

Diseño de un modelo de cultura para la innovación en la empresa Solar Mission

Carlos A. Garzón Díaz y David M. Zambrano Fandiño

Director de trabajo de grado

Olga Lucía Anzola Morales

PhD en Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Externado de Colombia

Bogotá, noviembre de 2022

Tabla de Contenido

Introducción

Resumen.....	7
Abstract	7
Introducción	8
1. Planteamiento del Problema u Oportunidad	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Justificación.....	11
1.3 Problema.....	12
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
1.5 Alcance.....	14
1.6 Limitaciones	14
1.7 Marco Contextual.....	15
1.7.1 Solar Mission.....	17
1.7.2 Estructura y Modelo Organizacional	18
2. Revisión de literatura	19
2.1 Cultura e innovación	19
2.2 Cultura organizacional	20
2.3 Efecto de la cultura organizacional en la innovación.....	22
2.4 Cultura para la innovación	25
3. Aspectos Metodológicos.....	27
3.1 Diseño metodológico.....	27

3.1.1 Etapas del estudio	27
3.1 Diseño del estudio metodológico	29
3.2 Población.....	30
3.3 Muestra.....	30
3.4 Instrumentos	31
3.4.1 Implementación Test de Bridge.....	33
3.4.2 Entrevistas líderes de equipo	36
4. Análisis de resultados	37
4.1 Análisis Cuantitativo.....	37
4.1.1 Extroversión o Introversión	42
4.1.2 Sentido o Intuición.....	43
4.1.3 Pensamiento o Sentimiento	44
4.1.4 Juicio o Percepción.....	45
4.2 Análisis Cualitativo.....	46
5. Propuesta plan de trabajo	56
5.1 Integración.....	57
5.2 Estructura	57
5.3 Creación de una visión externa	58
5.4 Movimiento de juicio a percepción.....	59
6. Conclusiones y Recomendaciones	71
6.1 Conclusiones	71
6.2 Recomendaciones.....	72
7. Referencias.....	74
8. Anexos	77
8.1 Anexo 1	77

8.2 Anexo 2. Diseño de preguntas para entrevistas a líderes Solar Mission.....	84
8.3 Anexo 3. Entrevista líderes Solar Mission.....	84
8.4 Anexo 4. Transcripción entrevistas líderes Solar Mission.....	87

Índice de figuras

Figura 1	10
Figura 2	17
Figura 3	18
Figura 4	30
Figura 5	32
Figura 6	39
Figura 7	40

Índice de tablas

Tabla 1	35
Tabla 2	41
Tabla 3	42
Tabla 4	43
Tabla 5	44
Tabla 6	45
Tabla 7	46
Tabla 8	59
Tabla 9	110

Resumen

La realización de un modelo de cultura de innovación organizacional, se enfoca en el desarrollo de los hábitos organizacionales para la creación de un entorno dirigido en mejores resultados. De este modo, lo que se busca con el avance de la investigación planteada en este documento, es generar desde herramientas metodológicas de análisis, en este caso cualitativas y cuantitativas la ejecución de los resultados enfocados a la mejora correspondiente, teniendo en cuenta las características culturales ya establecidas por la organización y planteando las estrategias de intervención para la implementación del proyecto dentro de la entidad.

Abstract

The realization of an innovation culture model for an organization focuses on the development of organizational habits for the creation of an environment aimed at better results. In this way, what is sought with the advancement of the research proposed in this document, is to generate from methodological analysis tools, in this case qualitative, the execution of the results focused on the corresponding improvement, taking into account the cultural characteristics already established by the organization and proposing intervention strategies for the implementation of the project within the entity.

Palabras clave: Innovación, Organización, Cultura, Desempeño , Cultura Organizacional.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de cultura para la innovación organizacional para la compañía Solar Mission, que permita alcanzar mejores resultados en el impacto y desempeño organizacional. En la actualidad las organizaciones requieren competir en mercados bastante exigentes y es desde el factor humano donde se puede generar un gran diferencial, es por esta razón que hemos abordado la cultura organizacional como una oportunidad de cambio para lograrlo.

La investigación realizada se basó con un enfoque mixto donde se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas, aplicando inicialmente en la fase de diagnóstico la herramienta cuantitativa para la medición del carácter organizacional innovador (ICO) más conocida como el test de Bridges, esta herramienta fue aplicada a una muestra de 85 colaboradores de la organización. Luego de esto, se seleccionaron a 3 líderes de la organización para aplicar la herramienta cualitativa con ellos, la cual fue una entrevista donde el objetivo principal era conocer la percepción por parte de los líderes acerca de la cultura organizacional innovadora en Solar Mission.

Los resultados del estudio, nos permitieron identificar la cultura organizacional actual en Solar Mission y ver de cierta forma cuales de estos rasgos favorecen o limitan la innovación organizacional. Basados en la teoría y diferentes conceptos de la cultura para la innovación, más los resultados del diagnóstico, se elaboró una propuesta y recomendaciones para que, a través de la implementación de éstas, la compañía Solar Mission adopte una cultura para la innovación y alcance los resultados esperados propuestos.

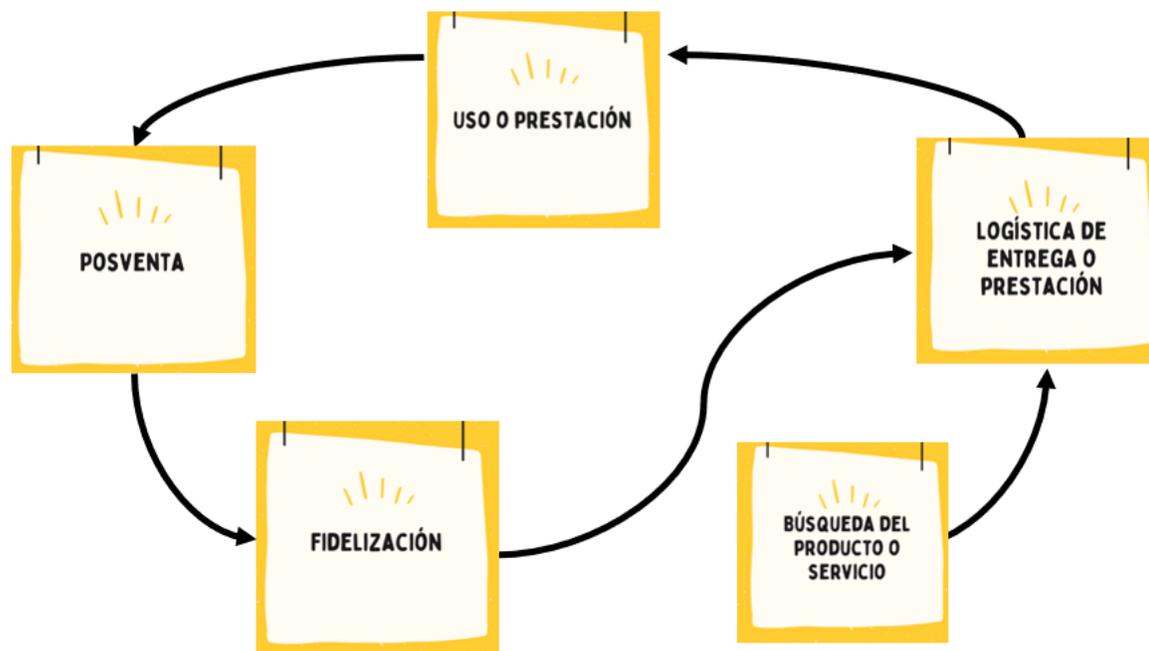
1. Planteamiento del Problema u Oportunidad

1.1 Antecedentes

Las inquietudes que tienen las organizaciones por los temas financieros, económicos y sociales en este momento, se resumen como un gran desafío y es la sostenibilidad empresarial la que necesita crear rentabilidades significativas para subsistir (Valencia-Rodríguez et al., 2019). También, la tecnología y la ciencia evolucionan a un ritmo imparable, por promover la relevancia y sostenibilidad de las empresas. Esto sumado a la globalización ha generado una nueva perspectiva en la que las organizaciones deben enfocarse en planeaciones estratégicas que generen sostenibilidad (Reyes, 2021).

Por esto, se hace imperativo que las empresas deben centrarse en el sostenimiento, crecimiento y evolución de su ventaja competitiva. Si una empresa desea ejecutar un proyecto sostenible y a largo plazo es importante que busque su ventaja competitiva en el mercado, con propuestas de mejores productos y servicios, de una manera efectiva, generando lealtad en los clientes, por la solución de problemas latentes que genera (Acosta & Guzmán, 2015); ya no basta con tener un clásico producto estrella, el mercado se mueve a diario, los competidores evolucionan y las experiencias se extienden más allá de los beneficios del producto, es importante crear experiencia desde la búsqueda, logística de entrega, uso, posventa y recompra como un ciclo que no debe parar.

A continuación, la figura muestra los momentos claves de generación de valor y su ciclo:

Figura 1*ciclo de generación de valor*

Nota. Esta imagen muestra como avanzan los momentos que generan valor al modelo de cultura organizacional. Elaboración propia.

Comprendiendo la importancia de la generación de valor, a la hora de crear sostenibilidad y relevancia en el cliente, tenemos un factor muy importante que es el equipo humano y su cultura. Los colaboradores son quienes crean la empresa día a día con sus acciones, propuestas, ejecuciones de procesos, ventas, servicio al cliente y demás, es por eso que tenemos una protagonista y es la cultura organizacional, como eje central de la compañía, La cultura tiene un papel muy relevante en la realidad de las empresas y entenderla se hace obligatorio para empezar a gestionarla; es un precursor importante para generar un desarrollo sostenible (Bolkova, 2014). Las organizaciones que no se enfocan en fortalecer su cultura y crear un contexto proclive para la innovación, corren riesgos en productividad, diseño de productos y/o servicios, pérdida de cuota

de mercado, relevancia, perder importantes oportunidades de negocio; generando dificultad para alcanzar las metas propuestas por la junta. La dinámica empresarial actualmente genera desafíos muy grandes y para poderlos enfrentar, la empresa debe contar con una cultura que innove (Acosta & Guzmán, 2015) Ya no basta con simplemente tener una cultura organizacional clara en la empresa; si no cuenta con los ingredientes para consolidar y promover la innovación, lo que incidirá en que la empresa se ubique en una posición de poca favorabilidad frente a competidores que si prioricen una cultura de innovación.

Para lograr sostenibilidad y ser relevantes, una cultura para la innovación se convierte en una pieza clave para que, en cada área, líder, colaborador y contexto, todos estén bajo una visión innovadora en cada uno de los procesos y para eso, la importancia de generar un modelo de cultura de innovación en la empresa Solar Mission.

1.2 Justificación

Las empresas emplean grandes esfuerzos de su capacidad, para lograr entender los principios de su ventaja competitiva y poder encontrar la manera de subsistir frente a la competencia, dado que el ambiente se mueve cada vez más rápido, los períodos de vida de los avances tecnológicos son cada vez menos duraderos y variables generando un futuro cada vez más difícil de predecir, reaccionar de manera más flexible y rápida a estos cambios ha confirmado ser clave para la sostenibilidad de la organización (Tejeiro Koller, 2014).

Para innovar, se hace necesario tener en primera instancia unos fundamentos o plataformas que logren este objetivo, Los fundamentos se encuentran en la propia cultura de la

empresa, en sus valores, hábitos y en los conocimientos que encausan a definir procesos de transformación (Boada Ortiz et al., 2019).

Por este motivo es importante contar con una cultura en todas las jerarquías de la organización e interáreas, enfocada a la innovación, dado que, si no es así, todas las buenas ideas o proyectos que generen las gerencias e incluso la presidencia, pueden ser mal percibidas por los colaboradores, si suelen tener una postura rígida y de incomodidad ante el cambio; que puede desencadenar incluso una mala ejecución, creando pérdidas cuantiosas a la empresa.

En la actualidad, uno de los que se considera que más puede estimular la innovación es la cultura organizacional. Esto se debe a que, al influir en el comportamiento de los empleados, se puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con ella (Dulaimi & Hartmann, 2006).

Diversos autores han reconocido la importancia de la cultura organizacional y de la percepción de los empleados sobre los valores y expectativas para entender el proceso de innovación. A causa de la naturaleza incierta de este proceso, es difícil planearlo, organizarlo y guiarlo por reglas y procedimientos formales, por lo que resulta mejor fomentar la innovación, a través de la creación de una cultura favorable a ella (Jaskyte y Kisieliene, 2006).

1.3 Problema

Por temas financieros y estratégicos, se toma la decisión de trasladar la empresa Solar Mission a Bogotá Colombia, iniciando su operación con 4 colaboradores. En un lapso de dos

años crece a 130 colaboradores, generando todos los retos que este crecimiento implica, como compromisos administrativos, manejos de nómina, contratación, impuestos, entre otros, lo que ha dejado muy poco tiempo y enfoque para una estructura y una ruta clara, que genere una cultura para la innovación generando todos los riesgos que ya mencionamos y minimizando las oportunidades.

El problema lo podemos desglosar en puntos críticos que identificamos en la organización:

- Liderazgo separado entre áreas.
- No se conoce la estructura oficial de la empresa.
- No se promueven los principios, valores misión y visión de la empresa.
- No se cuenta con un marco ético establecido.

Por este motivo queremos proponer un modelo de cultura organizacional para esta empresa en pro de maximizar sus oportunidades, minimizar los riesgos y generar un futuro promisorio para las 130 familias de los colaboradores, y que, con su objeto social, la comercialización de sistemas de paneles solares en Estados Unidos, pueda seguir promoviendo un mundo mejor, más verde, con energías limpias a través de la transición a la energía solar.

El problema de investigación se deriva en las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta en la actualidad Solar Mission con una cultura para la innovación?
- ¿Definir la forma en que una cultura para la innovación puede impactar la productividad de Solar Mission?
- ¿De qué manera se puede favorecer una cultura para la innovación en Solar Mission?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un modelo de cultura para la innovación organizacional para la compañía Solar Mission, que permita alcanzar mejores resultados en el impacto y desempeño organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer y analizar las características actuales de la cultura organizacional en Solar Mission.
- Diseñar un plan de trabajo que favorezca el desarrollo y adopción de una cultura organizacional para la innovación en Solar Mission.

1.5 Alcance

El alcance de este trabajo es la entrega de una propuesta de un modelo de cultura para la innovación a la compañía Solar Mission, que permita posicionarse como una empresa altamente competitiva y referente en su sector. Para la construcción de la propuesta de este modelo de cultura para la innovación, en primer lugar, realizaremos un diagnóstico sobre la cultura actual, tomando como referentes los principales modelos de culturas innovadoras existentes, para luego diseñar una propuesta que genere acciones de mejora y faciliten el camino para la adopción y transformación efectiva hacia el cambio organizacional.

1.6 Limitaciones

El planteamiento inicial de este proyecto es llevar a cabo como propuesta un modelo de cultura para la innovación, en la empresa Solar Mission, por lo que la veracidad de la

información de los colaboradores en los procesos de diagnóstico son una pieza importante, en tanto que por tratarse de una cultural, algunos pueden desarrollar conductas resistentes al cambio y por último vemos como limitante el tiempo de la investigación a la hora de recopilar la información solicitada a la empresa que se encuentra en una reestructuración de línea de negocio.

1.7 Marco Contextual

Durante las últimas décadas, la industrialización, los avances tecnológicos y un incremento poblacional de la sociedad han generado la demanda en el desarrollo de nuevos productos que requieren y consumen energía eléctrica para su funcionamiento, es por esta razón la importancia del sistema eléctrico para el desarrollo socioeconómico de los países, donde está presente desde el inicio de todos los procesos productivos, distribución y uso final de un bien o servicio (Pompemayer, 2009, como se citó en Cortés y Arango 2017, p. 4).

Dentro de los tipos de energías existentes hasta el momento, las encontramos clasificadas en dos: energías no renovables y energías renovables (Pelfini, Fulget, & Beling, 2012 como se citó en Cortés y Arango 2017, p. 4), el sector de las energías renovables representa un valor importante para la sostenibilidad ambiental, como principal beneficio en el largo plazo preservar la vida humana, facilitando la obtención de sociedades más inclusivas y equitativas en un horizonte de tiempo mucho más cercano. Es así como las energías renovables tienen vital importancia en el plan de desarrollo de los países.

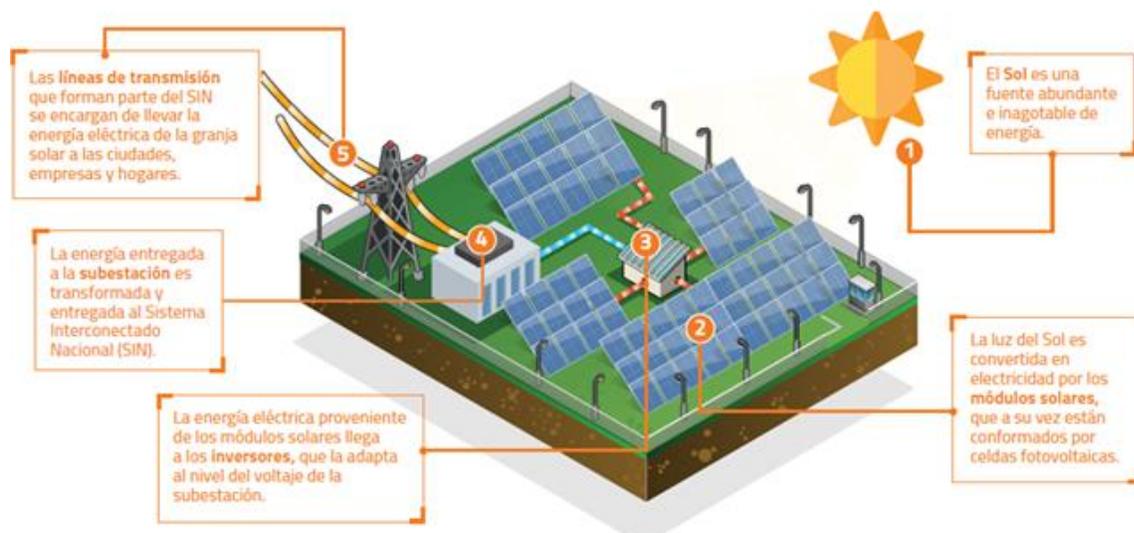
En la actualidad, el ser humano viene desarrollando diferentes planes que permitan tener un mundo mejor, dentro de estos encontramos principalmente los ODS más conocidos como

objetivos de desarrollo sostenible, programa liderado por las Naciones Unidas en 2015 como un llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad de acuerdo al Programa de las Naciones Unidas.

Dentro de los objetivos principales de este programa, se encuentra el ODS número 7, que hace referencia a energía asequible y no contaminante, para lograr cumplir este objetivo se hace necesario promover el uso de energías limpias como la solar, eólica y termal que permitan mejorar la productividad energética y alcanzar su máximo aprovechamiento.

La importancia de que el sol sea la fuente principal de energía en el planeta permite la facilidad de contar con ella en cualquier lugar del mundo, para aprovechar la energía solar se han desarrollado tecnologías que permiten convertir este tipo de energía para el uso humano doméstico e industrial. Los paneles solares son módulos fotovoltaicos individuales que captan la energía que proporciona el sol convirtiéndola en electricidad. Están formados por celdas solares que a su vez contienen células solares individuales hechas de materiales semiconductores como el silicio (cristalino y amorfo) que transforman la luz (*fotoes*) en energía eléctrica (*electrones*) (SENCIA grupo Argos, 2018).

A continuación, se presenta una ilustración del proceso de conversión de energía solar a eléctrica.

Figura 2*Proceso de conversión de energía solar a eléctrica*

Nota. “¿Qué son y cómo son los paneles solares? Los paneles solares son módulos fotovoltaicos individuales que captan la energía que proporciona el sol convirtiéndola en electricidad. Están formados por celdas solares que a su vez contienen células solares individuales hechas de materiales semiconductores como el silicio (cristalino y amorfo) que transforman la luz (fotones) en energía eléctrica (electrones)”. Fuente. <https://blog.celsia.com/que-son-como-son-paneles-solares/>.

1.7.1 Solar Mission

Fundada en Orlando, Estados Unidos, en noviembre del 2019, por Juan Diego Cepeda, un joven Bogotano con 26 años, es una empresa especializada en consultoría de energía solar que guía a las familias hispanas en el proceso de asesoría e instalación de paneles solares en sus viviendas con un propósito claro: ayudarles a ahorrar dinero mientras contribuyen positivamente al medio ambiente. (PORTAFOLIO, 2021). El fundador, genera un modelo comercial exitoso

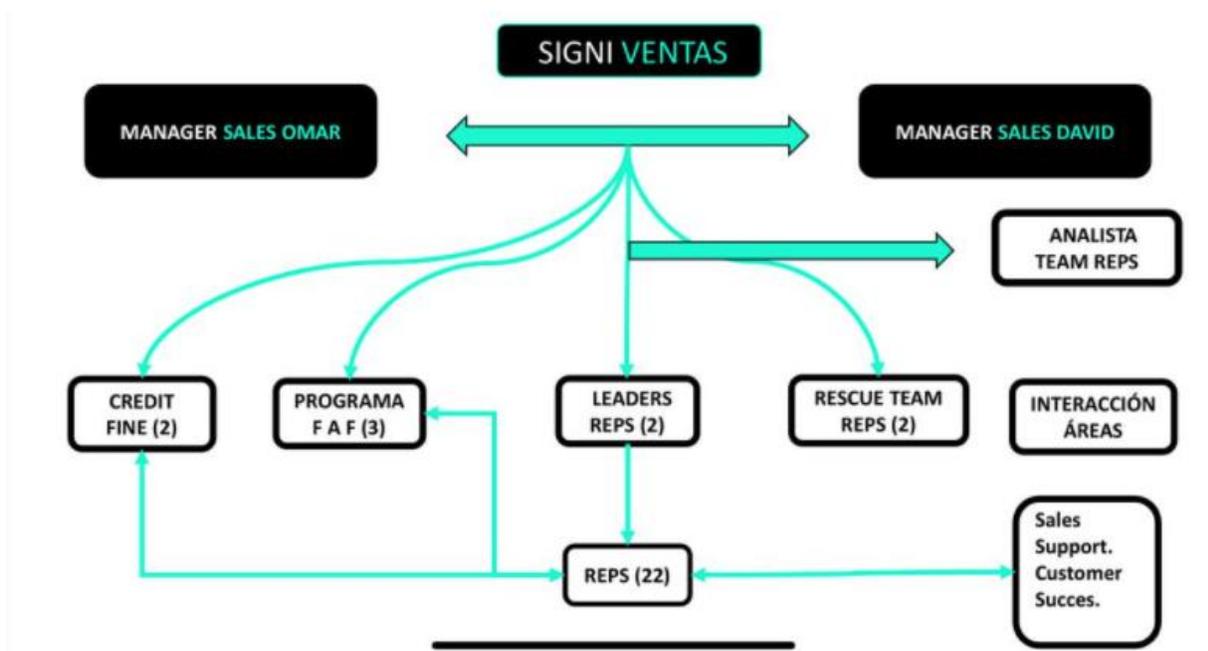
que permite una escalabilidad masiva con consultorías a través de zoom, con tecnología que incluso permite firmar los documentos financieros y de instalación.

1.7.2 Estructura y Modelo Organizacional

Solar Mission para el 31 de diciembre de 2021 contaba con 100 colaboradores, distribuidos en áreas de mercadeo, ventas y administrativa. A continuación, se muestra en el siguiente gráfico el modelo y estructura organizacional provisional, que actualmente tienen debido a que en estos momentos se encuentra en construcción por parte de compañía.

Figura 3

Organigrama organizacional provisional para la empresa Solar Mission



Fuente. Elaboración propia.

2. Revisión de literatura

Dado que nuestra investigación se orienta a proponer un modelo de cultura para la innovación, es importante resaltar y entender los conceptos bases para adoptar una cultura organizacional en función de la innovación, es por esta razón que queremos abordar en este capítulo, los conceptos como: cultura organizacional, cultura para la innovación, impacto y desempeño organizacional.

2.1 Cultura e innovación

Es importante tener un punto de inicio transversal para toda la investigación, en este caso es comprender la cultura como elemento social, que interviene en el comportamiento de los seres humanos.

Para Bayón (2019), la cultura puede determinar la manera de percibir, hacer y comunicar de un ser humano, basado en los valores, creencias y experiencias vividas dentro de su entorno, por cual somos el resultado de la cultura que nos afecta de manera trascendental.

Otro enfoque de definición de cultura es la unión de interconexiones, en las que se encuentra lo natural y lo social. No se trata simplemente de la observación del ser humano, las tendencias más modernas en antropología entienden la cultura como el espacio en el que donde las personas se relacionan entre sí y con las cosas alrededor (Gutiérrez, 2017).

Todos los elementos culturales, como símbolos, religiones, maneras de percibir, creencias, hábitos, costumbres, valores, patrones, rituales, estilos de vida, tradiciones entre otros,

se genera, modifica o ratifica con el paso del tiempo, en conexión con una realidad subjetiva, con apertura y cambiante, (Gutiérrez, 2017).

Entendiendo la incidencia de todos los elementos culturales en el comportamiento de las personas, se hace muy relevantes a la hora de crear planes o encontrar herramientas para generar actitudes y acciones en el equipo de la empresa y por supuesto para nuestro modelo de cultura para la innovación.

Si bien la innovación hace referencia al inicio de algo nuevo, no es lo mismo que una invención, es decir la innovación se puede apalancar en una invención, sin embargo una invención en sí no es innovación (Martins & Terblanche, 2003). Este es un marco de referencia relevante para instalar en la cultura e iniciar una sincronización de criterios.

2.2 Cultura organizacional

Las culturas organizacionales han sido un tema importante desde 1980. En ese momento, la dirección de empresas empezó a popularizar como noción la excelencia de una organización contenida en las maneras comunes donde sus miembros han aprendido a pensar, sentir y actuar (Hofstede, 1993). Una organización es un sistema social de índole diferente a una nación, aunque solo sea porque los miembros de la organización han tenido habitualmente cierta influencia en su decisión de unirse a ella, participan solo durante las horas de trabajo y pueden un día abandonarla. (Hofstede, 1993), Llanos (2018), cita a Schwartz y Davis (1981), donde afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización”. Estas creencias y expectativas producen normas que regulan la

conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Schein,1987). Llanos (2018), cita a Schein (1986) en su definición de cultura, entendida como: “la cultura empresarial es un modelo de presunciones básicas –inventadas, desarrolladas o descubiertas por una organización dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y en consecuencia, ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (p. 25).

Para Robbins y Judges (2013), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora, dentro de este grupo de características están principalmente la innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, la gente y los equipos, agresividad y estabilidad.

Daher (2016), cita a Hatch (1993) donde sugiere que “la cultura organizacional consiste en un conjunto de suposiciones, valores, normas, símbolos y artefactos dentro de la organización, que transmiten significado a los empleados con respecto a lo que se espera y dan forma al comportamiento individual y grupal” (p. 657). También cita a Martin y Siehl (1983), que ven la cultura como el pegamento que mantiene unida a la organización a través de patrones de significado compartido. Por último, cita a Swartz y Jordon (1980), que sugirieron la cultura como la composición de expectativas y creencias sobre el comportamiento compartido en la

organización. Por lo tanto, se puede esperar que la cultura organizacional tenga una influencia importante en el comportamiento.

Frassa (2010), cita a Hofstede quien menciona que la Cultura Organizacional es la programación colectiva mental que hace distinguible a los miembros de una organización de otras (Hofstede, 1991:262). La Cultura organizacional sería para la organización lo que la personalidad es para el individuo. También cita a Crozier y Friedberg (1990) para quienes la cultura es: “un instrumento y la capacidad que adquieren, utilizan y transforman los individuos al tiempo que construyen y viven sus relaciones e intercambios con los otros”. (P.172). Por último, cita a Sackmann (1991), para quien: “la Cultura Organizacional se refiere al conjunto de creencias sostenidas en común por los miembros de un grupo, que los actores utilizan como un mapa de ruta para funcionar en un contexto organizacional particular”. (P.303)

2.3 Efecto de la cultura organizacional en la innovación

La cultura organizacional se descubre en los comportamientos de los trabajadores y en sus percepciones de la empresa y se manifiesta también su desempeño, en los procesos de cambio, en su competitividad, en el ambiente de trabajo, en el estilo gerencia y en su innovación. La percepción de apoyo a la innovación que tengan los empleados se relaciona positivamente con las percepciones de apoyo administrativo y los sistemas organizacionales de reconocimiento, mientras se relaciona negativamente con mayores cargas de trabajo (Gómez, 2013).

Para Dobni & Christopher (2008), la cultura que favorece la innovación es aquella que se encuentra en un contexto multidimensional, que apoya la intención de innovar, contemplando de

esta misma manera la infraestructura, los niveles operacionales y el comportamiento del mercado que se quiere influir para orientar la creación de valor hacia un ambiente que permita implementar la innovación. Según Gómez (2013), percibir que la administración apoya la innovación hace parte de la cultura y clima que la fomenta y crea un mayor vínculo de confianza, lo que facilita tomar riesgos y minimizar los temores a equivocarse.

Gómez (2013, como se citó en Lock and Kirkpatrick, 1995), plantean que la cultura que apoya la innovación compromete los comportamientos deseados para la creatividad, la toma de riesgos, la libertad, el funcionamiento de grupos de trabajo, la orientación hacia la búsqueda de soluciones, la comunicación, la generación de confianza y el respeto, así como la rapidez en la toma de decisiones. Esos comportamientos son deseables una vez que estén en la organización y a la vez rechaza las prácticas y comportamientos que llevan a la rigidez, el control excesivo, a la predictibilidad y la estabilidad (Jassawalla & Sashittal, 2003).

De acuerdo con Senge (2000), se pueden generar condiciones para que la innovación evolucione de acuerdo a los intereses de los directivos de la empresa. Sin embargo, no es tarea fácil cambiarla. La innovación empresarial tiene una relación muy estrecha con la cultura organizacional, la cual posibilita su intervención con el objeto de estimularla. En este sentido, Daher (2016), cita a Amabile (1997) y Schein (1994), quienes señalan que la cultura organizacional es una forma efectiva de motivar y dirigir la solución de problemas no estructurados y sugieren que la cultura, no solo la estructura, sino que es crucial para organizar la innovación.

Felizzola y Anzola-Morales (2017), citan a Zheng, Yang y McLean (2010); Fegh-hi (2010); Menguc y Auh, (2010) que definen la cultura organizacional como uno de los determinantes de la capacidad de innovación de una organización, ya que se conecta directamente con la estrategia y la estructura organizacional (Ahmed, 1998), y proporcionar un “clima” donde las personas acepten el presente dinámico dentro del mundo empresarial.

La cultura organizacional juega un papel clave en las organizaciones en la medida en que influye en el comportamiento de la empresa como conjunto y, por ende, en sus resultados y capacidad de innovar (Naranjo y Calderón, 2015; Khazanchi, Lewis y Boyer 2007). Para Hartmann (citado por Naranjo, Jiménez y Sanz, 2011) esto se debe a que incidiendo en el comportamiento de los empleados se puede lograr que acepten la innovación como un valor clave dentro de la organización y se comprometan con ella.

Felizzola y Anzola (2017), citan a Ahmed (1998) y Waychal (2011) que hablan acerca de la innovación en una organización y su estrecha relación con los rasgos de personalidad de las personas pertenecientes a la empresa, siendo importantes los rasgos personales, las habilidades y las competencias de los individuos al momento de trabajar en una cultura organizacional para la innovación.

Para Daher (2016), la relación entre cultura organizacional e innovación organizacional está asociada, en particular por los siguientes valores organizacionales que están positivamente relacionados con la innovación organizacional, como: romper con la tradición, autonomía, orientación a resultados, tolerar errores, valorar la novedad, velocidad de acción,

reconocimiento efectivo de recompensa grupal, valorar nuevas ideas, flexibilidad, orientación al futuro, espíritu empresarial, creatividad, apoyo a la asunción de riesgos, dinamismo, toma de decisiones participativa, aprendizaje y desarrollo, adaptabilidad y empoderamiento.

2.4 Cultura para la innovación

La cultura organizacional es un factor transcendental para el desempeño, que por varios años estuvo ignorada, ya sea porque no podía ser bien entendida, no se visualizaba su profundo alcance, o por el poco conocimiento de su incidencia en el mundo de las organizaciones (Anzola-Morales et al., 2017; Calderón, et al, 2010).

Actualmente se contempla que la cultura es uno de los elementos que más puede impactar una actitud innovadora en los equipos de los colaboradores, dado que afectan los comportamientos de las personas, generando aceptación de la innovación como un principio principal de la empresa y tomen responsabilidad frente a él (Hartmann, 2006; Naranjo, et al., 2012).

La manera en que una organización enfrenta los cambios es un rasgo de peso, ya sea porque se acople o genere resistencia, tiene un impacto fundamental en el sostenimiento y supervivencia de la empresa (Martins & Terblanche, 2003).

La cultura para la innovación propende acciones, principios, reglas y cualidades enfocadas en mejoras sostenibles y la producción de nuevos conceptos en el contexto de una cultura organizacional sostenible y al mismo tiempo innovadora que logre crear valor para la

organización y sus clientes. La manera de direccionar y los skills de los colaboradores, establecen en gran forma el área de oportunidad de innovación en las organizaciones (Arancibia et al., 2015).

Gracias a una revisión repetida de la literatura, se han encontrado cinco factores principales dentro de la cultura organizacional que promueven la innovación: propósito, misión, estructura, liderazgo, premios e indicadores, en el contexto; sin embargo, hay un elemento transversal y es la comunicación. Estos conceptos pueden promover o frenar la innovación (Clouet et al., 2021).

2.5. Desempeño organizacional

En las empresas y en los entes estatales, se generan relaciones humanas, dado que son parte de su estructura, es un elemento que piensa y siente es por eso que cada persona es una pieza importante que puede generar un giro de 180 grados y cambios contundentes en la organización con sus ideas y liderar al resto para que lo siga. Por lo que un trato amable, justo y equitativo deben ser los pilares en la organización. (González, 2016).

El desempeño organizacional tiene un ingrediente principal y es el equipo humano, que hace que las cosas sucedan en las empresas, por este motivo entender la relación la cultura y el desempeño es imperativo; los equipos de alto rendimiento en estudios como: Quinto-Minda (2018), Herrera-Díaz (2018), y Vallejo-Calderón (2016), demuestran una estrecha relación entre el nivel de calidad de vida y los resultados de la organización.

Algo que suma al desempeño organizacional en una organización son unas finanzas sanas y por ende un flujo de ingreso positivo que generalmente se obtiene a través de las ventas, cada vez se tiene más evidencia, que las organizaciones que tienen un compromiso claro con la investigación y el desarrollo como pilar de la innovación, logran resultados de crecimiento futuro en las ventas (Martins & Terblanche, 2003).

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación se desarrollará desde un enfoque mixto a través del método de triangulación concurrente, Montoya (2021) cita a Creswell (2009) donde define el modelo mixto como la convergencia de datos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de proveer análisis comprensivo del problema de investigación. Concurrente que el investigador colecta ambas formas de datos al mismo tiempo y después integran la información en la interpretación de los resultados generales, se adopta esta metodología descrita anteriormente con el objetivo de describir la cultura actual de la empresa Solar Mission por parte de las gerencias de la organización y sus colaboradores. La información que se capture, se va a contrastar con los resultados de los líderes de equipo y la de sus colaboradores.

3.1.1 Etapas del estudio

Las etapas de la investigación se enfocan en alcanzar los objetivos planteados, a partir de un enfoque de investigación mixta bajo el método de diseño de triangulación concurrente donde se tendrán dos grandes etapas de medición para este caso.

La primera etapa será la medición cualitativa que consistirá en conocer por medio de los líderes la percepción de la cultura organizacional de Solar Mission. Adicionalmente, Los métodos cualitativos para la recopilación de datos tienen una función muy importante en la evaluación de impacto, ya que proporcionan una valiosa información para comprender los procesos que existen tras los resultados. Según el World Bank (2003) se pueden usar para mejorar la calidad de las evaluaciones cuantitativas basadas en las encuestas, ya que ayudan a generar hipótesis de evaluación, refuerza el diseño de cuestionarios para las encuestas y amplían las conclusiones de la evaluación cuantitativa (Cadena et al., 2017).

En una segunda etapa cuantitativa, se aplicará el instrumento estándar test de Bridges a una muestra de 85 colaboradores de todas las áreas de la organización, con la finalidad de asociar las percepciones de cultura para la innovación por parte de ellos. Para Calero (2000) Los métodos cuantitativos son más fuertes en validez externa ya que con una muestra representativa de la población hacen inferencia de dicha población a partir de una muestra con una seguridad y precisión definidas, por lo tanto una limitación de los métodos cualitativos es la dificultad para generalizar, por otro lado la investigación cuantitativa con las pruebas de hipótesis no solo permite eliminar el papel del azar descartar o rechazar una hipótesis, sino que permite cuantificar la relevancia de un fenómeno midiendo la reducción relativa del riesgo.

Según Fernández (2002), indica que existen hoy en día más investigaciones cuantitativas que cualitativas arguyendo que el empleo de este método no es producto del azar, sino de la evolución del método científico, ya que con la cuantificación se incrementa y facilita la comprensión del universo que nos rodea, concluye afirmando que el empleo de ambos

procedimientos en una investigación probablemente ayudaría a corregir los sesgos propios de cada método.

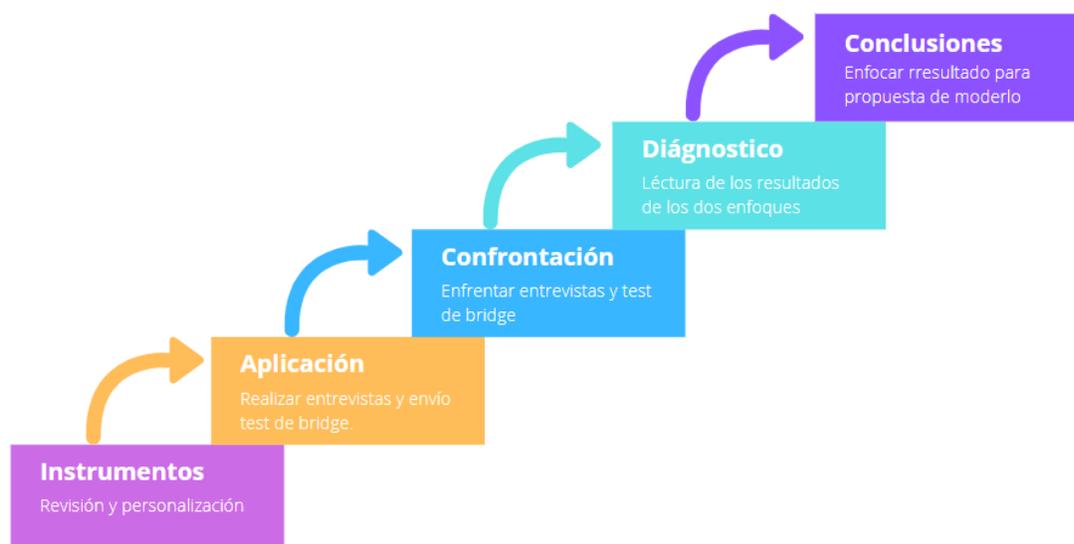
Por último, con los resultados de las dos etapas, se pretende desarrollar un plan de trabajo que favorezca el desarrollo y adopción de una cultura organizacional para la innovación en Solar Mission.

3.1 Diseño del estudio metodológico

- Revisar el test de bridge (Anexo 1) y la guía de preguntas que se van a incluir en las entrevistas con los gerentes de las 8 áreas, que son: *Operation Support, Customer Success Relations, Advisors, People, Sales, Management, Marketing, Partners*.
- Se cuenta con el apoyo de talento humano, para el envío del instrumento a los 100 colaboradores de la compañía para el levantamiento de los datos y se tendrán sesiones individuales con las gerencias de cada área para las entrevistas.
- Revisión de hallazgos derivados de las entrevistas a los gerentes, y, el análisis de los resultados del test de bridge diligenciado por los colaboradores, para confrontar las conclusiones de las dos vías consultadas.
- Teniendo en cuenta el diagnóstico y los resultados, se generan conclusiones enfocadas en la creación de la propuesta del modelo de cultura para la innovación.

Figura 4

Diseño del estudio metodológico



Fuente. Elaboración propia.

3.2 Población

Solar Mission actualmente cuenta con un grupo de 100 colaboradores donde está representado el universo de estudio. Dentro de este universo se cuenta con perfiles técnicos y profesionales en su mayoría en ciencias de la administración, con un rango de edad comprendido entre los 25 hasta los 60 años de edad.

3.3 Muestra

Cualitativa: La muestra se genera con 3 directivos de la compañía, no es representativa en cantidad; sin embargo, relevante para nuestra investigación: “La percepción de las directivas de Solar Mission perciben un alto índice de factores favorables de una cultura para la innovación, contraria a la realidad que viven los colaboradores.

Cuantitativa: Para esta etapa el objetivo es conocer la percepción de los colaboradores de Solar Mission, referente a la cultura innovadora en la organización; para esto, se aplicará el instrumento del Test de Bridges a 80 colaboradores que será la cantidad mínima para alcanzar un intervalo de confianza del 95% y con un error del 5% según lo que calculamos por medio de la fórmula de muestra para poblaciones finitas inferior a 100.000 individuos, con estas 80 encuesta y 3 entrevistas conformando la muestra de investigación para validar la hipótesis inicial.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población o universo

p* = Proporción de elementos que poseen en la población una característica de estudio. Si se desconoce se aplica p = 0.5

q* = Proporción de elementos que no poseen en la población una característica de estudio

e = error muestral, para un error de +- 2% se situará en la formula e = 0.02

k = Constante que depende del nivel de confianza asignado

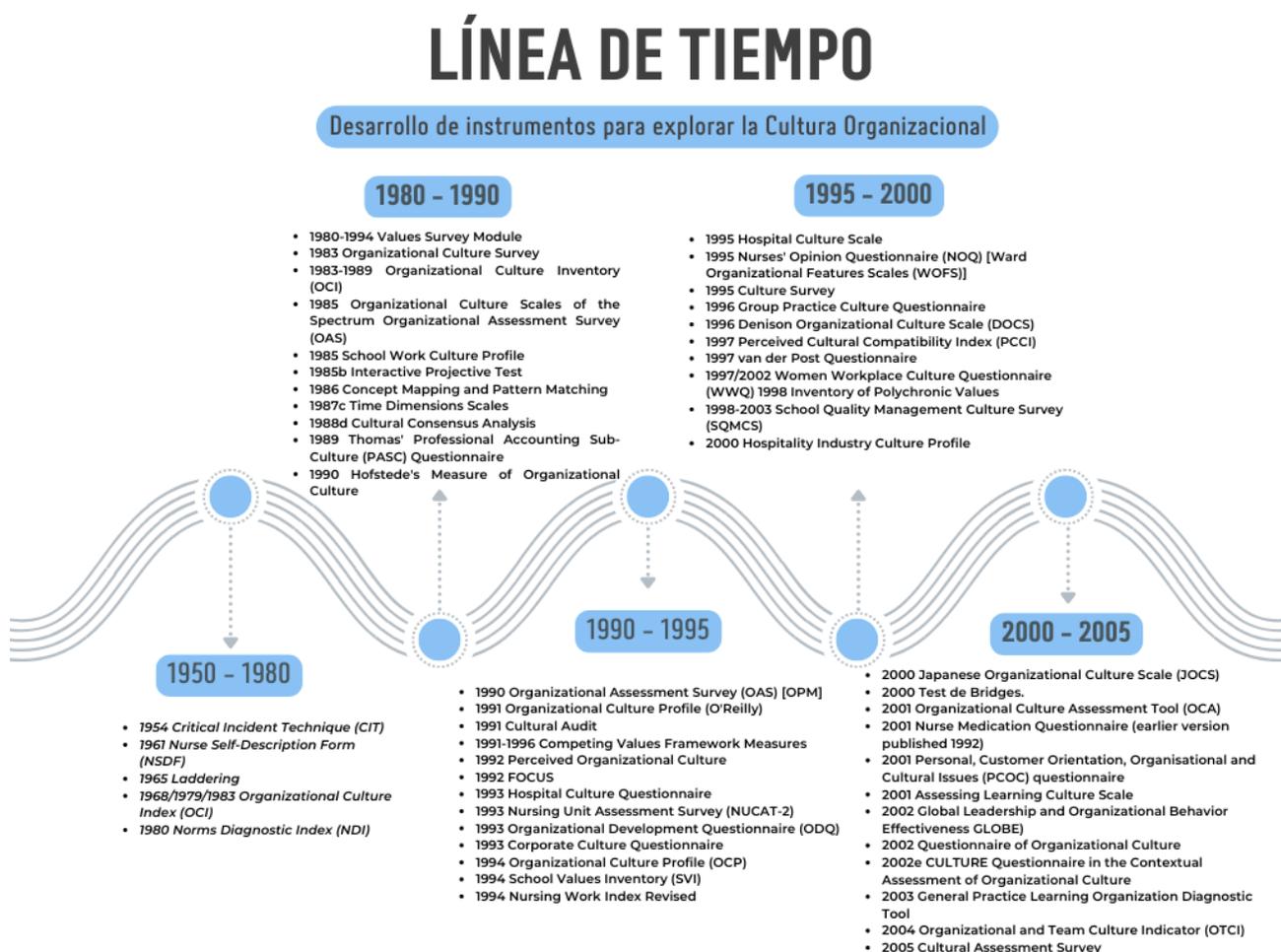
3.4 Instrumentos

En esta sección se describe los instrumentos a utilizar en la investigación con la que se pretende realizar la caracterización de la actual cultura organizacional de Solar Mission. Antes de la presentación de los instrumentos que se aplican en la investigación, se realizó una revisión de literatura sobre los diferentes instrumentos desarrollados para explorar la cultura organizacional desde la década de los años 50 hasta mediados de la primera década de los 2.000.

En el siguiente grafico se podrá observar brevemente la evolución y desarrollo de nuevas herramientas a través del tiempo.

Figura 5

Evolución y desarrollo de las nuevas herramientas para la Cultura Organizacional



Nota. La anterior grafica se elaboró basada en la investigación de la tesis doctoral de Vargas (2015), donde se evidencian aproximadamente 50 instrumentos diseñados para explorar la cultura organizacional desde la década de los 50's donde se muestra por medio de la línea del tiempo la cantidad de herramientas que fueron desarrolladas para cada década y como fue creciendo el interés por explorar la cultura en las organizaciones.

Luego de haber revisado varias de estas herramientas y considerando el contexto, la visión de innovación de Solar Mission y sus objetivos, se consideran tres herramientas apropiadas para la medición de forma cuantitativa para la cultura organizacional. Estas herramientas son: *Competing Value Framework (CVF)* desarrollada por Cameron y Queen en el año 1991, *Denison Organizational Culture Scale (DOCS)* desarrollada por Denison en 1996, y, el test de Bridges desarrollado por William Bridges en el año 2000. Según lo mencionado anteriormente y revisando algunas investigaciones recientes acerca de la medición de la cultura organizacional para la innovación, como por ejemplo la de Calderón y Naranjo (2007) o Anzola-Morales y Orozco (2022) encontramos la importancia de aplicar la herramienta para esta época, es por esta razón que el grupo investigador y Solar Mission acuerdan por un tema de conveniencia y valoración de la empresa implementar la herramienta test de Bridges para esta investigación.

3.4.1 Implementación Test de Bridge

Según Bridges (2000) gran parte del mundo sabe que las organizaciones difieren en su tamaño, estructura y propósito, pero también difieren en carácter. Se diferencian de la misma manera que lo hacen dos individuos. A partir del trabajo de Briggs y Myers construyó el índice de carácter organizacional (ICO), como “una herramienta experimental diseñada para ser usada por personas que trabajen con organizaciones y personas, que estén buscando herramientas útiles y que estén dispuestas a probarlas y mejorarlas a medida que las usan” (Bridges, 2000, p. 5).

Al respecto Sirmans (2002) encontró que el ICO resultó más efectivo para medir preferencias de tipo organizacional y preferencias relacionadas con estilos de aprendizaje que el índice de Briggs y Myers.

Para Calderón y Naranjo (2007), el ICO ha tenido diversas aplicaciones investigativas y prácticas. Citan a Maron y Van Bremen (1999), donde mencionan que el índice mostró ser una buena herramienta para analizar la cultura de dos organizaciones y promover el entendimiento entre ellas, al facilitar la apreciación de aspectos que podían aportar para una alianza y al identificar cualidades poco desarrolladas en ambos, podrían inhibir el éxito de la alianza. También citaron a Srinivasan y Horowitz (2004) que se basan, entre otros autores, en Bridges para medir el carácter del conocimiento y el carácter social de organizaciones, y por último citan a Fekete y Keith (2003) que integraron la herramienta desarrollada por Bridges en el programa *Companies are People, Too*, para ayuda al líder del negocio a tener conocimiento sobre la personalidad medular de la compañía para llevar el desempeño a un alto nivel.

En razón a que hasta el 2002 no existía información sobre la validación del instrumento, a pesar de que autores como Maron y Van Bremen (1999), Marquis y Edgelow (2001) indicaron que este instrumento ofrecía una medida adecuada para medir carácter organizacional, Sirmans (2002) realizó su validación con el objetivo de que pudiera ser usado en posteriores investigaciones, y concluyó que el ICO resultó más efectivo para medir preferencias de tipo organizacional y preferencias relacionadas con estilos de aprendizaje que el índice de Briggs y Myers.

Para Bridges (2000), el carácter organizacional varía grande y sutilmente. En cierto sentido, hay tantos personajes como organizaciones. Pero esas diferencias infinitamente variadas pueden agruparse provechosamente en dieciséis categorías básicas.

Tabla 1

Características organizacionales

Tipo	Características	Tipo	Características
ESTJ	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio	ESFJ	Extrovertida, de sentido, de sentimiento y de juicio
ENTJ	Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de juicio	ENFJ	Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de juicio
ENFP	Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de percepción	ENTP	Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de percepción
ESTP	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de percepción	ESFP	Extrovertida, de sentido, de sentimiento, de percepción
ISTJ	Introvertida, de sentido, de pensamiento y de juicio	ISFJ	Introvertida, de sentido, de sentimiento y de juicio
INTJ	Introvertida, intuitiva, de pensamiento y de juicio	INFJ	Introvertida, intuitiva, de sentimiento y de juicio
INFP	Introvertida, intuitiva, de sentimiento y de percepción	INTP	Introvertida, intuitiva, de pensamiento y de percepción
ISTP	Introvertida, de sentido, de pensamiento y de percepción	ISFP	Introvertida, de sentido, de sentimiento, de percepción

Nota. Dieciséis tipos de carácter organizacional. tomado de Bridges (2000).

A partir del test de bridges se identificará el carácter organizacional y las tipologías culturales de la organización. Este test agrupa 36 preguntas en pares de respuestas que se califican en una escala tipo Likert de 1 a 4 para identificar el carácter organizacional entre las 16 posibles opciones (ver Cuadro 1). Para esto se tendrá como base las 4 subvariables que propone el test de bridges que son: Extroversión/introversión, sentido intuición, pensamiento/sentimiento, juicio/percepción, donde transcribimos y las 36 preguntas que contiene el test que en medio electrónico que será enviado a todos los colaboradores para que sea respondido.

3.4.2 Entrevistas líderes de equipo

Paralelo a la aplicación del test de bridges se realizará un ejercicio de entrevistas a profundidad con los líderes de equipo, para esta ocasión se realizará a 3 líderes de grupo donde queremos escuchar la percepción de ellos frente a la cultura innovadora organizacional de Solar Mission. Las entrevistas utilizan un cuestionario de preguntas diseñadas por el equipo de investigación basados en las categorías principales del test de bridges y validadas posteriormente por el proceso de evaluación de juicio de expertos, donde obtuvimos la calificación y aval de 3 expertos en gerencia, liderazgo e innovación. (Anexo 3).

Las preguntas planteadas se realizarán de forma abierta a cada uno de los participantes con una duración aproximada de 20 minutos (Anexo 2). El equipo investigador ha decidido por términos de facilidad, desplazamiento y tiempo para cada participante que el canal para realizar las entrevistas sea de manera virtual soportados en la herramienta de comunicación Microsoft Teams.

3.5. Análisis de la información

La información obtenida por medio de la herramienta cuantitativa que para este caso fue el test de bridges, se analizará basados en los conceptos de la estadística descriptiva, la cual permite llegar a conclusiones en la investigación planteada.

En el método cualitativo en el que se va a utilizar la entrevista, se tomarán los puntos más relevantes de cada una de las preguntas realizadas durante la entrevista, por medio de la herramienta mencionada anteriormente donde se realizara el encuentro de manera virtual, en primera instancia se hará una grabación de la entrevista para posteriormente realizar la transcripción de estas mismas (Anexo 4) y llevar a un análisis más profundo extrayendo partes relevantes mencionadas por cada uno de los líderes a una matriz que permitan realizar la triangulación de la información para contrastar el resultado y sacar conclusiones respecto a lo planteado inicialmente.

4. Análisis de resultados

4.1 Análisis Cuantitativo

Después de haber aplicado los diferentes instrumentos para la obtención de datos que nos permitió medir y conocer el carácter organizacional de Solar Mission para de esta forma diagnosticar el estado actual de su cultura organizacional, permitiéndonos identificar si se ajusta a una cultura innovadora o por el contrario es una cultura que no está basada en la innovación, a continuación, relacionamos una serie de hallazgos.

Para iniciar, se hará una breve descripción de los resultados de la encuesta como fueron aplicados a nivel organizacional y de esta forma contextualizar la participación de cada una de las áreas involucradas en la compañía. El instrumento aplicado fue principalmente el Test de bridge que se basó en 36 preguntas mediante la herramienta de Google forms que fue enviada a cada uno de los colaboradores de la compañía. Para este caso, como se describió en el capítulo anterior la muestra mínima a alcanzar es de 80 encuestados, la muestra real alcanzada fue de 85 encuestados, lo que nos permitió encontrar los siguientes hallazgos:

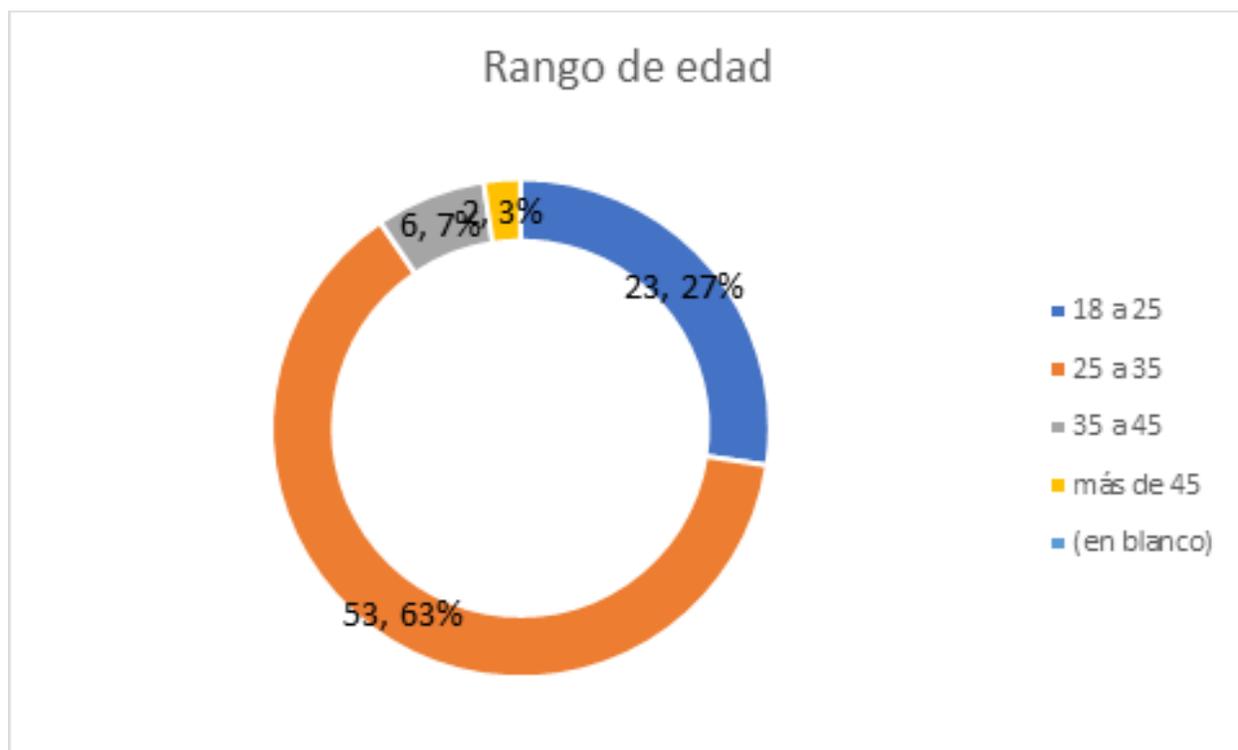
Las áreas con mayor contribución en sus respuestas fueron Advisors con un 29,34%, Customer Success y Relations con un 18,21% y Marketing con un 15,18% en sus participaciones respectivamente. Estos porcentajes se deben a la distribución de cada una de las áreas a nivel interno y al volumen de operaciones que cada área concentra, lo que nos permite entender de una mejor forma una correlación positiva de la capacidad de cada área frente a la cantidad de personas.

Figura 6*Resultado del análisis cualitativo***Fuente.** Elaboración propia.

El rango de edad en la mayor cantidad de personas se encuentra entre 18 a 35 años, siendo este el 76% aproximadamente de la muestra poblacional, lo que nos permite intuir que es una organización bastante joven y nueva en el mercado. Entendiendo la actividad principal de la organización en estos momentos que esta gran parte inclinada a las ventas y por el grado de complejidad de sus operaciones, no se requiere una mano de obra bastante calificada y especializada, es por esta razón que la mayoría de sus colaboradores son personas iniciando su vida laboral.

Figura 7

Resultado del análisis cuantitativo



Fuente. Elaboración propia

En los resultados del test de Bridge se obtuvo una calificación del carácter organizacional INTJ (Introvertida, Intuitiva, Pensamiento y Juicio) uno de los 16 tipos de carácter según Bridge. Con un resultado del 25% frente al escenario ideal de una cultura de innovación, dado que Solar Mission solo cuenta con una variable de cultura para la innovación que es la N (intuición); lo que nos muestra una organización introvertida e intuitiva que se aleja en tres áreas: Extroversión, Sentimiento y Percepción de lo que es una organización con un perfil de alta innovación.

En la siguiente tabla se mostrarán los resultados generales de las 36 preguntas después de haber aplicado el test a la muestra de 85 colaboradores en Solar Mission, la información se encuentra organizada en 4 columnas donde cada columna está compuesta por la categoría que evalúa el test, columna 1 (Extroversión -Introversión), columna 2 (Sentido – Intuición), columna 3 (Pensamiento – Sentimiento) y columna 4 (Juicio - Percepción). La escala de calificación para cada pregunta es tipo Likert con un intervalo de 1 a 4 donde los valores extremos (1 y 4) implican que existe un punto de vista marcado a fuerte, mientras que los valores intermedios (2 y 3) implican que el punto de vista está ligeramente inclinado. En la fila total se realiza la suma de las preguntas que se encuentran agrupadas a cada categoría y dependiendo del valor total va a dar como resultado final el criterio de conversión al que pertenece la organización.

Tabla 2

Criterio de conversión de Evaluación

"Criterio de Conversión" de la tabla de evaluación.

Preguntas	Columna 1		Columna 2		Columna 3		Columna 4	
	Extroversión (E) vs Introversión (I)		Sentido (S) vs Intuición (N)		Pensamiento (T) vs Sentimiento (F)		Juicio (J) vs Percepción (P)	
	Pregunta	Valor respuesta (1 - 4)	Pregunta	Valor respuesta (1 - 4)	Pregunta	Valor respuesta (1 - 4)	Pregunta	Valor respuesta (1 - 4)
	1	2,78	2	2,48	3	3,24	4	1,56
	5	2,24	6	1,91	7	2,65	8	2,16
	9	2,42	10	2,72	11	2,58	12	2,41
	13	1,77	14	2,75	15	2,53	16	2,33
	17	3,08	18	2,67	19	2,58	20	2,34
	21	2,89	22	2,95	23	2,94	24	2,20
	25	2,69	26	2,62	27	2,01	28	2,69
	29	2,59	30	2,66	31	2,44	32	1,73
	33	2,88	34	3,51	35	1,92	36	2,02
Total	23,34		24,27		22,89		19,44	
Criterio Conversión	< 23 = E >22 = I		< 23 = S >22 = N		< 23 = T >22 = F		< 23 = J >22 = P	
Resultado (Letra)	Menor que Mayor que		Menor que Mayor que		Menor que Mayor que		Menor que Mayor que	
	I		N		T		J	

Fuente. Elaboración propia.

Luego de haber obtenido y analizado los resultados generales del test, se considera realizar un análisis por cada una de las categorías que abarca la encuesta y que nos permiten observar si la cultura organizacional que actualmente se maneja en Solar Mission corresponde a

una cultura para la innovación. A continuación, se presentan cuatro análisis con sus respectivos resultados desde el punto de vista de Extroversión o Introversión, Sentido o Intuición, Pensamiento o Sentimiento, Juicio o Percepción.

4.1.1 Extroversión o Introversión

En esta primera categoría se trata de revisar si la organización, se encuentra más orientada a factores externos (extroversión) como mercados, competencia y regulaciones o hacia factores internos como su propia tecnología, visión de los líderes y su propia cultura (Introversión).

Tabla 3

Extroversión o Introversión

Extroversión o Introversión. (Columna 1)

		Extroversión	Neutra		Introversión	
		1	2	3	4	
Foco de Atención	Clientes			X		Hab. Operacional
Transparencia	Abierta			X		Oculto
Base Decisoria	Mercado			X		Datos Internos
Colaboración	Natural		X			Forzada
Determinación de la acción	Rel. Externas				X	Sentido Misión
Direccionamiento	Retos Externos			X		Disp. Recursos
Apertura al medio	Abierta			X		Cerrada
Diseño estrategia	Clientes			X		Capac. Funcionales
Organización Trabajo	Equipo			X		Individual
Promedio	Extrovertida					Introversión

Fuente. Elaboración Propia.

Como podemos observar en la anterior tabla de resultados, vemos una organización muy orientada a la introversión algo que se encuentra relacionado negativamente con la innovación, esto parte desde sus prácticas gerenciales y organizacionales y es que no se identifican prácticas basadas en las necesidades del cliente o un análisis de tendencias del mercado y como se

mencionaba en alguna de las entrevistas a líderes, están más enfocados en solo vender que en ampliar su óptica como organización.

4.1.2 Sentido o Intuición

Continuando con el análisis de los resultados de la encuesta, en la segunda categoría que revisaremos aquí, está más enfocada en revisar si la organización concentra más sus esfuerzos en detalles de actualidad y su presente (Sentido) o por el contrario está enfatizando las posibilidades inherentes y pensando más en el futuro (Intuición).

Tabla 4

Sentido o Intuición

Sentido o Intuición (Columna 2)

		Sentido 1	Neutra 2 3		Intuición 4	
Vocación	Producción y Entrega			X		Planeación y creación
Sustento decisorio	Infór /detallada		X			Visión General
Fuente Estratégica	Realidad Act.			X		Posibilidades Futuras
Cambio	Paso a paso			X		Visión Final
Competencia Central	Produc. Confab.			X		Ideas Innovadoras
Liderazgo	Realista			X		Visionario
Principio de Acción	Práctica y confiable			X		Ingeniosa e incentiva
Tipo de Cambio	Incremental			X		Radical
Tipo de organización	Tradicional				X	Audaz
Promedio	Sentido					Intuición

Fuente. Elaboración Propia.

Según lo observado en los resultados de la anterior tabla, vemos una organización más inclinada a la intuición, algo que está relacionado positivamente con la innovación, las organizaciones intuitivas son aquellas que no les gusta el conservadurismo en la toma de decisiones y tampoco una estructura burócrata, gustan más de estructuras adhocráticas donde predominan más el talento y espíritu innovador que el poder y estatus. De acuerdo con lo mencionado en una de las entrevistas con la gerente de operaciones pudimos validar que Solar

tiene algo de este componente en su ADN cuando ella nos manifestó que existía una estructura circular y que la opinión de todos era valiosa a la hora de tomar algún tipo de decisión.

4.1.3 *Pensamiento o Sentimiento*

En esta categoría, el análisis de la organización se detalla más a como los principales líderes basan sus decisiones y toman acción sobre cada una de ellas, si se fundamentan en lo racional y lógico (Pensamiento) o por el contrario actúan basados en lo humano y sensitivo (Sentimiento).

Tabla 5

Pensamiento o Sentimiento

Pensamiento o Sentimiento (Columna 3)

		Pensamiento	Neutra		Sentimiento	
		1	2	3	4	
Focos de Interés	Sistemas				X	Personas
Esencia del control	Cumplimiento Real			X		Ejercicios talentosos
Toma de Decisiones	Racional			X		Emocional
Solución de conflictos	Normas o estudios			X		Circunstancias indiv.
En éasis comunicativo	Dar información			X		Estar en contacto
Polít. Acción directa	Racional			X		Sensit y humanas
Sentido de lo correcto	Lógica y racional		X			Humano y sensitiva
Tipo de organización	Centrada en tareas			X		Centra en relaciones
Liderazgo	Crítico		X			Estimulante
Promedio	Pensamiento					Sentimiento

Fuente. Elaboración Propia.

Según los resultados observados en la anterior tabla y ponderando la calificación general, obtuvimos un resultado muy cercano, pero por debajo de 23 puntos, lo que significa que es una organización más orientada al pensamiento, algo que está relacionado negativamente con la innovación, lo que se puede evidenciar es que sus decisiones las basan más en lo racional y en el control, la medición y desempeño de sus empleados y las tareas. Entendiendo más esta

calificación, este factor se puede dar porque los empleados en solar y así como lo hemos evidenciado en las diferentes entrevistas están más orientados a las ventas y cumplir ese indicador que a proponer nuevas soluciones o a abrir nuevos caminos para que la organización se dé la oportunidad de generar nuevos ingresos.

4.1.4 Juicio o Percepción.

En esta última categoría, se analiza como la organización tiende a tratar el mundo exterior, si por medio de funciones de juicio, decisiones firmes y definiciones claras de las cosas que les permitan llevar cada asunto hasta el final (Juicio) o por el contrario basarse en la búsqueda de más información, tener una o varias posibilidades abiertas que les permita dejar uno que otro cabo suelto (Percepción).

Tabla 6

Juicio o Percepción.

Juicio o Percepción (Columna 4)

		Juicio 1	Neutra 2 3		Percepción 4	
Orientación al trabajo	Proc. Normalidad		X			Iniciativa individual
Criterio para decidir	Rapidez			X		Mirada opciones
Actitudes ante errores	Corrección rápida			X		Búsqueda alternativa
Criterio para acción	Prioridades			X		Oportunidades
Procedimiento	Planeados			X		Improvisados
Forma de toma de decisiones	Decide			X		Busca opciones
Act. Frente al cambio	Estabilidad			X		Cambio
Programación	Estricta		X			Flexible
Modelo de planeación	Anticipada		X			Reactiva
Promedio	Juicio					Percepción

Fuente. Elaboración Propia

Según los resultados observados en la anterior tabla y ponderando la calificación general, obtuvimos un resultado muy cercano y por debajo de 23 puntos lo que significa que Solar según

sus colaboradores es una organización más orientada al juicio, algo relacionado negativamente con la innovación. Este tipo de organizaciones está acostumbrado a juzgar a sus miembros por la rápida consecución de los objetivos establecidos en los procesos de planeación y a tener respuestas anticipadas a situaciones que de cierto modo ya fueron previstas.

4.2 Análisis Cualitativo

Tabla 7

Análisis Cualitativo

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
Cultura de innovación	“¿Sabes, cuando una persona se siente en total confianza de trabajar, de hablar, de opinar, de proponer? Es, sin lugar a duda, pues se dan cuenta que su voz es tenida en cuenta” Se evidencia una fuerte conexión entre el concepto de innovación por parte de la gerente y la flexibilidad de la organización. Se percibe	"Para mí la innovación empresarial tiene que ver con salirse de la caja o de los esquemas tradicionales, De hacer las cosas, de llevar los procesos, inclusive también pensar la estrategia y temas mucho después de mayor impacto puede ir de gran escala hasta menor escala" Se identifica un concepto de innovación específico y se	"Es, es muy importante porque permite a la empresa no estancarse y quedarse o en los modelos tradicionales o en los modelos ya logrados, sino ir un paso más allá y alcanzar. Y tus que pronto en tiempo atrás no sea. ¿No se había planteado eso? Permite la innovación." Se identifica una oportunidad importante en términos de

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
	ausencia de puntos importantes como variables o indicadores más específicos de la cultura actual.	evidencia en las diferentes gerencias de la compañía de las distintas áreas, sin embargo, se ejecuta con acciones aisladas."	estructurar una cultura para la innovación, se entiende la importancia y el valor que genera, sin embargo, se realzan logros empíricos importantes.
Integración de stake holders	"No, Fíjate que pienso que no, yo pienso que Solar si es una compañía que trabaja montones en función de tener ventas, de cumplir con una meta de ventas, pero de pronto se está dejando de lado un poco la experiencia del cliente" Se hace énfasis en la importancia de estas variables, desde el CEO para sus líderes, son notables las acciones que se realizan para promover	"¿La toma de decisiones? No, yo creo que nos hace falta en ese sentido, Que se genere el espacio para que sea más bidireccional. En este momento siento que es unidireccional" Se aclara que no hay integración de los stake holders para la toma de decisiones, son centralizadas, por parte del CEO o de los cargos directivos, sin generar un consenso más colectivo o	"Sin embargo, creo que hay una oportunidad enorme en cuanto al trabajo en equipo dentro de las áreas dentro de los líderes dentro de la empresa para potenciar todo lo que se tiene el conocimiento en pro de lograr ese objetivo común que es son más ingresos, mayores ventas" Se realiza un enfoque importante en el cliente como centro, incluso se atribuye a esto el crecimiento de la

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
	<p>los valores y el desarrollo, con una estrategia demarcada e implementación de lo que se aprende para tener mejor aprendizaje por parte de los colaboradores, en esta área específica..</p>	<p>cocrean la planeación estratégica.</p>	<p>organización, sin embargo se evidencian acciones como área independiente, nuevamente con ausencia de una estrategia 360 para la organización que se implemente con una estructura única; sin embargo se identifica una brecha entre áreas que genera cierta individualidad en las gestiones.</p>
Valores y desarrollo	<p>Se hace énfasis en la importancia de estas variables, desde el CEO para sus líderes, son notables las acciones que se realizan para promover los valores y el desarrollo, con una estrategia demarcada e</p>	<p>"Si, absolutamente yo creo que en todo lo que hacemos está plasmado lo que son nuestros valores, nuestros pilares y lo que queremos reflejar a nivel de desarrollo con nuestra cultura. Estamos en proceso, por supuesto, de</p>	<p>"Sí, porque eso ha hecho que nos permita crecer. Eso ha hecho que esas decisiones, muchas veces desde la intuición, que desde donde parte todo el negocio, desde Juan Diego (CEO) se logre ese objetivo gerencial." Se realiza el</p>

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
	implementación de lo que se aprende para tener mejor aprendizaje por parte de los colaboradores, en esta área específica.	poder construir y desarrollarlo de una forma más estructurada, más sólida, pero la intencionalidad creo que sí está marcada desde allí." Se evidencia que se procura imprimir en todas las acciones, se reiteran mucho los valores, en el onboarding, reuniones y entrenamientos, con tácticas estructuradas que generen recordación de los pilares.	esfuerzo gerencial inspirado desde la intuición, sin embargo, es notable la falta de data y su respectiva analítica para la medición efectiva de avances en término de los resultados y cómo los valores contribuyen en esto.
Acciones relevantes en la cultura para la innovación	"Aparte de esto, pues digamos que también quisimos como garantizar que por un ambiente como mucho más tranquilo, más jovial, donde quizás no	"Bueno, yo creo que nos hace falta desde otras áreas, pero te lo voy a decir muy desde la mía. desde el precisamente, generar estos espacios y es	"El apoderamiento para el crecimiento de mi área, el empoderamiento por parte de Juan Diego (CEO) ha sido enorme porque ha sido unos lineamientos y con

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
	<p>estuviéramos como tan acartonados en comparación a todas las compañías, o quizás a las compañías tradicionales a las cuales hemos venido como muy acostumbrados".</p> <p>Se identifica una intención clara, sin embargo, no se enumeran acciones específicas, medibles y trazables que contribuyan a la cultura para la innovación.</p>	<p>el empoderar a todos los miembros del equipo" Se percibe que las acciones por área son individualizadas, es decir no hay un eje central y una estrategia estructurada que ejecuten todas las áreas, desde gestión humana hay un enfoque clave en el empoderamiento de los colaboradores, generando espacios de liderazgo y haciendo evaluaciones 360. Se realizan eventos grandes para promover la creatividad.</p>	<p>base en esos lineamientos construyamos el resto de estructura y esa empoderamiento, yo también se lo he bajado a mi equipo del empoderamiento, es con unas metas claras, unas herramientas" Por parte del CEO, se ha impartido un importante empoderamiento a la gerencia, que igualmente se ha bajado al resto del equipo, con metas concretas y herramientas que es un ingrediente importante para crear una cultura para la innovación.</p>

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
<p>Sistema de gestión claro</p>	<p>" No, porque estamos creciendo demasiado rápido y todavía hay muchas cosas que se están ajustando en el camino. Entonces te puedo decir que de pronto, por departamentos hay algunos que están un poco más avanzados que otros en ese camino de tener estructura, pero hay otros departamentos que no, que como apenas están en crecimiento hay unos que están en formulación, hay unos que apenas está empezando una implementación, entonces hace falta mucho levantamiento de</p>	<p>"veo poco estratégico porque es lo que no nos permite llevar, esa trazabilidad en algunos proyectos y procesos" Dada la separación de las áreas, no se cuenta con un sistema de gestión que sea eje de la organización, con su respectiva estructura.</p>	<p>"No, definitivamente es algo que hay que estructurar, incluyéndome desde mi área, porque, pues es nueva, todo está en construcción, tenemos 7 meses en construcción, yo fui el primero y hemos ido creciendo, el grupo también hay unos temas de productos que se pueden hacer mucho mejor " Desde esta gerencia se expresa que no se cuenta con este sistema claro y es un pendiente por el crecimiento acelerado de la compañía.</p>

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
	<p>información y siento que esa es una de las falencias que tenemos actualmente en la compañía". Se formula la dificultad de un sistema de gestión concreto, acompañado de una estructura cultural ambigua, por motivos de crecimiento acelerado.</p>		
Adaptación al cambio	<p>" viendo beneficios porque todo cambio siempre va a generar algún tipo de resistencia. De hecho, ya lo estoy viviendo entonces, por ejemplo, hacemos cambios de horario, hacemos cambios de condiciones salariales, hacemos cambios de roles, hacemos cambios de</p>	<p>"rediseñarnos cuando aparecen esos momentos de cambio mostrando también un poco la necesidad, es decir, la necesidad de ese cambio, él, porque siempre dar razones y mostrar también cuál es el escenario o la parte positiva de adaptarme rápidamente a</p>	<p>"Como mejor se fortalece la estación al cambio es manteniendo lo manteniendo, las definiciones por un buen tiempo porque eso hace que las personas entiendan que ese cambio es para bien y que no es fortuito, que tiene algo trascendental, que va a durar en el tiempo." Se</p>

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
	<p>funciones y realmente yo siento que la persona puede adaptarse con mayor facilidad a los cambios si le está viendo un beneficio. Si la persona no tiene un beneficio, sencillamente te va a generar cualquier tipo de resistencia y lo que va a pasar es que se va a ir." Se identifica un enfoque de recompensa para los cambios, en especial cuando son cambios de cargo e impactan al colaborador, se procura conectar con el beneficio del cambio y acompañamiento en el proceso.</p>	<p>ese cambio y no es el cambio por el cambio que a veces también nos pasa y lo hemos hecho muchas veces y eso es lo que necesitamos y punto." Desde gestión humana, también es notable el enfoque de recompensa para la gestión de cambios en temas importantes como cambios de horario y roles con beneficios, como descansos, salarios mejorados o algún intercambio que amortigüe, los impactos negativos que se puedan generar. Sin embargo, hay conciencia del impacto de los cambios frecuentes en</p>	<p>pone en práctica la táctica de sensibilización hacia el cambio, conectando al colaborador con el para qué del mismo, haciendo entender que no es fortuito, sino que tiene un impacto importante que genera los movimientos; sin embargo, hay una fuerte postura de que las acciones y decisiones deberían tener más tiempo para la observación de los resultados y es un punto ideal al que se quiere llegar.</p>

Variables de percepción	Gerente de operaciones	Gerente de talento humano	Gerente Partners
		especial con la perdida de trazabilidad y seguimientos.	

Fuente. Elaboración Propia.

Algo muy evidente en las respuestas de las gerencias, es que se lideran de forma muy independiente, se observa ausencia de un eje central claro y estructurado que sirva como autopista de la ejecución de cada área, dado que cuentan con acciones aisladas y de acuerdo con cada gerente.

Cabe resaltar, que los valores y el desarrollo personal de los colaboradores es una de las columnas fuertes en la organización y si cuenta con una estructura clara, liderada por el CEO, que implementan por igual las 3 gerencias, esto genera cohesión en el equipo y promueve el compromiso por los resultados en los indicadores que tiene la empresa.

Se identifica un fuerte enfoque hacia las ventas, como el indicador principal de la organización y los subindicadores son los que contribuyen a éste mismo fin, lo que afecta otros indicadores importantes que también deben ser medidos y gestionados, afectando la cultura para la innovación en la compañía, como análisis del mercado, centrarse en el cliente, la rotación de los colaboradores, curvas de aprendizaje, evaluaciones de los procesos, calidad y semillero de ideas.

Contrastando la percepción de los colaboradores con la de las gerencias, tenemos hallazgos importantes:

- Hay alineación en el enfoque de introversión, la organización se enfoca internamente; sin embargo, desatiende el entorno, perdiendo análisis de mejores prácticas a los procesos, tendencias nuevas de negocio, mejoramiento de estrategias y propuestas comerciales.
- Respecto a la variable de intuición, pilar importante de una cultura para la innovación, vemos unidad de criterios entre colaboradores y gerencia, dado que la organización realiza cambios y toma decisiones, con base en esta variable.
- De acuerdo a los colaboradores, la organización, se basa más en el pensamiento, esto puede darse por el enfoque a las ventas; sin embargo, desde la perspectiva de las gerencias, no se cuenta con un sistema de gestión claro que pudiera guiar a la organización desde un pensamiento de seguimientos y métricas no solo en ventas, sino en procesos.
- En la variable de juicio los colaboradores identifican que está presente en la organización, es decir hay un enfoque a los resultados a corto plazo y se concluye la productividad de su labor en muy poco tiempo; En comparación con las gerencias, dado que expresan un área de oportunidad importante en la estructuración y la planeación, podemos identificar una alineación con los colaboradores.

Podemos concluir con las dos herramientas de investigación que Solar Mission es una empresa que, si bien cambia rápidamente y se guía por la intuición, tiene un área de oportunidad

importante en los procesos, las métricas y los tiempos para poder tener trazabilidad de los esfuerzos que se realizan. Su integración de *stakeholders* es muy baja y es notable la centralización de las decisiones, dejando de lado, la oportunidad de indagar nuevas ideas o aportes de los colaboradores, para hacer más co-creación y así tener un mayor grado de innovación en la cultura de la compañía.

5. Propuesta plan de trabajo

De acuerdo con los hallazgos generados en la investigación, encontramos variables como área de oportunidad clave:

- La falta de integración por parte de los actores (*stake holders*) en el desarrollo de líneas de negocio y mejoramiento de procesos y centralización por parte del CEO.
- Falta de estructura como eje central en la organización para el desarrollo de una cultura para la innovación.
- Una mirada muy introvertida, de no enfoque hacia el entorno, (mercados, competidores, asesorías expertas, aspectos sociales, tendencias).
- Enfoque más hacia el juicio a la percepción, generando decisiones firmes desde la cabeza principal sin dejar opciones abiertas.

5.1 Integración

- Generar un comité primario, con representación de las áreas, que se reúna quincenalmente para sincronizar acciones, informes de resultados y presentar propuestas de acciones a realizar, que estén alineadas a la planeación estratégica de la organización.
- Crear un laboratorio de ideas para líneas de negocio interáreas acompañado de un concurso, para fomentar la generación de propuestas por parte de los colaboradores que aporten al desarrollo de la organización.
- Desarrollar un papper semanal, con las noticias más importantes de la organización en especial los cambios y decisiones claves para que todos los colaboradores estén sincronizados e incluidos en la información.
- Implementar un plan de entrenamiento para reforzar las variables de personalidad corporativa que se deben integrar en los colaboradores para que haya un enfoque en una cultura para la innovación.
- Evaluar mensualmente a través de un test interáreas, el grado de integración y sincronía que está teniendo la organización.

5.2 Estructura

- Desarrollar una hoja de ruta tipo manual, para que los líderes tengan claras las variables que deben promover en sus equipos (Extroversión, intuición, sentimiento y percepción) para promover en sus equipos tendencia a una cultura para la innovación.
- Creación y socialización de los objetivos, acciones y resultados esperados para cada uno de los cargos en la organización,

- Definición de alcance por parte de cada área y mapear la información en infografías que se puedan socializar a los equipos actores de los procesos.
- Generar y socializar un mapa de procesos general para toda la organización, que permitan estandarizar las acciones y de esta manera tener una guía a consultar por parte de todos los colaboradores.
- Realizar evaluación semestral de desempeño a los colaboradores, que permitan la revisión de objetivos y realizar feedbacks para el mejoramiento del desempeño.
- Desarrollar en el crm, todos los procesos de la compañía, para generación de trazabilidad y optimización de la gestión del conocimiento.
- Crear comités rotativos de integración de colaboradores interáreas, para estructuración de procesos operativos, administrativos y de ventas.

5.3 Creación de una visión externa

- Contratar consultoría externa experta para revisión de procesos y mejoramiento de estándares en la empresa.
- Creación de benchmarking enfocado en energías renovables.
- Asistir a eventos internacionales de energías renovables, para indagación e investigación de nuevas tendencias, cambios en el mercado e innovaciones en la industria.
- Invertir en programas académicos para los colaboradores que permitan sumar y traer nuevas perspectivas a la organización.
- Crear comité de investigación y prospectiva para entendimiento de políticas y cambios que puedan generar los gobiernos, respecto a las energías renovables.

- Hacer parte de la medición de *Great Place To Work* e implementar todas las acciones que mejoren las variables de esta evaluación.
- Aplicar acciones de vigilancia cibernética para el descubrimiento de tendencias y anticiparse a tomar decisiones acertadas que impacten los resultados de la empresa.

5.4 Movimiento de juicio a percepción

- Crear un comité interáreas de asesoría y revisión de impacto a decisiones por parte del CEO, para ampliar la visión.
- Generar una política, en la que, ante cada decisión, se propongan dos opciones secundaria y terciaria en caso de escenarios diferentes a los actuales.
- Establecer alcances en los procesos, aclarando espacios de flexibilidad en los que los colaboradores puedan proponer acciones opcionales a las estandarizadas.

Tabla 8

Movimiento de juicio a percepción

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	Generar un comité primario, con representación de las áreas, que se	Reunión de líderes de áreas. Auditorías	People Sales Partners	Gerente de Operaciones	Salesforce Espacio para	Bajo: menor al 60% Medio:

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
Integración	reúna quincenalmente para sincronizar acciones, informes de resultados y presentar propuestas de acciones a realizar, que estén alineadas a la planeación estratégica de la organización.	de informes. Socialización de resultados del comité	Operaciones		reunión Equipos audiovisuales	entre 60% al 80% Alto: 80% en adelante
	Creación de benchmarking enfocado en energías renovables.	Investigación de competidores	Sales	Gerente de Sales	Tiempo de gestión	5 competidores
	Crear un laboratorio de ideas para líneas de negocio interáreas	Entrenamiento de socialización	Todas	Gerente People	Plataforma de recolección de ideas	Ideas generales: 70 Ideas

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	acompañado de un concurso, para fomentar la generación de propuestas por parte de los colaboradores que aporten al desarrollo de la organización	Capacitación herramientas para ideas Lanzamiento laboratorio de ideas			Aplicativo de reuniones Contratar experto para capacitación	viables: 30% Ideas ejecutadas: 5%
	Desarrollar un papper semanal, con las noticias más importantes de la organización en especial los cambios y decisiones claves para que todos los colaboradores estén sincronizados	Diseño del papper digital Recopilación de información en las áreas Investigación del entorno	Marketing	Gerente de Marketing	Diseñador gráfico Plataforma para el papper Un Planner	Consulta del papper por parte del 60% de los colaboradores es-.

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	e incluidos en la información.					
	Implementar un plan de entrenamiento para reforzar las variables de personalidad corporativa que se deben integrar en los colaboradores para que haya un enfoque en una cultura para la innovación.	Entrenamiento quincenal Investigación de variables Evaluación de variables	Todas	Gerente de People	Entrenamiento con Coach especialista Forms de Evaluación	Adaptación de variables en un 45% de los colaboradores
	Evaluar mensualmente a través de un test interáreas, el grado de integración y sincronía que está	Evaluación de integración de variables	Todas	Gerente de People	Forms de Evaluación	Sincronización de variables interáreas a un 80%

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	teniendo la organización.					
Estructura	Desarrollar una hoja de ruta tipo manual, para que los líderes tengan claras las variables que deben promover en sus equipos (Extroversión, intuición, sentimiento y percepción) para promover en sus equipos tendencia a una cultura para la innovación.	Diseño de Manual Socialización manual Testeo de variables	Todas	Gerente de People	Diseñador gráfico Plataforma para reunión virtual Forms para test	Entrega del manual para el 100% de los colaboradores Test con promedio de 75%
	Creación y socialización de los objetivos, acciones	Reunión comité primario	Todas	CEO	Plataforma de reuniones	Socialización al 100% de los

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	y resultados esperados para cada uno de los cargos en la organización.	Reunión de socialización a toda la compañía Entrega por cargos			Presupuesto de diseño de entregable de objetivos por cargo	colaboradores
	Definición de alcance por parte de cada área y mapear la información en infografías que se puedan socializar a los equipos actores de los procesos.	Diseño de infografías Reunión de definición de estructura Reunión de socialización	Todas	Gerente general	Diseñador gráfico Plataforma de reuniones virtuales	Socialización al 100% de los colaboradores
	Generar y socializar un mapa de procesos general para toda la organización,	Elaboración de mapa de procesos Reunión de sincronización	Todas	Gerente de Operaciones	Diseñador gráfico Plataforma de	Calificación auditoría por encima de 85%

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	que permitan estandarizar las acciones y de esta manera tener una guía a consultar por parte de todos los colaboradores.	ión interáreas Elaboración de entregable Testeo auditor externo			reuniones virtuales	
	Desarrollar en el crm, todos los procesos de la compañía, para generación de trazabilidad y optimización de la gestión del conocimiento	Auditoría de diligenciamiento de la información	Todas	Gerente de Operaciones	Auditor	Inclusión del 95% de los procesos en el crm
	Contratar consultoría externa experta para revisión de	Reuniones preparación de las áreas Auditoría	Todas	Gerente general	Empresa Auditora Asesor de preparaci	Calificación de auditoría por encima del 80%

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	procesos y mejoramiento de estándares en la empresa.	externa profesional			ón de áreas	
	Asistir a eventos internacionales de energías renovables, para indagación e investigación de nuevas tendencias, cambios en el mercado e innovaciones en la industria.	Investigación de eventos Elección de evento Preparación de presupuestos Reunión de socialización resultado de eventos	Marketing	Gerente de Marketing	Presupuesto viajes Plataforma de reuniones virtuales	Aplicación de 5 propuestas
Creación de una	Invertir en programas académicos para los colaboradores	Elección de programas para invertir	People	Gerente de People	Presupuesto para programas	Retorno de la inversión en un 120%

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
visión externa	que permitan sumar y traer nuevas perspectivas a la organización.	Creación de criterios para aprobar becas Socialización del programa			Plataforma de recolección de datos Plataforma de reuniones virtuales	
	Crear comité de investigación y prospectiva para entendimiento de políticas y cambios que puedan generar los gobiernos, respecto a las energías renovables.	Creación comité Reunión con experto en políticas estatales	Operaciones	Gerente de Operaciones	Presupuesto experto en energías renovables Presupuesto experto en políticas estatales	Desarrollo de 5 políticas nuevas
	Hacer parte de la medición de Great Place To Work e	Afiliación a GPTW Entrenamiento	People	Gerente de People	Presupuesto para inscripción	Aplicación y cumplimiento

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	implementar todas las acciones que mejoren las variables de esta evaluación.	nto de experto Preparación de áreas			n y contratación de experto para preparación	to de 65% en adelante de las recomendaciones de GPTW
	Aplicar acciones de vigilancia cibernética para el descubrimiento de tendencias y anticiparse a tomar decisiones acertadas que impacten los resultados de la empresa.	Reunión con partner experto de Vigilancia tecnológica Revisión plataformas de tendencias	Marketing	Gerente de Marketing	Presupuesto para mebresías de plataformas de tendencias y partner experto de vigilancia tecnológica	Aplicación del 75% de los hallazgos

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
Movimiento de juicio a percepción	Crear un comité interáreas de asesoría y revisión de impacto a decisiones por parte del CEO, para ampliar la visión.	Elegir delegados para el comité Elaboración de informe de oportunidades y riesgos de las propuestas	People	Gerente de People	Plataforma de reuniones virtuales	Reunión de comité 2 veces al mes
	Generar una política, en la que, ante cada decisión, se propongan dos opciones secundaria y terciaria en caso de escenarios	Reunión de creación de alternativas Revisión de comité evaluador	Todas	Gerente general	Plataforma de reuniones virtuales	Cumplimiento de propuesta de alternativas al 100%

Oportunidad	Planeación	Actividades	Áreas	Responsable	Recursos	Indicadores
	diferentes a los actuales.					
	Establecer alcances en los procesos, aclarando espacios de flexibilidad en los que los colaboradores puedan proponer acciones opcionales a las estandarizadas.	Revisión por parte de comité Eventos de propuestas	Todas	Gerente general	Plataforma de reuniones virtuales	Aplicación de al menos 30% de las propuestas

Fuente. Elaboración Propia

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Si bien Solar Mission es una organización reciente y con el factor retador de un crecimiento acelerado, ha logrado crear una cultura de liderazgo importante que, a pesar de operar de manera remota en todas sus áreas, genera compromiso por parte de los colaboradores, logrando resultados en ventas que contribuyen a la rentabilidad de la organización.

Teniendo como punto de partida, la importancia de la cultura para el desarrollo de innovación en una organización dado que sus actores principales son personas, los objetivos de esta investigación fueron enfocados en dos puntos clave de diagnóstico y propuesta de plan de trabajo para el mejoramiento de todo el contexto.

En el diagnóstico a través de la herramienta de test de bridge, se pudo evidenciar un nivel medio de innovación en la cultura, teniendo solo la variable de intuición sobre la media, sin embargo, teniendo las demás variables puntajes cerca de la misma; lo que permite determinar las variables que se deben gestionar para crear una cultura para la innovación sólida.

Para tener un mejor entendimiento, como ya se mencionó anteriormente, contrastamos el resultado cuantitativo del test, con el resultado cualitativo de las 3 gerencias, para indagar la percepción e identificar las oportunidades que ellos percibían; de esta herramienta se identifica

una falta clara de estructura, centralización de decisiones con el CEO y falta de lineamientos estandarizados o planes de trabajo, para fomentar una cultura para la innovación.

Este contraste permite evidenciar una alineación por parte de la mayoría de los colaboradores, con las percepciones de la gerencia, lo que nos hace concluir que las áreas de oportunidad identificadas son contundentes en los resultados, dándole mayor respaldo al plan de trabajo y las acciones presentadas.

Teniendo en cuenta estos hallazgos se tomaron 4 áreas de oportunidad claves para el planteamiento del plan de trabajo: Integración, Estructura, creación de una visión externa, movimiento de juicio a percepción. Desarrollando acciones específicas para el movimiento de las áreas de oportunidad identificadas y acercando a la organización a mejores indicadores de una cultura para la innovación.

6.2 Recomendaciones

Solar Mission es una organización que ha tenido un crecimiento acelerado y que la contribución por parte de su fundador y CEO ha sido clave e inspiradora para la organización; lo que ha generado una gran dependencia y centralización hacia él, en especial en la toma de decisiones trascendentales y claves para la compañía, generando pérdida valiosa de conocimiento, propuestas y percepciones de los colaboradores de abajo hacia arriba.

Si bien este liderazgo es clave y no se debe perder en la organización, se recomienda integrar más a los actores, no solo internos sino externos de la organización, que permitan crear

una perspectiva más globalizada, integrando a quienes están en el día a día en los procesos, frente a clientes y proveedores, que pueden contribuir un gran valor a la evolución de la compañía.

La falta de estructura y estandarización de procesos expresada por los gerentes, permiten denotar dudas y vacíos que hacen perder trazabilidad y analítica de datos que puede ser clave para la planeación y ejecución de acciones importantes para la organización, por lo que se sugiere establecer conductos, mapeo de funciones, procesos, alcances y lineamientos que incluso permiten ahorrar tiempo a la hora de ejecuciones, toma de decisiones y solución de problemas.

Si bien la organización cuenta con un modelo comercial exitoso, que fue desarrollado in house, el no atender ni estar actualizado del entorno, genera consecuencias desfavorables, como dificultad para hacer frente a los cambios de industria o mercado, dificultad para crear nuevas líneas de negocio que vayan más allá de la intuición, teniendo en cuenta e incluyendo tendencias, vigilancia tecnológica, consultorías de expertos, asegurando la estabilidad y crecimiento de la organización; se recomienda que la organización abra su visión hacia el entorno, sumando nuevas herramientas que le permitan construir bases sólidas y sedimentadas asociadas a conceptos fuera de la mirada interna.

7. Referencias

1. Acosta Guzmán, J. (2015).

La innovación empresarial y la cultura organizacional business innovation and organizational culture. Tomado de. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>

2. Anzola-Morales, O.; Marín, D. y Cuartas, J. (2017).

Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

3. Arancibia, S., Donoso, M., Venegas, R., & Cárdenas, C. (2015).

Identificación de Factores Clave en la Cultura de Innovación. El Caso de la Mediana Minería en Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 132–145. Tomado de. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100010>

4. Boada, A., Colin, M y Velázquez, N. (comps.). (2019).

Gerencia de la innovación empresarial. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

5. Bolkova. (2014). Documento de posición sobre la educación después de 2015. Tomado de.

Unesco, 1–16. <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002273/227336s.pdf>

6. Clouet, M.-E., Alfaro-Tanco, J.-A., & Recalde-Viana, M. (2021).

La cultura como motor de la innovación social corporativa: descifrando sus factores clave. *Revista Empresa y Humanismo*, 24(2). Tomado de. <https://doi.org/10.15581/015.XXIV.2.9-35>

7. Dulaimi, M., & Hartmann, A. (2006).

The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction

- firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. Tomado de.
<https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
8. Felizzola, Y. & Anzola-Morales, O. (2017).
Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración*, 33(59),20-31.
9. Gonzalez Cantu, R. (2016).
Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 11(1), 92–95. Tomado de.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=116281292&site=eds-live>
10. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003).
Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. Tomado de.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
11. Reyes Hernández, J. (2021).
Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808–830. Tomado de.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=155407728&site=eds-live>
12. Tejeiro Koller, M. R. (2014).
Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible Capital*, 10(3), 467–504. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.514>
13. Valencia-Rodríguez, O., Olivar-Tost, G., & Redondo, J. M. (2019).

Metodología para el Modelado de algunos Aspectos Asociados a la Sostenibilidad
Empresarial y su Aplicación en una Empresa Manufacturera. *Información Tecnológica*,
30(4), 103–125. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000400103>

8. Anexos

8.1 Anexo 1

Instrumento para la medición del carácter organizacional innovador diseñado por Bridges

(2000)

TEST DE BRIDGES

	1	2	3	4
1. ¿La organización presta más atención a las peticiones de los clientes que a su saber de cómo hacerlo bien?	Clientes			Saber
2. ¿La organización es mejor produciendo y entregando bienes y servicios que creando nuevos?	Produciendo			Creando
3. ¿Qué le importa más a la organización los sistemas de gestión o la dedicación de la gente a su trabajo?	Sistemas			Gente
4. ¿Qué le gusta más a la organización: dejar bien claro y explícito los procedimientos y políticas o prefiere dejar a la gente sin mucho detalle para que puedan hacer a su manera dentro de las instrucciones básicas?	Dejar claro			Sin detalle

	1	2	3	4
5. ¿Pueden los empleados ver la manera como se toman las decisiones en la organización y es un proceso transparente o las decisiones son de la alta gerencia y aparecen misteriosamente?	Muy abierto			Muy oculto
6. ¿El liderazgo está fundado en la toma de decisiones con base en información detallada de los hechos y eventos o se hace a partir de la aproximación del hecho o evento de manera esquemática y en términos generales?	Detallada			General
7. ¿Está la organización preocupada por que las personas cumplan con sus roles y funciones establecidos de manera efectiva o permite que la gente trabaje con base en el ejercicio pleno de sus talentos?	Roles oficiales			Talentos Propios
8. ¿Usted diría que la organización enfatiza en la toma de las decisiones de manera rápida o que espera a tener todos los puntos de vista aún si esto significa demoras?	Rápida			Espera
9. ¿Las decisiones son tomadas con base en datos y hechos del mercado o más por la	Datos del			Factores internos

	1	2	3	4
experiencia y creencias de los directivos y las capacidades de la empresa?	mercado			
10. ¿Las acciones de la organización se orientan con base en los hechos actuales y el presente o se hacen más con las tendencias y las expectativas del futuro?	Presente			Posibilidades
11. ¿Realmente cómo se decide en la empresa: con la cabeza (moderado con un poco de humanismo) o con el corazón (complementada con información)?	Cabeza moderada			Corazón equilibrado
12. Si existe un error en la empresa: ¿se debe a decisiones precipitadas o a que se mantuvieron muchas opciones que demoraron la decisión?	Muy rápido			Demasiadas opciones
13. ¿En un proyecto o trabajo las personas colaboran de manera natural desde el comienzo o se hace de manera forzada y después de que cada uno define hasta donde llegan sus responsabilidades?	Desde el inicio			Después de definir

	1	2	3	4
14. Cuando los cambios ya han sido discutidos, ¿qué demanda más atención el seguimiento de los pasos para lograr el objetivo o el resultado final y cumplir el plazo?	Pasos			Resultado
15. ¿Qué se toma con más seriedad en cuanto a asuntos del personal, las políticas y reglas o las circunstancias y situaciones de cada persona?	Principios			Circunstancias
16. ¿Las acciones de la empresa están basadas más en las prioridades y estrategias ya definidas o en las señales del mercado o el entorno?	Prioridades			Oportunidades
17. ¿Las acciones de la empresa están influenciadas más por los clientes y competidores o son el resultado de seguir la misión y cultura?	Relaciones			Identidad / Misión
18. ¿La empresa u organización es mejor produciendo productos y servicios confiables o generando ideas y diseños cuyo resultado se presume que va a ser bueno?	Productos confiables			Ideas Innovadoras

	1	2	3	4
19. ¿En la organización la palabra “comunicación” significa dar y recibir información o mantenerse en contacto con todos los colaboradores?	Dar información			Estar en contacto
20. ¿Funciona la empresa por procedimientos y reglas establecidas o se trabaja y se decide más en la medida que las cosas van pasando?	Procedimientos			A medida que pasa
21. ¿Hasta dónde la empresa llega está determinado por los retos externos que se le presentan o por la disponibilidad de recursos?	Reto			Recursos
22. ¿La forma de liderazgo en la empresa se identifica más como sólida y con los pies en la tierra o más con intuitiva y visionaria?	A tierra			Visionario
23. ¿Qué es más preciso para describir lo que se espera de los jefes, actuar siguiendo las políticas y reglas racionales o actuar según su sensibilidad y sentido de humanidad?	Políticas racionales			Sensible y humana

	1	2	3	4
24. ¿Para enfrentarse a las situaciones la organización escoge entre tratar de decidir lo antes posible o buscar opciones?	Decide			Buscar opciones
25. ¿La organización se deja influenciar por los clientes y la opinión de los empleados o responde siempre a sistema de gestión ya establecido?	Abierta			Cerrada
26. ¿Se actúa más de manera práctica y eficiente o de manera ingeniosa e inventiva?	Práctica			Ingeniosa
27. ¿Cuándo se piensa en “lo que es correcto” se piensa más en lo lógico y racional o en lo humano y sensible?	Lógica racional			Humano/ sensible
28. ¿La empresa en general busca “aferrarse a algo sólido” o “sigue la corriente”?	Piso sólido			Sigue la corriente
29. ¿En cuanto a la estrategia, la organización está más dirigida a satisfacer los clientes y los competidores o al uso máximo de las capacidades de sus empleados?	Cliente s y competi dores			Capacidad es
30. ¿Cuándo hay grandes cambios, la empresa prefiere hacerlo paso a paso o de una vez de manera integral?	Paso a paso			Integral

	1	2	3	4
31. ¿La estructura de la organización es más basada en la jerarquía y tareas del organigrama o en las relaciones de sus miembros?	Basado en tareas			Basado en relaciones
32. ¿Cuándo se planean los proyectos se sigue plazos y fechas de entrega o se negocian los itinerarios según las circunstancias?	Lo planeado o			Flexible
33. ¿La empresa busca alianzas para trabajar con empresas socias, distribuidores y proveedores o prefiere hacer enfrentar el mercado sola?	Trabaja con otros			Va sola
34. ¿La organización se describe mejor como aferrada a lo ya probado y lo verdadero o abierta a lo nuevo e incierto?	Aferrada			Aventurera
35. ¿Cuál palabra describe mejor a su líder crítica o motivación?	Crítica			Motivación
36. Finalmente, ¿Se planea pensando en el futuro o se vive el día a día?	Futuro			Día a día

Nota: Para facilitar la recolección de datos, el instrumento presentado anteriormente fue adaptado a la herramienta de formularios Google Forms la cual se relaciona el link aquí. Link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWzenG5BN47ALUa5J9f6ns5ygTwb6NiWZVNzKX1r-ZbWw4_A/viewform

8.2 Anexo 2. Diseño de preguntas para entrevistas a líderes Solar Mission

Formato Entrevista:

- ¿cómo es para ti una cultura para la innovación en la compañía?
- ¿Consideras que Solar Mission es una empresa con un perfil que toma decisiones en consenso, basándose y centrándose en el cliente, trabajando interáreas y buscando empresas o consultores externos en caso de ser necesario?
- ¿Según tu percepción, Solar Mission se caracteriza por prácticas gerenciales fuertemente relacionadas con los valores y desarrollo de las personas, ¿por enfocarse en lograr el compromiso y la lealtad de sus colaboradores?
- (En caso de respuesta positiva, ¿Cómo lo logran?)
- ¿Cuáles son las acciones más relevantes, que contribuyen a una cultura para la innovación?
- ¿Solar Mission, cuenta con un sistema de gestión claro para ejecución de tareas y socialización de roles?
- ¿Cómo se fortalece, la adaptación a los cambios en Solar Mission para los colaboradores?

8.3 Anexo 3. Entrevista líderes Solar Mission

De acuerdo con lo mencionado, el análisis cualitativo de este proyecto fue realizado con la herramienta de entrevista, aplicada a las 3 gerencias de la compañía, para indagar su

percepción acerca de la cultura para la innovación en Solar Mission y finalmente contrastarla con la de los colaboradores, para poder tener conclusiones contundentes y también relevantes.

Las preguntas se realizaron con base en las siguientes variables que estimulan una cultura para la innovación: Análisis del entorno, trabajo interáreas y stake holders, socialización y entendimiento del sistema de gestión, valores culturales, descentralización y adaptación al cambio.

Las preguntas fueron testeadas por revisión de juicio de los siguientes expertos:

Nombre Experto: Isabel Ruiz Díaz

Perfil Laboral: Isabel es gerente en soluciones Bolívar, empresa del grupo Bolívar, es delegada para ejecutar las acciones impartidas por la agencia de innovación del grupo, cuenta con más de 15 años liderando equipos.

Objetivos trabajo de grado:

- Diagnosticar y analizar las características actuales de la cultura organizacional en Solar Mission.
- Identificar las mejores propuestas conceptuales de distintos modelos de cultura para incorporar en la propuesta de un modelo de una cultura para la innovación.

- Diseñar un plan de trabajo que favorezca el desarrollo y adopción de una cultura organizacional para la innovación en Solar Mission.

Preguntas Entrevista para gerentes:

Objetivo Entrevista: Indagar la percepción de los cargos líderes claves de la organización, teniendo en cuenta las variables relacionadas.

- ¿Cómo es para ti una cultura para la innovación en la compañía? Es una pregunta acertada en la medida en que mide el nivel de entendimiento del concepto de cultura de la innovación. Sin embargo, la planetaria como. ¿qué es para ti o que entiendes por cultura de innovación en la compañía?
- ¿Consideras que Solar Mission es una empresa con un perfil que toma decisiones en consenso, basándose y centrándose en el cliente, trabajando inter áreas y buscando empresas o consultores externos en caso de ser necesario? Correcto. Cambiaría el termino áreas por inter equipos de trabajo. indagaría si se ha sentido participe en casos así.
- ¿Según tu percepción, Solar Mission se caracteriza por prácticas gerenciales fuertemente relacionadas con los valores y desarrollo de las personas, ¿por enfocarse en lograr el compromiso y la lealtad de sus colaboradores? Correcto...sin embargo siempre manejaría en términos de innovación porque así pareciera que fuese más hacia el talento humano es decir quitaría valores y dejaría el desarrollo de las personas con respecto a promover la innovación.

- (En caso de respuesta positiva, ¿Cómo lo logran?) Correcta, aunque creo que se pudiese ser más específico. Cómo en que o cuales actividades te has sentido participe, para que la respuesta no sea ambigua.
- ¿Cuáles son las acciones más relevantes, que contribuyen a una cultura para la innovación? Correcta; pero la dejaría como cuales don las acciones que crees tú o que te gustaría contar para contribuir.
- ¿Solar Mission, cuenta con un sistema de gestión claro para ejecución de tareas y socialización de roles? Falta en la pregunta mayor enfoque con innovación.
- ¿Cómo se fortalece, la adaptación a los cambios en Solar Mission para los colaboradores? Enfocaría la pregunta agregándole los cambios tecnológicos o de mercado, o a nivel mundial.

8.4 Anexo 4. Transcripción entrevistas líderes Solar Mission

Entrevista #1 Cultura de Innovación Solar Mission.

Entrevistador: Carlos A. Garzón Diaz. – Estudiante Maestría en Gerencia de la innovación empresarial.

Entrevistado: Natalia Medina – Líder de equipo de operaciones en Solar Mission.

Carlos: Bienvenida Natalia a nuestra entrevista, la finalidad es validar algunos conceptos basados en la teoría de la cultura organizacional desde el punto de vista académico, entonces

Natalia nos gustaría conocer la percepción de la empresa para la que actualmente laboras, que en estos momentos es solar misión y quisiera abrir con la siguiente pregunta:

¿Para Natalia, La compañía cuenta en estos momentos con una Cultura de innovación?

Natalia: Si, yo creo que sí. Creo que nosotros al ser una start up y con tanta gente joven en la compañía, si estamos teniendo una cultura innovadora. Realmente desde que fundamos Solar Mission, te puedo decir que me meto ahí en la colada porque cuando llegue éramos seis personas y ahorita estamos por encima de las cien personas, entonces digamos que he hecho parte de todo este proceso y desde que inicio solar y nos colocamos el propósito con el CEO de la compañía de contratar las primeras cien personas, entendí muy bien que era lo que queríamos tener en la compañía, nosotros hicimos las entrevistas.

Las hizo Juan diego, por una parte, unas las hicimos los dos al mismo tiempo y por otra parte me las delego a mí, pero queríamos en parte garantizar un ambiente tranquilo, un ambiente fresco, un ambiente cómodo. Garantizar de pronto como un ambiente de confianza, con el ánimo de lograr

y obtener quizás como los mejores resultados de los colaboradores.

¿Sabes, cuando una persona se siente en total confianza de trabajar, de hablar, de opinar, de proponer? Es, sin lugar a duda, pues se dan cuenta que su voz es tenida en cuenta, valga la redundancia, que su voz es tenida en cuenta y que y que realmente sus aportes son de gran valor para la toma de decisiones.

Aparte de esto, pues digamos que también quisimos como garantizar que por un ambiente como mucho más tranquilo, más jovial, donde quizás no estuviéramos como tan acartonados en comparación a todas las compañías, o quizás a las compañías tradicionales a las cuales hemos venido como muy acostumbrados.

Yo, por ejemplo, por mi parte siempre he estado en compañías donde la cultura es más bien como mucho más estricta, como un poco más rígida y no tan abierta como la que tenemos acá en solar. Entonces, creo que, si me siento a gusto y creo que sí, considero que tenemos una cultura innovadora precisamente por lo mismo, porque todas las personas tienen el derecho de hablar, de opinar, de proponer, de diseñar estrategias y son escuchadas.

Carlos: Listo Natalia, muchas gracias por tu respuesta, ¿Eh? Pues veo que sí, que es un lugar donde se facilita mucho la apertura y la opinión de las demás personas.

Natalia, bueno, continuando con nuestra entrevista, Que piensas de la siguiente pregunta:

¿tú consideras que solar misión es una empresa que tiene un perfil que en la toma de decisiones es en consenso, se basa y se centran en su cliente, que trabaja de pronto con otras áreas? ¿O busca empresas externas para darle lo mejor a ese cliente?

Natalia: No, Fíjate que pienso que no, yo pienso que Solar si es una compañía que trabaja montones en función de tener ventas, de cumplir con una meta de ventas, pero de pronto se está dejando de lado un poco la experiencia del cliente y ahorita en este preciso momento estamos como en un cambio importante, donde estamos implementando como una reestructuración

precisamente para cambiar ese esquema organizacional, porque nosotros tenemos un esquema organizacional circular.

Pero pues en un esquema organizacional circular si o si tiene que estar el cliente en el centro, entonces en este momento estamos trabajando por cambiar y por quizás, darle como otra mirada a la manera en la cual venimos operando y ahorita si estamos trabajando con un enfoque mucho más al cliente, digamos que dentro del proceso en el que nos encontramos, que nos estamos como rediseñando, sin lugar a duda si vamos a tener un enfoque mucho más orientado al cliente, siento que antes era un enfoque mucho más comercial a cumplir con las ventas y se estaba dejando a un lado la experiencia del cliente.

Carlos: Aunque lo que te entiendo es que. ¿Basados mucho en objetivos en lograr resultados, pero no se tenía mucho ese diseño centrado en la persona o en ese cliente al que ustedes van dirigidos, ¿verdad?

Natalia: Así es.

Carlos: ¿Y ahorita están en un proceso de reestructuración o el diseño para sus procesos?

Natalia: Exactamente. Y ojo con esto cuando hablo de cliente me estoy refiriendo al cliente externo. Listo no necesariamente al interno.

Carlos: Listo, listo, perfecto. Natalia, bueno nos gustaría conocer tu percepción respecto a la siguiente pregunta:

¿Solar Mission se caracteriza por prácticas gerenciales fuertemente relacionadas con los valores y desarrollo de las personas por enfocarse en lograr el compromiso y la lealtad de sus colaboradores?

Natalia: Sí. Sabes que sí ¿Por qué?

Carlos: Bueno, me puedes contar un poco cómo lo logran, como logran esa parte.

Natalia: Bueno, yo pienso que esto viene desde la cabeza de la compañía, desde el CEO yo siento que él si va, pues siempre está trabajando fuertemente, primero en su desarrollo personal y, a su vez, lo que hace es motivarnos a nosotros los colaboradores y quizás como contagiarnos de ese reto que tenemos todos de estar creciendo personal y profesionalmente porque él sí, obvio que manifiesta es que si nosotros logramos desarrollarnos como personas vamos a hacer que la empresa llegue a un siguiente nivel. La empresa no va a llegar a un siguiente nivel si nosotros no crecemos personal y profesionalmente por eso mismo se habilitaron plataformas como *iu bits*, que son plataformas en las cuales todos nosotros tenemos acceso, podemos tomar cualquier tipo de cursos y como líderes porque somos varios gerentes que estamos ahí. También estamos haciendo un trabajo muy de la mano con nuestros equipos.

Yo por lo personal con mis equipos manejo cuatro áreas con ellos. Estamos haciendo un trabajo muy de la mano para poder potencializar estas competencias, esas habilidades que tienen los miembros de mi equipo quizás identificamos ciertas áreas de oportunidad. Aprovechamos también no solamente desde el coaching o quizás desde el arte, de dar un feedback, sino también como dejándoles ciertas herramientas necesarias que le permitan a él mejorar esas áreas de oportunidad. Pero ojo, con esto, no se trata solamente de poner a la gente hacer cursos a la loca, sino que se trata de que lo que estás aprendiendo lo tienes que ir implementando. Entonces, para que nosotros podamos de repente, como poder hacer esa asignación de cursos.

En ese universo de cursos que encuentras en esa plataforma de Iu bits, antes tenemos que hacerlos nosotros, entonces esto también implica que con los líderes y sobre todo los líderes que yo tengo a cargo, hemos estado estudiando muy juiciosos para poder primero identificar qué tipo de cursos o qué tipo de contenidos nos van a servir de gran ayuda para poder, digamos que optimizar esas áreas de oportunidad que tenemos en algunos miembros del equipo. Y lo que te digo, esto es una cadena, viene desde el CEO y luego viene de los líderes KY de los bienes, ahí lo transmitimos a los líderes MIT y de ahí para abajo, entonces si es algo que hacemos y si es algo en lo que trabajamos y creo yo que lo más bonito es ver que lo que se aprende de este tipo de herramientas, y cuando lo implementamos es tenido en cuenta.

Entonces eso también es súper positivo y esa es otra manera de también poder como promocionar y quizás como de poder trabajar un poco más en eso sí me entiendes, porque no se trata solamente de estudiar por estudiar, sino que he aprendido algo, lo implemento y me lo

aceptan, es más realista.

Carlos: finalmente, como te entiendo, viene siendo una especie de un modelo de aprendizaje que ustedes han venido adaptando y basados en que ustedes también lo practican, inspiran a su equipo a ser mejores cada día. Pero le sugieren también en qué pueden mejorar y pone las herramientas a disposición para que eso suceda.

Natalia: Exacto, así es, les damos las herramientas necesarias.

Carlos: Bueno Natalia, continuando con nuestra entrevista.

¿Cuáles son las acciones más relevantes que contribuyen a una cultura para la innovación, según tú percepción? Y también cuéntenos si conoces la percepción que desde el CEO se tiene.

Natalia: Yo pienso que, en primer lugar, tener como muy claro para dónde vamos. Sí, cuando se sabe para donde vamos encontramos el camino y encontramos el medio de transporte que va a ser que lleguemos mucho más rápido o que tardemos un poco más, entonces siento que, si trabajamos con el sentido de la urgencia, claramente vamos a encontrar las herramientas necesarias que nos ayude a llegar a la meta, desde el punto A al punto B de una manera mucho más rápida pero efectiva. Entonces siento que cuando tu compañía y cuando tú como líder logras identificar para dónde vas.

Busca los recursos necesarios que te hagan llegar a ese punto en el menor tiempo posible.

Entonces siento que eso hace parte de tener una cultura innovadora. ¿Hoy día existen muchas plataformas, existen cualquier cantidad de recursos digitales de canales que se están abriendo ahorita que nos pueden servir montones a llegar a donde queremos llegar, entonces si siento que hay que identificar para dónde vamos, qué recursos necesitamos que opciones me ofrece el mercado? ¿Cuáles son las tendencias del mercado? Mira que podemos adaptar con el ánimo de cumplir con la meta.

Carlos: Muy bien y lo que lo que también tienes, que siempre hay un direccionamiento, en la estrategia, no lo que lo que me acabas de decir es, pues, basados en la estrategia, es la que nos da el norte para. Para irnos por ahí y pues ya lo apalancan de temas de herramientas digitales o bueno. Otros aspectos para poder llegar en el menor tiempo a ese a ese objetivo.

Natalia: ¿Pero, sabes qué pasa? Que siento que de pronto la estrategia te puede cambiar. Lo que no puede cambiar es tu meta.

Carlos: ¿Qué?

Natalia: Sí, porque tú puedes cambiarte de repente. Arrancas con una estrategia, pero te das cuenta que no está siendo tan efectiva que haces la cambias con el ánimo de llegar a la meta. Entonces lo que si no cambia tiene que ser la meta. La estrategia, si te puede cambiar, dependiendo como tú le adapte, eso dependiendo las necesidades que tengas.

Carlos: Ok, de acuerdo. Listo Natalia bueno solar misión cuenta con un sistema de gestión claro para la ejecución de tareas y socialización de roles.

Natalia: No. No, porque estamos creciendo demasiado rápido y todavía hay muchas cosas que se están ajustando en el camino. Entonces te puedo decir que de pronto, por departamentos hay algunos que están un poco más avanzados que otros en ese camino de tener estructura, pero hay otros departamentos que no, que como apenas están en crecimiento hay unos que están en formulación, hay unos que apenas está empezando una implementación, entonces hace falta mucho levantamiento de información y siento que esa es una de las falencias que tenemos actualmente en la compañía, que también es otra de las cosas que estamos atacando y que estamos trabajando. Creamos unos comités de líderes y sobre los cuales estamos trabajando muy juiciosamente semanalmente, haciendo reuniones mirando qué podemos hacer para optimizar, como unidos alineamos entre áreas para poder, cómo llegar todos, como al mismo nivel, porque es lo que te digo. Hay algunas áreas que ya están un poco más arriba, otras que van intermedio y otras que van más abajo y lo que necesitamos es llegar, como al momento en el cual todos nos alineamos y nos podamos colaborar.

Carlos: Ok, pero todo esto es debido al crecimiento tan rápido que han tenido, que lo que te entiendo es que no se ha tenido como ese tiempo para organizarse, o sea, desde hace tiempo ese espacio para elaboración de una matriz, por ejemplo, de roles o de responsables para cada cargo.

Natalia: Exactamente, porque lo que te digo, si hay algunos departamentos que si los tiene, por ejemplo, mi departamento si lo tengo, pero también estoy teniendo unos cambios en algunas de las áreas de mi departamento entonces, como venimos de cambio, en cambio, quizás lo que tú ya tienes organizado se te desbarata con la nueva reestructuración que estamos teniendo y lo podemos tener y otra vez viene otra y todo se desbarata y volvemos a mover gente. Entonces ese cambio constante es lo que impide, quizás como el tener esos roles muy bien definidos, sabes es eso y en eso nos estamos enfrentando, porque entonces el hecho de que tú crezcas tan rápido y de que quizás el negocio te exija ese crecimiento exponencial te limita un poco en temas de planificación y acá es donde quizás pienso yo que hay que detenerse por un momento a planificar muy bien cuál va a ser el siguiente paso.

Pero nosotros vamos, es a 1000, entonces si siento que eso es algo que en lo que quizás debemos trabajar un poco más.

Carlos: Listo Natalia ya para cerrar nuestra entrevista con esta última pregunta.

¿Como se fortalece la adaptación a los cambios en solar Mission para sus colaboradores?

Natalia: ¿Cómo se fortalece? viendo beneficios porque todo cambio siempre va a generar algún tipo de resistencia. De hecho, ya lo estoy viviendo entonces, por ejemplo, hacemos cambios de horario, hacemos cambios de condiciones salariales, hacemos cambios de roles, hacemos cambios de funciones y realmente yo siento que la persona puede adaptarse con mayor

facilidad a los cambios si le está viendo un beneficio. Si la persona no tiene un beneficio, sencillamente te va a generar cualquier tipo de resistencia y lo que va a pasar es que se va a ir.

Pero cuando ya tú le muestras que primero estas acompañando el proceso de su cambio, sí que no es un cambio que esté haciendo solo, sino que tú lo estás acompañando, que escucha sugerencias que escuchas de pronto algún tipo de propuesta innovadora, porque también existen las personas que cuando hace se hacen esos cambios, dicen: estoy viendo que quizás estamos dejando de ver esto y esto y esto, y esto sí, entonces cuando suena ese tipo de personas propositiva, si se dan cuenta que tú los estás acompañando de repente el proceso se hace mucho más llevadero y sin lugar a duda, pues nadie digamos que lo que pretendemos no es cambiar para desmejorar las condiciones, sino que la idea es que el cambio traiga, por el contrario un mejoramiento de condiciones.

Hay que hacerle ver al colaborador que así es porque muchas veces, cuando no lo es, hay personas que se dedican a ver el punto negro en una pared blanca y ese es el cambio, pero no se están dando cuenta todo lo que lo que la pared blanca les está trayendo. Entonces, si es parte del rol como líderes que tenemos nosotros en hacerle ver eso los colaboradores para que se haga mucho más fácil de llevar ese cambio.

Carlos: Listo, Natalia, no, pues no, no teníamos más preguntas al respecto. agradecemos tu participación, tu colaboración, por este espacio nuevamente, pues el agradecimiento es mío y por parte de David y muchas gracias por recibirnos.

Natalia: No te afanes, no Carlos, de verdad. Gracias a ti y nada, espero que esta información de verdad les pueda servir.

Carlos: Claro que sí nos va a servir demasiado y si la idea es, pues lo que te digo es un ejercicio con fines académicos y esperamos tener los mejores resultados.

Entrevista #2 Cultura de Innovación Solar Mission.

Entrevistador: David Zambrano Fandiño – Estudiante Maestría en Gerencia de la innovación empresarial.

Entrevistado: Sandra Ochoa – Líder de equipo talento humano en Solar Mission.

David Mauricio Zambrano Fandiño Hola Sandrita, pues arrancó por agradecerte por este espacio. Obviamente es importantísimo porque tú lideras, toda la cultura de la compañía, entonces es clave. Te voy a pedir permiso para grabar y activar una transcripción

Sandra Ochoa Ah, bueno, listo, dale de una.

David Mauricio Zambrano Fandiño Bueno, Sandrita vamos a arrancar porque sé que tienes mucho que hacer entonces para empezar, me gustaría preguntarte ¿Sandrita que es o qué entiendes por innovación empresarial?

Sandra Ochoa Okey, listo, bueno Dávito, a ver, para mí la innovación empresarial tiene que ver con salirse de la caja o de los esquemas tradicionales, de hacer las cosas, de llevar los procesos, inclusive también pensar la estrategia y temas mucho después de mayor impacto puede ir de gran escala hasta menor escala eso es para mí.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok Sandrita super y entonces teniendo claro ese concepto que es para ti la cultura, para la innovación o de innovación?

Sandra Ochoa La cultura de innovación en SIGNI para mí es que, desde la empresa, es decir, desde los niveles más altos, gerenciales, EH, se abra el espacio para que se generen este tipo de propuestas y se hagan las cosas distintas, porque muchas veces se habla de innovación en las compañías, pero realmente no hay una cultura, es decir, no hay un espacio para hacer propuestas para que también los trabajadores exploren posibilidades distintas y que se abra el espacio y se genere un canal de comunicación que estén apertura, para recibir esa información.

David Mauricio Zambrano Fandiño Sandrita tú consideras que SIGNI, para tomar decisiones generalmente lo hace en consenso, es decir, tiene en cuenta las áreas y Stake holders, líderes y demás; ¿o son más unidireccionales como tal?

Sandra Ochoa ¿La toma de decisiones? No, yo creo que nos hace falta en ese sentido, que se genere el espacio para que sea más bidireccional. En este momento siento que es unidireccional, viene particularmente pues de del CEO o ya sea de los cargos directivos.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok Sandrita, vale ahora según tu percepción, SIGNI se caracteriza por tener prácticas gerenciales fuertes hacia los valores, el desarrollo del personal con esto, pudiendo crear compromiso y lealtad por parte de ellos.

Sandra Ochoa Si, absolutamente yo creo que en todo lo que hacemos está plasmado lo que son nuestros valores, nuestros pilares y lo que queremos reflejar a nivel de desarrollo con nuestra cultura. Estamos en proceso, por supuesto, de poder construir y desarrollarlo de una forma más estructurada, más sólida, pero la intencionalidad creo que sí está marcada desde allí Y desarrollarlo de una forma más estructurada, más sólida, pero la intencionalidad creo que sí está marcada desde allí.

David Mauricio Zambrano Fandiño ¿Y qué acciones concretas, tomas para poderlo lograr?

Sandra Ochoa ¿Qué acciones concretas? Bueno, yo creo que desde hoy en día estamos haciendo una estrategia de comunicación en donde precisamente desde el día uno se le transmita a los trabajadores o los colaboradores cuáles son esos pilares y como en el día a día los vivimos. Entonces por ejemplo hoy en día estamos haciendo un refuerzo muy grande y un esfuerzo también precisamente para desde la primera hora en la que nos conectamos en nosotros y con nuestros equipos lo hagamos desde la excelencia, entonces ¿qué es desde la excelencia? es conectarnos puntuales con unos lineamientos, también desde el Dress Code cómo nos comunicamos y así mismo hemos venido como desarrollando estrategias, también de comunicación interna, entonces de cómo revisar nuestros canales de comunicación, hacerlo de

una manera amable, hacerlo de una manera cercana y adicionalmente también, pues con los cursos del plan de formación y capacitación, mensualmente estamos asignando unos cursos obligatorios que hacen parte, por supuesto, del requisito de la evaluación de desempeño y que posteriormente va a ser tenido en cuenta para temas de desarrollo de carrera, que se cumpla con esos cursos y esos cursos van enfocados en el fortalecimiento de nuestra cultura, de nuestros valores, para que sepan bien como interiorizarlo y cómo vivirlo y cómo ponerlo en práctica en el día a día.

David Mauricio Zambrano Fandiño Super que buenas iniciativas. Sandrita ¿Qué acciones concretas o más bien relevantes, tú crees que se generan en SIGNI para crear una cultura de innovación?

Sandra Ochoa ¿Qué acciones concretas? Bueno, yo creo que nos hace falta desde otras áreas, pero te lo voy a decir muy desde la mía. desde el área de people porque creo que es un área pilar fundamental dentro de la dentro de la compañía para, precisamente, generar estos espacios y es el empoderar a todos los miembros del equipo y generando espacios como te lo decía ahorita para este tipo de propuestas y de iniciativas salidas de la caja, entonces te voy a poner un ejemplo, si tenemos algún tipo de actividad de integración, entonces primero arrancamos por el área a la que le corresponde el tema de los eventos, nos deben presentar 3 propuestas y esas 3 propuestas deben tener en implícito un tema de innovación, es decir, no lo que se hace tradicionalmente en las empresas, en donde se reflejen los valores. Entonces hemos arrancado desde esa línea de yo tener el espacio para que tú me propongas y no simplemente te digo, yo quiero hacer esto, esto y esto, luego en nuestras *Weeklies Jean D* del equipo, entonces lo

pasamos a socializar y se abre también el espacio para que otras personas del equipo conozcan esas propuestas innovadoras. Lo mismo pasó cuando seleccionamos nuestra herramienta de formación, capacitación hoy en día estamos en también en el proceso de definición de la propuesta para hacer seguimiento al desempeño, a los indicadores, poder evaluar 360 a los líderes y todo esto lo estamos haciendo con desde esa propuesta innovadora, es decir, con herramientas que no sean las tradicionales, porque podríamos generar el formato tradicional de evaluación, pero queremos hacerlo además también con un toque de tecnología, que era lo que es la propuesta que también tenemos desde el área; pero bueno, también desde otras áreas. Creo que el día a día hace que no se genere estos espacios en donde la gente se sienta parte de, para hacer propuestas de innovación y es que no tenemos que pensarlo tampoco a grandes escalas en y con temas que necesariamente tengan que ver con la estrategia, sino en nuestro día a día, ¿En cuáles? Por ejemplo, una iniciativa que tenemos hoy en día en la que todos los equipos están trabajando y lo están haciendo, lo que tiene que ver con el *SIGNi Energy*, que es la reunión de inicio en donde, o sea, todos los equipos han desarrollado una cantidad de propuestas súper chéveres innovadoras. Entonces la vez pasada estuvimos un invitado especial dentro del equipo y eso hace que todos los días estamos retados A proponer y aprender también desde el enseñar y desde el compartir a otras personas de mi equipo algo distinto que puede ir desde una técnica de respiración hasta un proceso de meditación hasta algo muy puntual de cómo lidiar con clientes internos difíciles.

David Mauricio Zambrano Fandiño Sí.

Sandra Ochoa Este es el espacio y lo que vivimos en la realidad, en donde ya empezamos a tener un acercamiento con el tema de la innovación.

David Mauricio Zambrano Fandiño Súper, súper Chévere. Estaba muy robusto y eso que mencionas del día a día yo creo que es clave porque no, no. O sea, hay que reforzarlo y veo que lo haces muy bien, no simplemente cada cierta fecha o los eventos grandes. Si esta genial que esté en el día a día porque es super seguido. ¿La última pregunta, sandrita este desde tu punto de vista, como se fortalece la adaptación a los cambios en los equipos? ¿O sea, qué acciones o que tenga funcionado para que puedas crear una cultura en la que la gente se adapte fácil al cambio y pueda fluir?

Sandra Ochoa Bueno, esto ha sido muy desafiante, porque el cambio es algo constante en SIGNI y tú lo sabes, es algo que a veces resulta incómodo, y que también a veces veo poco estratégico porque es lo que no nos permite llevar, esa trazabilidad en algunos proyectos y procesos; Sin embargo, también es invitar a los equipos a las áreas en este momento en particular a no sentirnos pro estrados y un poco a rediseñarnos cuando aparecen esos momentos de cambio mostrando también un poco la necesidad, es decir, la necesidad de ese cambio, él, porque siempre dar razones y mostrar también cuál es el escenario o la parte positiva de adaptarme rápidamente a ese cambio y no es el cambio por el cambio que a veces también nos pasa y lo hemos hecho muchas veces y eso es lo que necesitamos y punto.

David Mauricio Zambrano Fandiño ¿Sabes que me llega? Es que lo haces como desde la inspiración.

Sandra Ochoa Desde la inspiración, si desde la inspiración y desde el beneficio.

David Mauricio Zambrano Fandiño Súper.

Sandra Ochoa Sí, sí, es más que todo, desde ahí, y utilizando también muchos temas de motivación, escuchando también razones; o sea, que se sientan involucrados y que se sientan parte de ese cambio.

David Mauricio Zambrano Fandiño Claro.

Sandra Ochoa Sí, y también en algunas oportunidades, pues eventualmente también dará algún esa parte. A mí no me gusta mucho, pero a veces también lo hacemos y es dar algún incentivo para que la gente haga una transición a ese cambio ahorita hecho también tantos cambios a nivel de horarios y esto es como mira, ahora te va a tocar trabajar el sábado en esta franja de horario que no la veníamos manejando, sin embargo, vas a poderlo compensar con eso.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ya ok, eso está estratégicamente muy positiva.

Sandra Ochoa Sí, sí, sí, sí, sí, porque, o sea que la gente no sienta que es que estoy perdiendo, sino que también es un gana - gana

David Mauricio Zambrano Fandiño Claro, total. Bueno, Sandrita super, muchas gracias, pues eso era todo. Como por este lado voy a detener la grabación.

Entrevista #3 Cultura de Innovación Solar Mission.

Entrevistador: David Zambrano Fandiño – Estudiante Maestría en Gerencia de la innovación empresarial.

Entrevistado: Juan Camilo Alcázar – Líder de equipo Partners en Solar Mission.

David Mauricio Zambrano Fandiño Para arrancar gracias por este espacio, quisiera iniciar por preguntarte ¿Qué es para ti la innovación en la empresa? ¿Tú cómo la ves?

Juan Camilo Alcázar Para mí, innovaciones, cualquier proceso que se quiera hacer de diferente forma para mejorar.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok, Super, ¿cómo lo conectas o qué importancia tiene para ti respecto a la cultura organizacional?

Juan Camilo Alcázar Es muy importante, porque permite a la empresa no estancarse y quedarse en los modelos tradicionales o en los modelos ya logrados, sino ir un paso más allá y alcanzar metas que de pronto en tiempo atrás no sea no se había planteado. Eso Permite la innovación.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok, Super, ¿cómo consideras que la cultura influye en que una empresa tenga innovación o no?

Juan Camilo Alcázar La cultura es fundamental; pero la cultura simplemente define un marco de innovación, es decir, entre más amplio sea ese marco, pues mejor, porque más personas, procesos, proyectos para poder entrar dentro de ese marco. Sin embargo, la innovación viene de la persona. La innovación viene desde el profesional con sus aportes, fue en procesos muy estructurados, aportar en términos de innovación sin que esté el marco, las empresas que tienen muy restringida en sus procesos, pero que siempre desde lo que le nace a la persona, proponer a través de su conocimiento de los logros o de los temas empíricos, pues va a poder proponer de una forma innovadora para lograr un objetivo específico.

David Mauricio Zambrano Fandiño ¿Juan Ca consideras que solar Mission - *Signi Group* es una empresa con un perfil que toma decisiones en consenso basándose y centrándose en el cliente como tal?

Juan Camilo Alcázar Si se centra en el cliente y precisamente por eso ha tenido ese crecimiento y es entender para el caso de solar, como la necesidad de poder llevar a ese cliente que viene a Estados Unidos que a pesar de vivir allá no habla inglés, se le puede hacer mucho más fácil la forma de llegar a esos beneficios que entrega el Gobierno a poder desmenuzar el proceso de instalación y llevarlo con algo tan sencillo como es directamente en su idioma, eso hace que sea innovador, porque en la innovación no solamente es crear cosas diferenciales y no hacer procesos de manera diferente, mucho más enfocado y llevándolo a otro nivel en cuanto a servicio ¿Por qué? Porque es pensando en las entre ciudad, enfocada en el cliente, para que logremos ese producto exitoso que está ahorita.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok, vale ¿consideras que es Signi se trabaja interáreas de manera colaborativa y co - creando e incluso puede llegar a buscar empresas o consultores externos para lograr sus objetivos?

Juan Camilo Alcázar Eh, mi área responsable de poder lograr objetivos de una manera diferente a través de la red. El relacionamiento con stake holders externos si, en donde vamos a generar negocios a través del relacionamiento de clientes como los real states en donde van a potenciar lo que ya está dentro del solar en general, en SIGNI; sin embargo, creo que hay una oportunidad enorme en cuanto al trabajo en equipo dentro de las áreas dentro de los líderes dentro de la empresa para potenciar todo lo que se tiene el conocimiento en pro de lograr ese objetivo común, que es son más ingresos, mayores ventas y una operación mucho más eficiente, entonces creo que externamente ya hay algo que estamos haciendo, es un modelo muy innovador que es el que yo manejo de partners, sin embargo, el modelo interno tiene muchas oportunidades de mejora por el distanciamiento que hay entre áreas.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok, Super muchas gracias ¿según tu percepción solar Mission, Signi Group se caracteriza por prácticas gerenciales que son muy fuertes, relacionándose con los valores y el desarrollo de las personas, enfocándose en lograr el compromiso y la lealtad al equipo humano?

Juan Camilo Alcázar Sí, porque eso ha hecho que nos permita crecer. Eso ha hecho que esas decisiones, muchas veces desde la intuición, que desde donde parte todo el negocio, desde Juan Diego (CEO) se logre ese objetivo gerencial, sin embargo, creo que hay oportunidad de mejora en términos de data de información da en general de recursos y de mediciones que

permitan unas bases para que esas decisiones gerenciales sean mucho más estructuradas. O sea, hay unos cimientos que estamos construyendo en términos de información, pero que definitivamente con lo que venimos estructurando, las decisiones gerenciales se toman basados, si bien puede mejorar en el tema de la información, en el enfoque que tenemos en el cliente.

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok, perfecto ¿Cuáles son las acciones más relevantes que realiza SIGNI GROUP y contribuyen a una cultura para la innovación?

Juan Camilo Alcázar Él es muy importante para mí y hablo por mí. El empoderamiento para el crecimiento de mi área, el empoderamiento por parte de Juan Diego (CEO) ha sido enorme porque ha sido unos lineamientos y con base en esos lineamientos construimos el resto de estructura y ese empoderamiento, yo también se lo he bajado a mi equipo del empoderamiento, es con unas metas claras, unas herramientas definir ese cumplimiento para que todos pongamos los ladrillitos y podamos construir esa casa grande que es el área de poner el empoderamiento es una herramienta de innovación muy fuerte, pero también con una línea muy delgada, en donde si se abusa ese empoderamiento de la confianza, se pierde la conexión. D, en mi caso, nuevas áreas con un eje matriz que sería toda la estructura de lineamiento de Juan D.

David Mauricio Zambrano Fandiño: ¿Solar Mission, cuenta con un sistema de gestión claro para ejecución de tareas y socialización de roles?

Juan Camilo Alcázar No, definitivamente es algo que hay que estructurar, incluyéndome desde mi área, porque, pues es nueva, todo está en construcción, tenemos 7 meses en construcción, yo fui el primero y hemos ido creciendo, el grupo también hay unos temas de productos que se pueden hacer mucho mejor en donde las definiciones no eran concretas y eso hace que haya un poco de desorden en términos de roles entonces creo que no está y es algo que tenemos pendiente.

David Mauricio Zambrano Fandiño Sí, perfecto, Por último, ¿Cómo se fortalece, la adaptación a los cambios en Solar Mission para los colaboradores?

Juan Camilo Alcázar Como mejor se fortalece la estación al cambio es manteniendo lo manteniendo, las definiciones por un buen tiempo porque eso hace que las personas entiendan que ese cambio es para bien y que no es fortuito, que tiene algo trascendental, que va a durar en el tiempo; contrario a lo que se podría pensar, nos fortalecemos haciendo más cambios, no al revés, nos fortalecemos para el cambio haciendo menos cambios. Definición de una estructura sólida para que cuando haya modificaciones se entienda que es por el bien de todos y no haya un cansancio por exceso de cambios, entonces eso va a ser que siempre todos estemos unidos alrededor del cambio manteniendo esa estructura, dándole continuidad a las decisiones siendo muy optimistas para que cuando tengo que mirar hacia un lado, pues sigamos todos unidos de la mano, porque entendemos que ese cambio nos va a ayudar, nos va a hacer crecer y no que simplemente es un cambio por una decisión en caliente que al mes o a los 2 meses vamos a tener que regresar, entonces para mí lo que más fortalece el cambio en esta empresa y fortalecería el cambio es todo lo contrario, mantener estructuralmente muchas decisiones.

David Mauricio Zambrano Fandiño ¿Desde tu punto de vista, en este momento se aplica o es como norte del que tú quisieras que llegar?

Juan Camilo Alcázar Es un es un norte al que tenemos, debemos llegar, para eso se necesitan estructuras sólidas. El relacionamiento interáreas, un liderazgo claro de cada uno posiciones de Juan Diego en cuanto a estrategia muy claras; pero creo que estamos, estamos dando pasos *steps by steps*, pero estamos yendo hacia allá, por qué si lo vemos meses atrás, es esa consolidación de la que te hablo. era mucho más lejana, entonces siento que vamos lento, pero seguro sigue siendo un faro en el que estamos super encaminados, pero por lo menos, ya se ve la luz

David Mauricio Zambrano Fandiño Ok perfecto, Juan K Gracias, voy a tener la grabación.

Tabla 9

Resultados

	Cultura de innovación	Integración de stake holders	Valores y desarrollo	Acciones relevantes en la cultura para la innovación	Sistema de gestión claro	Adaptación al cambio
--	------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	---	---------------------------------	-----------------------------

<p>Gerente de operaciones</p>	<p>“¿Sabes, cuando una persona se siente en total confianza de trabajar, de hablar, de opinar, de de proponer? Es, sin lugar a duda, pues se dan cuenta que su voz es tenida en cuenta”</p>	<p>“No, Fíjate que pienso que no, yo pienso que Solar si es una compañía que trabaja montones en función de tener ventas, de cumplir con una meta de ventas, pero de pronto se está dejando de lado un poco la experiencia del cliente”</p> <p>Se hace énfasis en la</p>	<p>Se hace énfasis en la importancia de estas variables, desde el CEO para sus líderes, son notables las acciones que se realizan para promover los valores y el desarrollo, con una estrategia demarcada e implementación de lo que se</p>	<p>“Aparte de esto, pues digamos que también quisimos como garantizar que por un ambiente como mucho más tranquilo, más jovial, donde quizás no estuviéramos como tan acartonados en comparación a todas las compañías, o quizás a las</p>	<p>" No, porque estamos creciendo demasiado rápido y todavía hay muchas cosas que se están ajustando en el camino. Entonces te puedo decir que de pronto, por departmentos hay algunos que están un poco más avanzados que otros en ese camino</p>	<p>" viendo beneficios porque todo cambio siempre va a generar algún tipo de resistencia. De hecho, ya lo estoy viviendo entonces, por ejemplo, hacemos cambios de horario, hacemos cambios de condiciones salariales, hacemos cambios de roles,</p>
--------------------------------------	---	--	---	--	--	--

Se evidencia una fuerte conexión entre el concepto de innovación por parte de la gerente y la flexibilidad de la organización. Se percibe ausencia de puntos importantes como variables o	importancia de estas variables, desde el CEO para sus líderes, son notables las acciones que se realizan para promover los valores y el desarrollo, con una estrategia demarcada e implementación de lo que se aprende para tener	aprende para tener mejor aprendizaje por parte de los colaboradores, en esta área específica.	compañías tradicionales a las cuales hemos venido como muy acostumbrados".	de tener estructura, pero hay otros departamentos que no, que como apenas están en crecimiento hay unos que están en formulación, hay unos que apenas está empezando una implementación, entonces hace falta mucho	hacemos cambios de funciones y realmente yo siento que la persona puede adaptarse con mayor facilidad a los cambios si le está viendo un beneficio. Si la persona no tiene un beneficio, sencillamente te va a generar cualquier tipo de resistencia y
---	---	---	--	--	--

<p>indicadore s más específico s de la cultura actual.</p>	<p>mejor aprendizaje por parte de los colaborador es, en esta área específica..</p>			<p>levantamient o de información y siento que esa es una de las falencias que tenemos actualmente en la compañía". Se formula la dificultad de un sistema de gestión concreto, acompañado de una estructura cultural ambigua, por motivos de</p>	<p>lo que va a pasar es que se va a ir." Se identifica un enfoque de recompensa para los cambios, en especial cuando son cambios de cargo e impactan al colaborador, se procura conectar con el beneficio del cambio y acompañami ento en el proceso.</p>
--	---	--	--	--	---

					crecimiento acelerado.	
Gerente de talento humano	"Para mí la innovación empresarial tiene que ver con salirse de la caja o de los esquemas tradicionales, De hacer las cosas, de llevar los procesos, inclusive también	"¿La toma de decisiones? No, yo creo que nos hace falta en ese sentido, Que se genere el espacio para que sea más bidireccional. En este momento siento que es unidireccional" Se aclara que no hay	"Si, absolutamente yo creo que en todo lo que hacemos está plasmado lo que son nuestros valores, nuestros pilares y lo que queremos reflejar a nivel de desarrollo con nuestra	"Bueno, yo creo que nos hace falta desde otras áreas, pero te lo voy a decir muy desde la mía. desde el precisamente, generar estos espacios y es el empoderar a todos los miembros del equipo" Se percibe que las acciones por área son individualiza	"veo poco estratégico porque es lo que no nos permite llevar, esa trazabilidad en algunos proyectos y procesos" Dada la separación de las áreas, no se cuenta con un sistema de gestión que sea eje de la organización	"rediseñarnos cuando aparecen esos momentos de cambio mostrando también un poco la necesidad, es decir, la necesidad de ese cambio, él, porque siempre dar razones y mostrar también cuál es el

pensar la estrategia y temas mucho después de mayor impacto puede ir de gran escala hasta menor escala" Se identifica un concepto de innovación específico y se evidencia en las	integración de los stakeholders para la toma de decisiones, son centralizadas, por parte del CEO o de los cargos directivos, sin generar un consenso más colectivo o cocrear la planeación estratégica.	cultura. Estamos en proceso, por supuesto, de poder construir y desarrollarlo de una forma más estructurada, más sólida, pero la intencionalidad creo que sí está marcada desde allí." Se evidencia que se procura imprimir en todas las	das, es decir no hay un eje central y una estrategia estructurada que ejecuten todas las áreas, desde gestión humana hay un enfoque clave en el empoderamiento de los colaboradores, generando espacios de liderazgo y haciendo evaluaciones 360. Se realizan eventos	, con su respectiva estructura.	escenario o la parte positiva de adaptarme rápidamente a ese cambio y no es el cambio por el cambio que a veces también nos pasa y lo hemos hecho muchas veces y eso es lo que necesitamos y punto." Desde gestión humana, también es notable el
--	---	--	---	---------------------------------	--

<p>diferentes gerencias de la compañía de las distintas áreas, sin embargo, se ejecuta con acciones aisladas."</p>		<p>acciones, se reiteran mucho los valores, en el on boarding, reuniones y entrenamientos, con tácticas estructuradas que generen recordación de los pilares.</p>	<p>grandes para promover la creatividad.</p>	<p>enfoque de recompensa para la gestión de cambios en temas importantes como cambios de horario y roles con beneficios, como descansos, salarios mejorados o algún intercambio que amortigüe, los impactos negativos que se</p>
--	--	---	--	--

						puedan generar. Sin embargo, hay conciencia del impacto de los cambios frecuentes en especial con la perdida de trazabilidad y seguimientos .
--	--	--	--	--	--	---

Gerente Partners	<p>"Es, es muy importante porque permite a la empresa no estancarse y quedarse o en los modelos tradicionales o en los modelos ya logrados, sino ir un paso más allá y alcanzar.</p>	<p>"Sin embargo, creo que hay una oportunidad enorme en cuanto al trabajo en equipo dentro de las áreas dentro de los líderes dentro de la empresa para potenciar todo lo que se tiene el conocimiento en pro de lograr ese objetivo</p>	<p>"Sí, porque eso ha hecho que nos permita crecer. Eso ha hecho que esas decisiones, muchas veces desde la intuición, que desde donde parte todo el negocio, desde Juan Diego (CEO) se logre ese objetivo gerencial." Se realiza el esfuerzo</p>	<p>"El apoderamiento para el crecimiento de mi área, el empoderamiento por parte de Juan Diego (CEO) ha sido enorme porque ha sido unos lineamientos y con base en esos lineamientos construyamos el resto de estructura y esa empoderamiento, yo</p>	<p>"No, definitivamente es algo que hay que estructurar, incluyéndome desde mi área, porque, pues es nueva, todo está en construcción, tenemos 7 meses en construcción, yo fui el primero y hemos ido creciendo, el grupo también hay unos temas de productos</p>	<p>"Como mejor se fortalece la estación al cambio es manteniendo lo manteniendo, las definiciones por un buen tiempo porque eso hace que las personas entiendan que ese cambio es para bien y que no es fortuito, que tiene algo trascendental</p>
-----------------------------	--	--	---	---	---	--

Y tus que pronto en tiempo atrás no sea. ¿No se había planteado eso? Permite la innovación." Se identifica una oportunidad importante en términos de estructura r una cultura para la	común que es son más ingresos, mayores ventas" Se realiza un enfoque importante en el cliente como centro, incluso se atribuye a esto el crecimiento de la organización, sin embargo se evidencian acciones como área independien	gerencial inspirado desde la intuición, sin embargo, es notable la falta de data y su respectiva analítica para la medición efectiva de avances en término de los resultados y cómo los valores contribuyen en esto.	también se lo he bajado a mi equipo del empoderamiento, es con unas metas claras, unas herramientas" Por parte del CEO, se ha impartido un importante empoderamiento a la gerencia, que igualmente se ha bajado al resto del equipo, con metas concretas y herramientas que es un	que se pueden hacer mucho mejor " Desde esta gerencia se expresa que no se cuenta con este sistema claro y es un pendiente por el crecimiento acelerado de la compañía.	, que va a durar en el tiempo." Se pone en práctica la táctica de sensibilización hacia el cambio, conectando al colaborador con el para qué del mismo, haciendo entender que no es fortuito, sino que tiene un impacto importante que genera
---	---	--	---	---	---

<p>innovación, se entiende la importancia y el valor que genera, sin embargo, se realzan logros empíricos importantes.</p>	<p>te, nuevamente con ausencia de una estrategia 360 para la organización que se implemente con una estructura única; sin embargo se identifica una brecha entre áreas que genera cierta individualidad en las gestiones.</p>	<p>ingrediente importante para crear una cultura para la innovación.</p>	<p>los movimientos; sin embargo, hay una fuerte postura de que las acciones y decisiones deberían tener más tiempo para la observación de los resultados y es un punto ideal al que se quiere llegar.</p>
--	---	--	---

Fuente. Elaboración Propia.

