradores, para ampliarlo para las personas antiguas de las empresas, y proveer reentrenamiento y claridad en las responsabilidades y tareas, trayendo a consideración los roles y límites de cada cargo.
	Adaptar el material de coaching virtual, con el respaldo de un profesional en vivo, generando motivación y crecimiento integral, en un periodo (anual o semestral) fijo establecido.
	Proponer una política para escuchar música (ambiental o en audífonos) en jornada laboral o una franja horaria en específico.
Imagen corporativa	Proponer un programa de voluntariado en el que se generen convocatorias de inscripción, para colaboradores y asociados, a programas de voluntariado, fundaciones y/o brigadas creados para asistir mascotas, habitantes de la calle, inmigrantes, personas de la tercera edad, niños, limpieza de quebradas, reforestación, conversatorios ambientales.
	Combinar estrategia de neuromarketing y manejos de TICs más agresivos en redes sociales actuales que tiene la organización, aumentando la cercanía y creando un sello corporativo.

Continuación Tabla 11.

Enfoque	Idea
Imagen corporativa	Adecuar campañas de amparo económico y donaciones para obras y proyectos en zonas vulnerables (escuelas, capacitación y formación a madres solteras, apoyo a niños desamparados, asistencia a adultos mayores, abastecimiento de libros en bibliotecas de zonas vulnerables), que sean exhibidos en redes sociales y portafolio de la organización para reconocimiento del público.

Nota: Ideas que resultaron del ejercicio de ideación realizado con los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana.

Motivados por los resultados obtenidos con el ejercicio de ideación, las directivas de la Gerencia de Gestión Humana tuvieron la iniciativa de impulsar las ideas que se relacionan con la vinculación de las familias de los colaboradores a actividades y/o eventos de ocio y esparcimiento que se generan por el Club Deportivo Financiera Comultrasan, una empresa aliada que tiene la cooperativa el cual funciona en sincronía con el área de Recreación y Cultura, encargándose de la realización de actividades deportivas y recreativas para los colaboradores de la cooperativa. Por otro lado, también sirvió de detonante para impulsar aún más la iniciativa de crear programas de voluntariado que se venía edificando con la Fundación Comultrasan, empresa aliada encargada de la gestión social de la cooperativa.

4.4. Resultados del diseño de un portafolio de propuestas de innovación

Las propuestas de innovación plasmadas en el portafolio (Apéndice C) entregado a la Gerencia de Gestión Humana fueron el resultado que logró estructurarse con la secuencia del plan de innovación en dicha unidad administrativa.

Partiendo de la percepción de los profesionales ante la innovación, y teniendo claro que la administración de los recursos humanos a nivel global busca fidelizar a sus colaboradores con beneficios reconocidos como prácticas del salario emocional, es que se busca trascender en la parte humana de la Gerencia de Gestión Humana.

Es así que por la integración de los resultados del diagnóstico inicial, las interacciones con los profesionales, la percepción de la inmersión en la cooperativa, las tendencias compiladas en las investigaciones, el ejercicio de ideación e interacción, los insights reconocidos, y claro está, los intereses por los cuales se planteó el desarrollo de esta práctica por parte de las directivas, se plantearon cuatro propuestas de innovación:

- **“EXPRESATE”**: Aplicativo web a través del cual se pueda dar tratamiento a ideas emergentes de los colaboradores, quienes disponen de experiencias de primera mano con los procedimientos de la cooperativa, las cuales pueden conllevar a aportes significativos para la organización. Se busca: Captar ideas generadas por los colaboradores, a partir de su interacción con procesos y/o procedimientos de la cooperativa, para considerar su mejora y/o transformación; facilitar el flujo de ideas dentro de la organización; relacionar las ideas captadas con el área o cargo a quien corresponde el proceso y/o procedimiento de donde provienen; consolidar mejoras y/o transformaciones que contribuyan al fortalecimiento de la cooperativa; vincular a los colaboradores en el fortalecimiento de la organización.

- **“ADMINISTRA TU TIEMPO, ADMINISTRA TU VIDA”:** Programa para el ahorro de 2 horas/mes de los colaboradores, a través de un adelanto de trabajo en jornada adicional al horario estipulado y bajo previo acuerdo con directivas inmediatas. Se busca: Reducir tasa de ausentismos; brindar la oportunidad de tener un espacio de tiempo a los colaboradores, para la realización de diligencias personales en días hábiles; estimular la concentración del colaborador, para aumentar su eficacia en la realización de sus funciones, sin interrupciones.
- **“VIVAMOSLO JUNTOS”:** Campaña para la realización de pausas activas que conlleven a risoterapias comunales (todo el personal del piso y/o agencia), generando un espacio de relacionamiento entre los colaboradores y fortaleciendo el clima laboral, mediante animación y/o recreación con música o lúdicas que promuevan el estiramiento físico y la interrelación. Se busca: Garantizar la realización de pausas activas por parte de los colaboradores y promover ese hábito; generar un espacio de distensión y empatía; contribuir al clima laboral que se perciba en el piso y/o agencia.
- **“RECARGA ENERGÍA, APORTA EFICACIA”:** Campaña para el descanso de los colaboradores exclusivamente en franjas horarias intermedias dentro de la jornada laboral (tiempo de almuerzo), dándole la oportunidad de que retorne activamente. Se busca: Permitir descansar a los colaboradores que permanecen dentro de la cooperativa, en la franja horaria designada para almuerzo; aumentar su rendimiento de los colaboradores; brindar alternativas higiénicas y salubres de descanso que se adecuen al colaborador.

4.5. Resultados del testeo de la propuesta de innovación priorizada con mayor potencial

Para la estructuración de la propuesta de innovación “EXPRESATE”, se diseñaron dos diagramas de flujo de información que representaban: el procedimiento para el tratamiento de una idea a través del aplicativo web (Apéndice D) y la secuencia que tendrían las preguntas a diligenciarse en éste (Apéndice E); que regirían su funcionamiento, los cuales fueron testeados en un espacio abierto al diálogo con seis de los profesionales de la Gerencia de Gestión Humana y dos de otra unidad administrativa, de manera individual.

Se evaluó la fluidez que tendría el aplicativo web en el proceso de generación de la idea, la percepción y experiencia del profesional con la herramienta, la interpretación de las preguntas con las que se logra consolidar la idea y la retroalimentaciones de la iniciativa, lo que trajo consigo varias modificaciones y rediseños, logrando que fuera apta para toda la población, considerando que existen profesionales que ya tienen clara y exactamente definida una idea a implementar en la cooperativa, como lo que tienen indicios pero no saben estructurarla. Para su realización, se procuró que transmitiera cercanía al profesional que estuviera interactuando con ella, por lo que el lenguaje es sencillo, la interfaz dinámica y con un logo (Figura 7) que realmente transmitiera su funcionalidad, respetando los principios básicos del marketing.

Finalmente, todo se plasmó en un formato para solicitud de requerimiento tecnológico (Apéndice F), de uso interno y estandarizando en la cooperativa, en el que describió la funcionalidad que tendría el aplicativo web, para facilitar la interpretación y desarrollo cuando fuese puesto en producción. También, se redactó un manual complementario para el aplicativo web (Apéndice G), que contenía definiciones relevantes para el aplicativo web, criterios por los cuales se orientarían las tomas de decisiones implicadas en el tratamiento de las ideas y el plan

de incentivos con el que se buscaría motivar la participación de los profesionales de la cooperativa.

Esta iniciativa fue la que impulsó el desarrollo de este proyecto, buscando reducir la brecha que se genera por la distancia entre el edificio administrativo y las agencias, otorgando una oportunidad para que se vincule al talento humano dentro de los procesos de transformación y mejora, que se ejecuten en la cooperativa e integrando al talento humano que la compone.



Figura 7. Logo propuesto para el aplicativo web “EXPRESATE”.

5. Conclusiones

Financiera Comultrasan es una organización que está muy bien posicionada gracias a que busca mejorar cada día referenciándose de modelos bancarios, por su naturaleza financiera, logrando direccionar sus estrategias para la captación de mercado y la oferta de productos y servicios que estén afines a lo que sus asociados demandan. Se percibió la búsqueda de lograr su visión, con las recientes áreas que ha creado en innovación y transformación digital y la analítica y predictiva de datos, lo que dejó entrever que realmente quiere estar a la par con los cambios que se den en el mercado.

Según el diagnóstico realizado en la Gerencia de Gestión Humana, se comprendió que los profesionales que la conforman tienen la intención de aportar o generar ideas, pero, se ven truncados ya que no se dan las oportunidades para que, con entera confianza, se involucren en procesos de transformación y/o mejora que pueden beneficiar a la cooperativa.

La Gerencia de Gestión Humana es una unidad administrativa muy bien estructurada, que dispone con capital humano de trayectoria en la cooperativa, lo que permite que los objetivos planteados y sus esfuerzos estén encaminados paralelamente a los propuestos para la organización. Por ello, las capacidades internas que destacaron en ella efectivamente fue la de Talento Humano y Directiva, considerando que el trabajo es fluido sin verse brecha alguna en relación de jefe-colaborador.

La metodología del Design Thinking es una herramienta valiosa para proyectos de esta índole y en lugares como la Gerencia de Gestión Humana, ya que concuerdan en estar centradas en lo humano, permitiendo que de una manera técnica se logren aportes ajustados a las necesidades de la población a intervenir.

Por el análisis y revisión de tendencias en gestión humana y la pequeña banca, se interpretó la evolución que el mercado laboral está exigiendo a las dependencias de administración de recursos humanos, en donde deberán reestructurar escaladamente la labor de los colaboradores en la organización, dejando de lado funciones operativas, para avanzar a intervenciones estratégicas.

Como fue el caso de este proyecto, el hecho de establecer parámetros de búsqueda para una investigación determina si se contará con afluencia de contenido científico que se adapte a criterios establecidos. Aun así, la información captada fue de buen provecho, ya que complementó contextualmente la percepción de la administración de los recursos humanos en las organizaciones hoy en día.

Congruente con las tendencias, en la identificación de las oportunidades de innovación e insights, quedó claro que el plan de beneficios se tornará a ser más personalizado y menos estandarizado, lo que implica una tarea compleja para la planeación estratégica de dichas áreas.

Si bien este proyecto concretó unas propuestas para la Gerencia de Gestión Humana, se considera que sembró en ella el interés por estar en vigilancia del entorno y de los cambios que pudieran favorecerla, primando el aporte que el capital humano puede hacer a la organización sabiéndolo gestionar.

La Gerencia de Gestión Humana como tal, es un área muy interesante y completa, ya que en su operar implica el manejo de recursos financieros y humanos, permitiendo que sea de gran influencia en las organizaciones, aunque usualmente sea considerada como un proceso de apoyo.

Disponer de estas oportunidades de relacionamiento entre empresa – universidad, aporta significativamente a la empleabilidad con que la academia percibe el entorno empresarial.

6. Recomendaciones

Se recomienda unificar y definir un lenguaje común de innovación en toda la organización, para que de esta manera las áreas centralicen sus estrategias en paralelo a que lo proyecta su futuro y el entorno.

Se recomienda estudiar la intervención de seguridad de la información en el desarrollo de algunas actividades laborales, con miras a evaluar si efectivamente es crucial su intervención o si puede tener una leve flexibilidad que apoye a la labor del profesional.

Se recomienda presentar abiertamente el área de innovación y analítica de datos a los profesionales de la cooperativa, para que una vez reconocida, brinde apoyo en proyectos que se planeen en las diferentes áreas de la organización, basados en una relación de confianza.

Referencias bibliográficas

Accenture. (2018). Innovative trends in retail banking. p.20.

Aguilar, J. & Rene, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. *Ciencias Da Administraçao*, 8(15), 15. Recuperado el 16 de Noiembre del 2018 de: <http://file:///C:/Users/practicante.dhumano0/Downloads/Dialnet-GestionDeCapacidadesDinamicasEInnovacionUnaAproxim-4012996.pdf>

Arzola, M. & Mejías, A. (2007). *Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79. Recuperado en 22 de Octubre de 2018, de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100005&lng=es&tlng=es.

Asociación Colombiana de Cooperativas. (2018). *La innovación debe ser la estrategia de las cooperativas*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018, de Asociación Colombiana de Cooperativas: <http://ascoop.coop/archivonoticias/noticias-destacadas/5514-la-innovacion-debe-ser-la-estrategia-de-las-cooperativas>

Azagra, J. (2003). La contribución de las universidades a la innovación: efectos del fomento de la interacción universidad-empresa y las patentes universitarias (Doctor en Economía). Universitat de Valencia.

Baena, E., Sánchez, J., y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia Et Technica*, 3(23), 61-66. Recuperado el 4 de Diciembre de 2018 de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385>

- Bamber, G. J., Bartram, T., y Stanton, P. (2017). HRM and workplace innovations: formulating research questions. *Personnel Review*, 46(7), 1216–1227. doi:10.1108/pr-10-2017-0292
- Biblioteca Central – Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *Recursos en línea*. Recuperado el 10 de Octubre: <http://tangara.uis.edu.co/>
- Bravo, M. (2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis Económico*, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, XXVII (66), 25-46. Recuperado el 22 de Septiembre de 2018 de: <http://www.redalyc.org/html/413/41326845003/>
- Buil, E. (2018). *Formulario de contacto*. [Email].
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework, segunda ed.* San Francisco, Estados Unidos: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cano, C. P., & Cano, P. Q. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies. *International Journal of Technology Management*, 35(1/2/3/4), 11. doi:10.1504/ijtm.2006.009227
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. ALBACETE. (s.f.). *Autodiagnóstico de la innovación*. Centro Europeo de Empresas e Innovación. ALBACETE . Recuperado el 8 de Octubre de 2018 de: <http://www.ceeialbacete.com/autodiagnosticos/autodiagnostico/autodiagnostico.htm>
- Castellanos, O., Fúquene, A., y Ramírez, D. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, BioGestión.
- Castillejos, Á. (2016). Integración de "Design Thinking" en herramientas aplicadas a "Lean Manufacturing". Madrid, (195).

- Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa. (s.f.). *Joseph Stiglitz: cooperativas única alternativa al modelo económico fundado en el egoísmo que fomenta las desigualdades*. Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018 de: <http://www.ciescoop.cl/joseph-stiglitz-cooperativas-unica-alternativa-al-modelo-economico-fundado-en-el-egoismo-que-fomenta-las-desigualdades/>
- Cilleruelo, E. (2007). *Compendio de definiciones del conteto "Innovación" realizadas or autores relevantes: Diseño híbrido actualizado del concepto. Dirección y Organización: Revista de Ingeniería de organización*. (34), 91-98. Recuperado el 20 de Octubre de 2018 de: <http://ww.revistadyo.org/index.php/dyo/article/view/20>
- Coca, A., & Chaminade, C. (2006). Innovación y gestión del capital intelectual en una empresa multinacional: el caso de Unión Fenosa. ICE, Revista De Economía, 1(830).
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2017). *Cooperativas, empresas para la gestión social y económica: Informe de Desempeño 2016*. Confederación de Cooperativas de Colombia. Recuperado el 22 Septiembre de 2018 de: http://confecoop.coop/wpcontent/uploads/2017/07/Info_Desempeño_2016.pdf
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2018). *El valor de la cooperación: Informe de desempeño 2017*. Confederación de Cooperativas de Colombia. Recuperado el 23 Septiembre de 2018 de: <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2018/11/INFORME-2017.pdf>
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal Of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

- Cruz, Á. (2009). Un proyecto de innovación: Retención, atracción y compromiso del talento en Altran. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, [online] pp.40-45. Recuperado el 9 de Marzo de 2019 de : https://factorhuma.org/attachments_secure/article/551/proyectoDEinnovacion.pdf
- De Bassi Padilha, J., Cziulik, C., y de Camargo Beltrão, P. A. (2017). Vectors of Innovation Definition for Application During Conceptual Design Stage of Product Development Process. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(1), 49–60. doi:10.4067/s0718-27242017000100006
- Deloitte. (2018). El auge de la empresa social: Estudio “tendencias globales de capital humano 2018”. Deloitte. p.18
- Departamento de Comunicaciones. (s.f.). Premios y Reconocimientos (p. 10). [Email]
- El Espectador. (2018a). *Cooperativas en Colombia llegarán a \$47 billones en activos en 2018: Confecoop*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018 de: <https://www.elespectador.com/economia/cooperativas-en-colombia-llegaran-47-billones-en-activos-en-2018-confecoop-articulo-732830>
- El Espectador. (2018b). *Revolución Digital en el Sector Solidario: Un desafío frente a la sostenibilidad*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018 de: <https://www.elespectador.com/economia/revolucion-digital-en-el-sector-solidario-un-desafio-frente-la-sostenibilidad-articulo-754451>
- Financiera Comultrasan. (2011). Informe de Gestión año 2010 (p. 69). Bucaramanga. Recuperado el 6 de Octubre de 2019 de: https://www.financieracomultrasan.com.co/informe/2010/informe_de_gestion_2010.pdf

Financiera Comultrasan. (2013). Informe de Gestión año 2012 (p. 69). Bucaramanga.

Recuperado el 6 de Octubre de 2019 de:

https://www.financieracomultrasan.com.co/informe/2012/informe_de_gestion_2012.pdf

Financiera Comultrasan. (2015). Financiera Comultrasan entre las 15 mejores empresas para

trabajar en Colombia. Recuperado el 13 de Mayo de 2019 de:

[https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/comunicado-de-](https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/comunicado-de-prensa/orgullosamente-santandereanos)

[prensa/orgullosamente-santandereanos](https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/comunicado-de-prensa/orgullosamente-santandereanos)

Financiera Comultrasan. (2015). Informe de Gestión año 2014 (p. 69). Bucaramanga.

Recuperado el 6 de Octubre de 2019 de:

<https://www.financieracomultrasan.com.co/informe/2014/Informe-de-gestion-2014.pdf>

Financiera Comultrasan. (2016). Informe de Gestión año 2015 (p. 69). Bucaramanga.

Recuperado el 6 de Octubre de 2019 de:

https://www.financieracomultrasan.com.co/informe/2015/informe_de_gestion_2015.pdf

Financiera Comultrasan. (2017). Informe de Gestión año 2016 (p. 69). Bucaramanga.

Recuperado el 6 de Octubre de 2019 de:

https://www.financieracomultrasan.com.co/informe/2016/informe_gestion_2016.pdf

Financiera Comultrasan. (2018). *Jaime Chávez Suárez: orden al mérito a la democracia*.

Recuperado el 6 de Febrero de 2017 de:

[https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/comunicado-de-](https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/comunicado-de-prensa/jaime-chavez-suarez-orden-al-merito-la-democracia)

[prensa/jaime-chavez-suarez-orden-al-merito-la-democracia](https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/comunicado-de-prensa/jaime-chavez-suarez-orden-al-merito-la-democracia)

Financiera Comultrasan. (2018). *Indicadores NIIF Cooperativa*. Recuperado el 26 de Septiembre

de 2018, de Financiera Comultrasan: <https://www.financieracomultrasan.com.co/es>

Financiera Comultrasan. (s.f.). *Misión / Visión*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018 de
<https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros>

Financiera Comultrasan. (s.f.). *Reseña histórica*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2018 de:
<https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-nosotros/resena-historica>

Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Tlalnepantla, México: UNID.

Fondevila, J. y Doral, F. (2010). Tendencias y fenómenos tecnológicos: Insights como técnica para aprender del pasado. Telecomunicaciones en España 1995-2006. Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 7 (1), 97-119

Franklin, D. (2019). A culture of curiosity: creativity in 2019 means exploring many options— Not jumping to quick conclusions. Credit Union Management, 42(2), 10–13. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de:
<http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2070/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134219091&lang=es&site=eds-live>

Garzón, M. (2019). MODELO DE CAPACIDADES DINÁMICAS. [online] Scielo. Febrero 18 de 2019 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a07.pdf>

Gonzales Candía, J., García Coliñaco, L., Caro, C. L., y Romero Hernández, N. (2014). *Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas*. Revista Científica Pensamiento y Gestión, (36), 107-133. Recuperado el 10 de Octubre de 2018 de:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6707>

Guilombo, H. (28 de Agosto de 2017). Gerente del Fondo de Empleados BBVA. (Ecosolidario, Entrevistador)

INNOQUOTIENT. (2018). *Informe ÍNDICE INNOQUOTIENT: Cultura de la innovación.*

INNOQUOTIENT. (s.f.). *Índices IQ.* INNOQUOTIENT. Recuperado el 11 de Octubre de 2018 de: <http://www.innoquotient.com/es/indices-iq/>

Kay, N., Leih, S., y Teece, D. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 623-638. doi: 10.1093/icc/dty015

Kumar, V. (2004). *Innovation Planning Toolkit.* Institute of Design-Illinois Institute of Technology. Recuperado el 17 de Octubre de 2018 de: http://www.lifelongfaith.com/uploads/5/1/6/4/5164069/innovation_planning_toolkit.pdf

Lee Cooke, F. (2013). Human resource development and innovation in China. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4(2), 144–150. doi:10.1108/jchrm-05-2013-0016

Martínez, H., Bravo, E. y Becerra, L. (2012). Gestión de la tecnología: Estructura intelectual de las investigaciones de la última década. *Tecnura*, 17, 90-106.

Morcillo, P. (2012). *Siempre nos quedará la innovación.* *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.* (21), 215-218. Doi: 10.1016/j.redee.2012.05.002

MYADTECH. (s.f.). *Design Thinking.* Recuperado el 1 de Noviembre de 2018 de: <https://myadtech.mx/que-es-el-design-thinking-y-como-aplicarlo/>

Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). *Construyendo una cultura de innovación: Una propuesta de trnasformación cultural.* *Estudios Gerenciales*, (31), 223-236. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

Naranjo, J. C., Jiménez, D., y Sanz, R. (2011). *¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?.* *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.* (15), 63-72. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

- Organizaciones Solidarias. (2018). *La innovación es una herramienta para que las cooperativas respondan al mundo de hoy* Organizaciones Solidarias. Recuperado el 2 de Octubre del 2018 de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/Innovaci%C3%B3n>
- Pineda, J. (2015). Inclusión de herramientas Web 2.0 en la ejecución de técnicas de creatividad. *Opción*, 31 (6), 1089-1115.
- Portafolio. (2017). *El solidario, un sector de 33 billones*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018 de: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/sector-solidario-mueve-33-billones-de-pesos-509769>
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013a). *How Innovative Is Your Company's Culture?. MIT Sloan Management Review*. 54(3), 29-37. Recuperado el 9 de Octubre de 2018: http://aproaingenieria.com/intranet/uploads/mit_-_how-innovative-is-your-companys-culture_copy.pdf
- Rao, J., & Weintraub, J. (2013b). *Becoming a more innovative culture: From Assessment to action. The European Financial Review*. Recuperado el 9 Octubre de 2018: <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=659>
- Rodríguez, R. A. (2006). Metodología para el análisis de información orientada al análisis de tendencias en el Web superficial a partir de fuentes no estructuradas. Parte II. Metodología para la vigilancia. *ACIMED*, 14(6), 1. Recuperado 25 de Febrero de 2019 de: <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=24105570&lang=es&site=eds-live>
- Risky business in a volatile world. (2017). *Human Resource Management International Digest*, 25(1), 13–15. doi:10.1108/hrmid-10-2016-0144

- Serna, H., & Díaz, A. (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. (1st ed., p. 39). Medellín: Fondo Editorial Cátedra María Cano.
- Serrano, M., & Blásquez, P. (2014). *Desing Thinking: Lidera el presente, crea el futuro*. Madrid, España: ESIC.
- Serrat, O. (2017). The SCAMPER Technique. Knowledge Solutions, 311-314. doi: 10.1007/978-981-10-0983-9_33
- Sodexo. (2018). Tendencias globales en el lugar de trabajo 2018. Sodexo, (5).
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2018). *Boletín Financiero*. Bogotá D.C. Recuperado el 27 de Marzo de 2019 de: http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/imce/boletin_financiero.pdf
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (s.f.). *Reseña histórica*. Superintendencia de la Economía Solidaria. Recuperado el 24 de Septiembre de 2018 de: <http://www.supersolidaria.gov.co/es/nuestra-entidad/resena-historica>
- Steinbeck, R. (2011). *El "Design Thinking" como estrategia creativa en la distancia.Comunicar*. 19 (37), 27-35. Doi: <http://dx.doi.org/10.3916/C37-2011-02-02>
- Turín, N. (2016). *Teoría general de la administración, primera ed.* Miradores, Perú: Universidad Continental.
- Taslibeyaz, E., Aydemir, M., y Karaman, S. (2017). Un análisis de las tendencias de investigación en artículos sobre el uso de videos en educación médica. Educación y Tecnologías de la Información, 22 (3), 873–881. Recuperado 25 de Febrero de 2019 de: <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1140522&lang=es&site=eds-live>

Tejeiro, M. (2014). *Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. Intangible Capital*. 10(3), 467-504. Doi: 10.3926/ic.514

Value and Risk Rating. Sociedad Calificadora de Valores. (2017). *Revisión anual: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada "FINANCIERA COMULTRASAN"*. Value and Risk Rating. Recuperado el 25 de Septiembre de 2018 de: <http://www.vriskr.com/wp-content/uploads/2015/11/Cooperativa-de-Ahorro-y-Cr%C3%A9dito-de-Santander-Limitada-%E2%80%93Financiera-Comultrasan-Fortaleza.pdf>