

**EL IMPACTO DE LA GESTION DE LA INNOVACION EN EL PERFORMANCE DE LAS
EMPRESAS MANUFACTURERAS DEL VALLE DEL CAUCA**

**JAIRO MARCEL BEDOYA VALENCIA
LAURA ROCIO RICAURTE NORIEGA**

PROYECTO DE GRADO II

**PROFESORA
ANGELA MARIA BEDOYA**

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

22 DE MAYO DE 2014

CONTENIDO

CONTENIDO.....	2
LISTA DE TABLAS	4
RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. OBJETIVO GENERAL	9
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
4. JUSTIFICACION.....	11
5. MARCO TEÓRICO.....	12
6. METODOLOGÍA.....	19
7. RESULTADOS	25
7.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO: PERCEPCIÓN Y COMENTARIOS DE LOS EMPRESARIOS	26
7.2. DATOS SOCIODEMOGRAFICOS DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO	45
7.3. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS.....	47
7.4. ESTADISTICAS DESCRIPTIVAS PARA LOS COMPONENTES DE LA GESTION DE LA INNOVACION MEDIDOS EN LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO	51
7.5. DESCRIPCION DE LAS VARIABLES QUE MIDIERON LOS DIFERENTES FACTORES O COMPONENTES DE LA GESTION DE LA INNOVACION EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	52
7.5.1. INNOVACIÓN EXPLORATORIA.....	52
7.5.2. INNOVACIÓN EXPLOTADORA.....	55
7.5.3. FORMALIZACIÓN.....	60
7.5.4. CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.....	64
7.5.5. EXPERIMENTACIÓN	68

7.5.6.	CONECTIVIDAD	70
7.5.7.	DIALOGO Y PARTICIPACION	75
7.5.8.	DINAMISMO DEL ENTORNO	79
7.5.9.	INTERACCION CON EL ENTORNO	82
7.5.10.	CAMBIOS DE LA ORGANIZACIÓN	84
8.	CONCLUSIONES	87
9.	RECOMENDACIONES	88
10.	BIBLIOGRAFÍA	89

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Género de los encuestados.....	45
Tabla No. 2. Nivel de estudio de los encuestados.....	46
Tabla No. 3. Tipo de empresa	46
Tabla No. 4. Tamaño de la empresa	46
Tabla No. 5. Matriz de Correlaciones entre los factores que miden la Gestión de la Innovación y el performance de las Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.....	47
Tabla No. 6. Matriz de promedios de los componentes de la gestión de la innovación medidos en las empresas de estudio y estadísticas descriptivas	51
Tabla No. 7 – 1. Se aceptan demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes.....	52
Tabla No. 8 - 2. Inventamos nuevos productos y servicios.	52
Tabla No. 9 - 3. Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo.....	53
Tabla No. 10 - 4. Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización.....	54
Tabla No. 11 - 5. Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes.	55
Tabla No. 12 - 6. Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.	56
Tabla No. 13 - 7. Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo.....	57
Tabla No. 14 - 8. Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios.....	57
Tabla No. 15 - 9. Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes.	58
Tabla No. 16 - 10. Se expanden servicios para clientes existentes.....	58
Tabla No. 17 – 11. Bajar costos en los procesos internos es un objetivo importante.	59
Tabla No. 18 – 12. Existen manuales de procedimientos escritos para afrontar cualquier situación que se presente.....	60
Tabla No. 19 – 13. Las reglas y procedimientos ocupan un lugar central en la organización.....	61

Tabla No. 20 – 14. Se tienen registros escritos del desempeño de todos los empleados.....	62
Tabla No. 21 – 15. Dificilmente son confrontados los empleados al violar alguna regla.	62
Tabla No. 22 – 16. Hay descripciones de los cargos de toda la organización.	63
Tabla No. 23 – 17. Hay poca acción hasta que el supervisor aprueba una decisión.	64
Tabla No. 24 – 18. Una persona que quiere tomar sus propias decisiones es rápidamente desmotivada.....	65
Tabla No. 25 – 19. Incluso pequeños asuntos deben ser referidos a un superior para tomar una decisión.....	65
Tabla No. 26 – 20. Miembros de la organización necesitan preguntar a su supervisor antes de hacer cualquier cosa.....	66
Tabla No. 27 – 21. La mayoría de las decisiones que toman las personas deben tener la aprobación de su superior.....	66
Tabla No. 28 – 22. Las personas reciben apoyo y estímulo cuando presentan nuevas ideas.....	68
Tabla No. 29 – 23. La iniciativa recibe a menudo una respuesta favorable, de modo que las personas se sienten motivadas a generar nuevas ideas.....	68
Tabla No. 30 – 24. Hay una amplia oportunidad de "charla de pasillo" entre los empleados.	70
Tabla No. 31 – 25. Los empleados de los diferentes departamentos se sienten cómodos llamándose los unos a los otros si lo necesitan.	71
Tabla No. 32 – 26. Los directivos impiden que los empleados discutan temas laborales con gente diferente a sus superiores inmediatos.....	72
Tabla No. 33 – 27. Las personas son bastante accesibles las unas de las otras.	72
Tabla No. 34 – 28. Es fácil hablar virtualmente con cualquier persona que se necesite, independiente de su rango o posición.....	73
Tabla No. 35 – 29. Existe una comunicación libre y abierta dentro de la organización.	75
Tabla No. 36 – 30. Los encargados y los jefes facilitan la comunicación.....	75
Tabla No. 37 – 31. El trabajo en equipo es una práctica común.	76
Tabla No. 38 – 32. Los directivos implican con frecuencia a los empleados en las decisiones importantes.....	76
Tabla No. 39 – 33. Existe compromiso afectivo percibido del empleado.	77

Tabla No. 40 – 34. Existe confianza del directivo en los empleados.	77
Tabla No. 41 – 35. Los cambios del entorno en nuestro mercado objetivo son intensos.	79
Tabla No. 42 – 36. Nuestros clientes regularmente preguntan por nuevos productos y servicios.	79
Tabla No. 43 – 37. En nuestro mercado objetivo, los cambios ocurren continuamente.....	80
Tabla No. 44 – 38. Nada ha cambiado en nuestro mercado en un año.	80
Tabla No. 45 – 39. Los volúmenes de los productos y servicios a entregar cambian rápida y frecuentemente en nuestro mercado objetivo.	81
Tabla No. 46 – 40. Se tienen competidores relativamente fuertes.....	82
Tabla No. 47 – 41. La competencia en nuestro mercado objetivo es extremadamente alta.	83
Tabla No. 48 – 42. La competencia en precios es sello distintivo de nuestro mercado.	83
Tabla No. 49 – 43. Se cambia la manera tradicional de hacer las cosas.....	84
Tabla No. 50 – 44. Se modifica la estructura organizacional periódicamente para un mejor funcionamiento.....	85
Tabla No. 51 – 45. Se motiva a que diferentes empleados de la empresa trabajen conjuntamente.....	85

RESUMEN

El siguiente trabajo es útil para entender el impacto de la Gestión de la Innovación en el performance de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, con el fin de que sirva como orientación para estudios futuros sobre el tema. De igual manera, describe las características relacionadas con la gestión de la innovación y analiza los factores que influyen en ella. Finalmente, servirá como una fuente a la que investigaciones futuras puedan acudir.

Palabras Clave: Gestión de la innovación, Recursos Humanos, Conocimiento, Performance, Industria Manufacturera, Valle de Cauca, Innovación explotadora, Innovación exploratoria, Formalización, Centralización, Conectividad, Diálogo y Participación, Dinamismo e Interacción del entorno.

1. INTRODUCCIÓN

Según Michael Porter, la innovación *“es el tema central de la prosperidad económica”*; con base a esto y aduciendo a los crecientes desempeños de las economías mundiales, el papel que desempeña la innovación en una organización es cada vez más visible, valorado y significativo. Es gracias a la innovación, ya sea en productos o procesos, que se crean nuevas oportunidades, se accede a nuevos mercados, se crea mayor valor para el consumidor y se genera mayor bienestar para los individuos. Por esta razón, el direccionamiento estratégico de las empresas ha adoptado a la innovación como uno de los elementos a tener en cuenta con aras a desarrollar una visión de futuro coherente con el impulso de la globalización, la necesidad de ser competitivo y la adaptación a las nuevas tendencias del mercado.

Dado que las organizaciones están para satisfacer las necesidades de los consumidores y generar valor para sus grupos de interés, es necesario que desde la alta dirección se plantee y potencie una gestión de la innovación que permita alcanzar dichos objetivos. Como gestión, su meta y principal indicador de cumplimiento es la consecución de los resultados que se han trazado en las etapas de planeación. Así, la gestión de la innovación es un proceso coherente con la estrategia y recursos de la empresa que va a permitir el desarrollo de actividades de innovación que facilitarán el alcance de los objetivos propuestos.

Desde este punto de vista, la gestión de la innovación tendrá un impacto en el desempeño de la organización, puesto que generará nuevos conocimientos, habilidades, paradigmas y oportunidades, sin embargo, es relevante para las empresas medir este impacto en aras de conocer la efectividad de la gestión así como emprender un proceso de mejoramiento.

En este documento, tomando en cuenta papers, journals y textos académicos, se pretende principalmente identificar aquellas características de la Gestión de la Innovación, su grado de importancia, las variables que intervienen en dicha gestión y como esta influye en el rendimiento de las empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto de la Gestión de la Innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca y su efecto en el performance.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características de la innovación en las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.
- Analizar algunos factores o componentes de interés que hacen parte de la Gestión de la Innovación en la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para poder dar una respuesta satisfactoria a sus clientes y grupos de interés, las organizaciones deben buscar las mejores soluciones y oportunidades posibles que les permitan hacer frente a un mercado afectado por el impacto de la globalización y la internacionalización. Hace no mucho tiempo, la razón de ser de un negocio era que este perdurase en el tiempo, sin embargo, hoy en día las empresas que se queden solo en la sostenibilidad de la empresa con el paso del tiempo, está más cerca del fracaso que del éxito. Las empresas más importantes del globo toman en consideración elementos más diversos como el crecimiento, la generación de valor, la flexibilidad, el manejo de costos y la adaptabilidad al cambio (por mínimo que sea), por citar algunos ejemplos. Esto gracias a que el mundo es un entorno en constante cambio, y estos cambios son de todo tipo, ya sean tecnológicos hasta culturales, y dado que la empresa no puede entenderse sin su entorno, la innovación en cada ámbito de la organización, entendida como transformación y desarrollo en sus productos y procesos se hace relevante.

En este orden de ideas, no basta con aplicar la innovación. Las organizaciones no pueden innovar por el simple hecho de hacerlo, porque caen en la inocuidad y la desorientación, perdiendo recursos y tiempo. Para ello es necesario medir el impacto que tiene la gestión de la innovación en el performance de la empresa, así la compañía podrá tener un enfoque sobre el cual destinar sus esfuerzos, es decir, saber en qué áreas están fallando, que áreas están impactando más en el performance del negocio, que estrategias de mejoramiento se pueden aplicar, políticas para mejorar el rendimiento, etc.

Es así como resulta de gran importancia el conocimiento que tenga la empresa de los efectos que sus actividades están generando -en este caso las relacionadas con la innovación- sobre el performance.

4. JUSTIFICACION

Cada organización tiene sus propias prioridades y problemas específicos, más sin embargo, las empresas que no logran innovar corren el riesgo de perder terreno ante sus competidores, perdiendo empleados diferenciales o simplemente operar ineficientemente. La innovación es un diferenciador clave entre los líderes del mercado y sus rivales. La innovación contribuye al descubrimiento de oportunidades existentes o potenciales. Las empresas exitosas no sólo responden a las necesidades que tiene su organización o a la de bases de clientes que ya tienen, sino que a menudo se anticipan las tendencias de futuro y comienzan a desarrollar una idea, producto o servicio que les permite cumplir con esta futura demanda con rapidez y eficacia. Entre los componentes más importantes de la innovación está la anticipación, ya que esta le ayudará a mantenerse por delante de su competencia como mercados, tecnologías o tendencias cambian.

Si extrapolamos lo anterior al contexto colombiano, observamos la necesidad de aplicar prácticas que le permitan mejorar su capacidad de innovación y tener una gestión de la innovación efectiva, dado que el país se encuentra en un proceso de apertura librecambista e internacionalización representada en los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio con diferentes países y zonas económicas del mundo, lo que los obliga a competir con empresas de otras partes del mundo, abriéndose así un abanico de oportunidades y conocimiento que van a enriquecer la organización. Más en específico, en el caso vallecaucano, al ser el polo económico del suroccidente colombiano y la tercera economía del país tras Bogotá y Antioquia, el Valle del Cauca y sus industrias deben tener la capacidad para satisfacer las necesidades de sus consumidores así como la sagacidad para anticiparse a los cambios venideros.

Por esta razón, los resultados aquí expresados son importantes para la comunidad empresarial y emprendedora porque así estos empezarán a ver la gestión de la innovación como un elemento clave en la competitividad y éxito de las organizaciones en el Valle del Cauca y Colombia. Igualmente, es un aporte muy útil para la academia y la Universidad Icesi por el conocimiento que genera sobre este tema.

5. MARCO TEÓRICO

Para empezar a construir la tesis de este proyecto es necesario aclarar ciertos términos que se utilizarán durante el desarrollo del documento en cuestión. A continuación encontrarán varios conceptos relacionados con la industria, el performance y la gestión de la innovación.

La manufactura, fase elemental de la industria, se define, según el libro *Manufactura, ingeniería y tecnología* (Kalpakjian, 2002), como el proceso de convertir la materia prima en productos. La manufactura incluye (Kalpakjian, 2002) tres pasos: el diseño del producto, la selección de la materia prima y los procesos mediante los cuales se fabricará el producto. Ahora, el conjunto de varias empresas, desde microempresas hasta grandes conglomerados que se dedican a la transformación de estas materias primas en diferentes artículos, constituyen lo que se conoce como la industria manufacturera. Esta industria se clasifica, con ciertas diferencias según las fuentes bibliográficas que se consulten, en las siguientes ocho divisiones (Panama, 2011):

1. Alimentos y bebidas.
2. Algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería.
3. Industria de la madera y muebles.
4. Papel, productos del papel, imprentas y editoriales.
5. Refinación de petróleo, químicos, y productos de caucho y plástico.
6. Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
7. Metalmecánica y maquinaria.
8. Otras industrias manufactureras.

Las actividades relacionadas con la industria y manufactura dan paso a la creación de riqueza en cualquier país, ya sea por la generación de innumerables empleos para sus habitantes o por las condiciones positivas que ofrece para generar gran capital. El sector industrial de un país es uno de los sectores con mayor capacidad para generar el empleo de mejor calidad en la economía, ya que ofrece mayor estabilidad laboral y mejor remuneración a los trabajadores.

En el caso colombiano, la industria –la cual se especializó en la producción de bienes intermedios y bienes de consumo- es un sector en donde prevalecen las pequeñas y

medianas empresas; sin embargo, las medianas y grandes empresas son las mayores generadoras de empleo a nivel sectorial, con un estimado de más del 90% del total de trabajos generados (Rebolledo, 2013).

En el segundo trimestre del año 2012, la industria manufacturera del Valle del Cauca tuvo un crecimiento real del 2.4% el cual estuvo estimulado tanto por los sectores de las confecciones, bebidas y farmacéuticos, como por el aprovechamiento de los tratados de libre comercio, en especial con EE.UU (País, 2013). A pesar de esto, al final de la década, el sector de alimentos fue el de mayor participación de la industria en todo el periodo, ya que en el 2010 aportó el 40%, comparado con sectores como el químico (28%), papel e imprenta (8%) y textiles y confecciones (7%) (Mora & Godoy, 2012).

Pasando a otro tema de vital importancia para esta investigación, explicaremos el concepto de innovación y cómo se relaciona con el performance de las empresas manufactureras tanto de Colombia y el Valle del Cauca como de otros países. (Schumpeter, 1911) define la innovación como la fuente más importante del crecimiento económico, a pesar de existir otras fuentes de crecimiento como la estabilidad macroeconómica, el capital social, el control a la corrupción, entre otros. Otros expertos definen la innovación como el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con un potencial mejorado para producir riqueza (Drucker, 2008). Otras definiciones plantean que la innovación "(...) es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en su conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el statu quo" (West, 1990).

A priori se puede pensar que la innovación es producto exclusivamente de una inspiración repentina y no planeada que experimentan los directivos de las empresas; sin embargo, esto no siempre es así, pues la búsqueda constante y organizada de oportunidades de cambio como parte indispensable de las estrategias organizacionales también genera innovación. Es por esta razón entonces que el sector manufacturero –y en general todas las industrias- debe considerar obligatoriamente las variables relacionadas con el dinamismo del entorno y con la forma de interactuar y relacionarse con este; cambios en la economía mundial, cambios en el

estilo de vida los clientes, cambios en los volúmenes de ventas, aumento de competidores y modificaciones en productos, precios y servicios son algunas de las variables que deberían tenerse en cuenta para poder operar en este mundo cambiante y competitivo.

En lo concerniente a la gestión de la innovación en una organización, ésta es, en esencia, la diferencia en la forma, calidad o estado de tiempo de la gestión de las actividades en una organización, donde el cambio es un nuevo o sin precedentes cambio respecto del pasado (Hargrave & Van de Ven, 2006; Van de Ven & Poole, 1995: 512). El proceso de innovación tiene un número de fases por el cual debe pasar que permiten validar el resultado obtenido, eso sí, sin importar el tipo de innovación. Un modelo básico y típico sería: Generación de ideas – Evaluación y selección de ideas – Implementación – Control. En este proceso, para que la innovación sea eficiente en la organización, necesita que los miembros de esta estén comprometidos con el proceso; es decir, la innovación es un proceso multidisciplinar, ya que de la variedad de perspectivas surgen las ideas nuevas e integrales que son funcionales para la empresa y le generan menos costos y más utilidades. El proceso debe abarcar desde las áreas funcionales tales como Investigación y Desarrollo pasando por Marketing, Operaciones, Finanzas hasta Recursos Humanos, teniendo en cuenta variables relacionadas con la participación del personal, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y el ambiente laboral.

Ahora, Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch y Henk W. Volberda (2006) en su artículo “Innovación exploratoria, innovación explotadora y performance (rendimiento): Efectos de los antecedentes organizacionales y moderadores ambientales” afirman que en las organizaciones se dan diferentes tipos de innovación y hay diferentes factores que afectan esta última. A pesar de que el estudio de este artículo se realizó en una empresa europea de servicios financieros, en él se destaca que los resultados pueden ser aplicables a otros tipos de organizaciones como empresas pertenecientes a la industria manufacturera del Valle del Cauca, que es la que nos interesa en este caso.

El artículo afirma que las organizaciones que se dedican a la innovación exploratoria buscan nuevos conocimientos y desarrollan nuevos productos y servicios para nuevos clientes o mercados, mientras que las organizaciones que se dedican a la innovación explotadora

pretenden ampliar los conocimientos que ya tienen y extender y mejorar la variedad de productos y servicios para los clientes existentes (Benner y Tuchman 2003, P. 243).

Ahora bien, hay pocas evidencias sobre si las organizaciones deberían adoptar diferentes mecanismos de coordinación para desarrollar tanto la innovación exploratoria como la explotadora. Por otra parte, los estudios previos han encontrado que la efectividad y la eficacia de una orientación estratégica (Hambrick 1983, Snow y Hrebiniak 1980), de una orientación empresarial (Lumpkin y Dess 2001), o de una orientación hacia la innovación (Zahra 1996, Zahra y Bogner 1999) dependen de aspectos del entorno.

Este estudio explica que las organizaciones utilizan diferentes mecanismos de coordinación, tanto informales como formales, para desarrollar la innovación exploratoria y explotadora. Además, sugiere que los efectos de ambos tipos de innovación en el performance e una unidad están moderados por aspectos del entorno ya sean económicos, sociales, políticos o culturales.

Respecto a las innovaciones exploratorias, estas son todas aquellas innovaciones radicales que se emplean para satisfacer las necesidades de clientes o mercados emergentes (Benner y Tushman 2003, p. 243; Danneels 2002). Es decir, pretenden descubrir nuevos mercados y explorar nuevas formas de llegar a ellos.

Por otro lado, las innovaciones explotadoras son innovaciones incrementales y se diseñan para satisfacer las necesidades de clientes o mercados existentes (Benner y Tushman 2003, p. 243; Danneels 2002). Este tipo de innovación busca potenciar lo ya existente dentro de la empresa, ya sea conocimiento o habilidades, de tal manera que estos se usen para crear estrategias que ofrezcan mayor variedad de productos y servicios, mejorando así la calidad de los mismos.

Ahora, este estudio también se realiza a los factores que afectan el impacto de la innovación en los resultados o performance de la organización. Entre los factores se encuentran la centralización, la formalización, la competitividad, el diálogo y la participación, el dinamismo del entorno y la conectividad de las organizaciones.

La literatura nos afirma que la centralización en la toma de decisiones refleja en donde se localiza la autoridad y cuan concentrada está; entre más centralizada sea una organización menor será la probabilidad de que los miembros de una unidad busquen nuevas e innovadoras soluciones (Atuahene Gima 2003, Damanpour 1991). Sin embargo, al hablar de innovación explotadora, la situación cambia, ya que este tipo de innovación está limitada en cuanto a alcance y novedad y genera menos incertidumbre sobre los requisitos de las organizaciones (Gopalakrishnan y Damanpour 1994). De esta manera, el proceso de toma de decisiones tiene un norte y se sigue estrictamente ese enfoque, por lo que el proceso de innovación será más exitoso.

La formalización es el grado en el que reglas, procedimientos, instrucciones y comunicación se formalizan (Khandwalla 1977). En este sentido, al tener unas normas preestablecidas, la respuesta ante problemas que el entorno plantee será igualmente preestablecida, minimizando el riesgo tomar decisiones equivocadas y reprimiendo de alguna manera la búsqueda de nuevas formas de solución, es decir, de innovación exploratoria.

La conectividad de una unidad permite que los miembros desarrollen confianza entre ellos mismos y cooperen con mayor frecuencia. Entre más conectada esté una unidad, mayor será la propensión a que los miembros de esa unidad se comuniquen entre sí, combinen conocimientos y los desarrollen.

En este orden de ideas, las relaciones sociales entre miembros de una unidad, por lo tanto, disminuyen la innovación exploratoria, ya que la interacción de sus miembros desplaza lo existente. Por otro lado, para que se dé la innovación explotadora, las organizaciones necesitan moldear el conocimiento que tienen, es decir, necesitan ampliar su conocimiento sobre productos, procesos, servicios y mercados de forma que puedan compartir experiencias y haya una retroalimentación que conduzca al mejoramiento. Así, la conectividad entre las organizaciones facilita el mejoramiento de los recursos de conocimiento existentes e incrementa la innovación explotadora de una unidad.

Aquí se explica que, si el entorno empieza a sufrir cada vez más cambios, ya sean positivos o negativos, las organizaciones deberán acudir a la innovación exploratoria como mecanismo para enfrentarse a cualquier situación nueva. Esto dado que un entorno competitivo y

dinámico obliga a las organizaciones a ser eficientes, por lo que tienen que responder con mayor rapidez ante las situaciones que les toque afrontar, tomando así el riesgo que comprende la innovación exploratoria, en cuanto a la búsqueda de nuevos mercados, clientes y demás.

Por otra parte, la competitividad del entorno devora gran parte de los recursos disponibles de la empresa, por lo que el presupuesto para innovación exploratoria tiende a recortarse puesto que ésta es una inversión que se le hace a una unidad organizacional en particular, y como inversión, puede ser rentable o no, y de no serlo sería extremadamente negativo para la empresa dadas las condiciones del entorno. Contrariamente, si una organización pretende reaccionar a las demandas del entorno a través del mejoramiento y potenciamiento de sus productos, tenderán a un performance más ventajoso. Esto es dado que las empresas al explotar sus propuestas de valor podrán atraer más clientes así como fortalecer los lazos con los ya existentes.

Aquí se plantea que si una organización ante un entorno tan competitivo no desarrolla nuevos mercados y no es novedosa con su oferta de productos y servicios así como no busca nuevas formas de reaccionar ante las tendencias y demandas existentes, no mejorará su performance. Esto es porque la creación de ventajas competitivas permite a la empresa posicionarse en su mercado y ser el punto de referencia ahí, no obstante, como su nombre lo indica, tomará ventaja respecto a la competencia, forzando a ésta última a encontrar métodos o soluciones que le permitan alcanzarle. Por otra parte, la modificación de un producto, servicio o proceso no necesariamente es ventajosa para la organización, ya que no le permitirá obtener una ventaja competitiva mayor a si realiza una innovación exploratoria.

Ahora, como se dijo anteriormente, estas hipótesis pueden ser extrapoladas a la situación que nos concierne y es la gestión de la innovación en las empresa manufacturera del Valle del Cauca, sin embargo, variará el tipo de innovación y la cantidad de procesos de innovación que se aplican, puesto que ésta la conforman tanto PYMES (las cuales tienen presupuestos más bajos y de presentarse un proceso de innovación sería explotadora) como grandes empresas (las cuales tienen presupuestos más altos y pueden costear tanto una innovación exploratoria como explotadora).

De esta manera podemos generar las siguientes hipótesis

H1: Existe una asociación positiva entre la Gestión de la Innovación con el performance de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, teniendo en cuenta factores como innovación explotadora, innovación exploratoria, formalización, experimentación, conectividad, dialogo y participación, dinamismo del entorno, interacción con el entorno.

H2. Existe asociación negativa entre la centralización de toma de decisiones de una organización y el performance de la Empresa.

Como conclusión, y de acuerdo a los planteamientos de Drucker, podemos decir que la innovación es una actividad esencialmente económica, empresarial y social, que es resultado de una disciplina ordenada, rigurosa, de aprovechamiento de las oportunidades que se generan por cambios que suceden dentro y fuera de la organización. Es necesario que los empresarios innovadores, que deseen transformar y mejorar su organización, deban aprender la práctica sistemática de la innovación, creando valores nuevos y satisfacciones diferentes, que les ofrezcan oportunidades de éxito y reconocimiento en el sector en el que se desempeñen.

6. METODOLOGÍA

El grupo de estudiante que participarían en el desarrollo de este proyecto se estableció el durante el segundo semestre del 2013. Una vez conformado el equipo de trabajo, decidimos dividirnos en 3 subgrupos de 2 personas para abordar diferentes temas relacionados con el proyecto. Una vez asignados los temas –esto se hizo en la materia PDG I en el 2013- cada grupo se encargó de buscar, leer y traducir papers y journals en ingles sobre innovación, recursos humanos, gestión del conocimiento y performance.

Los papers –en nuestro caso eran sobre innovación- fueron traducidos y organizados en una matriz diseñada por la profesora para ser compartidos con los demás estudiantes para así tener las herramientas y el conocimientos necesario para iniciar la construcción del marco teórico que terminaríamos en el siguiente semestre.

En el primer semestre del 2014, en la materia PDG II, continuamos trabajando en los subgrupos pero con nuevas tareas y actividades a realizar. En este semestre, la idea era terminar el marco teórico con ayuda de unas encuestas que serían aplicadas a 30 empresas manufactureras del Valle del Cauca.

Cada grupo construyó entonces una encuesta con varias variables relacionadas con su tema. En nuestro caso, construimos un documento con variables acerca de la gestión de la innovación, basándonos en las variables medidas por otros autores mencionados en la bibliografía. Las variables relacionadas con nuestro tema que hicieron parte de la encuesta final fueron:

INNOVACIÓN EXPLORATORIA.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Se aceptan demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Inventamos nuevos productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INNOVACIÓN EXPLOTADORA.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se expanden servicios para clientes existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bajar costos en los procesos internos es un objetivo importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FORMALIZACIÓN.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Existen manuales de procedimientos escritos para afrontar cualquier situación que se presente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Las reglas y procedimientos ocupan un lugar central en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se tienen registros escritos del desempeño de todos los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Difícilmente son confrontados los empleados al violar alguna regla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hay descripciones de los cargos de toda la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Hay poca acción hasta que el supervisor aprueba una decisión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Una persona que quiere tomar sus propias decisiones es rápidamente desmotivada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Incluso pequeños asuntos deben ser referidos a un superior para tomar una decisión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Miembros de la organización necesitan preguntar a su supervisor antes de hacer cualquier cosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La mayoría de las decisiones que toman las personas deben tener la aprobación de su superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXPERIMENTACIÓN.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Las personas reciben apoyo y estímulo cuando presentan nuevas ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La iniciativa recibe a menudo una respuesta favorable, de modo que las personas se sienten motivadas a generar nuevas ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONECTIVIDAD.					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Hay una amplia oportunidad de "charla de pasillo" entre los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los empleados de los diferentes departamentos se sienten cómodos llamándose los unos a los otros si lo necesitan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los directivos impiden que los empleados discutan temas laborales con gente diferente a sus superiores inmediatos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Las personas son bastante accesibles las unas de las otras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Es fácil hablar virtualmente con cualquier persona que se necesite, independiente de su rango o posición.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIÁLOGO Y PARTICIPACIÓN					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Existe una comunicación libre y abierta dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los encargados y los jefes facilitan la comunicación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. El trabajo en equipo es una práctica común.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los directivos implican con frecuencia a los empleados en las decisiones importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe compromiso afectivo percibido del empleado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Existe confianza del directivo en los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DINAMISMO DEL ENTORNO.					
	1	2	3	4	5
1. Los cambios del entorno en nuestro mercado objetivo son intensos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nuestros clientes regularmente preguntan por nuevos productos y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. En nuestro mercado objetivo, los cambios ocurren continuamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nada ha cambiado en nuestro mercado, en un año.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los volúmenes de los productos y servicios a entregar cambia rápida y frecuentemente en nuestro mercado objetivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTERACCIÓN CON EL ENTORNO					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Se tienen competidores relativamente fuertes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La competencia en nuestro mercado objetivo es extremadamente alta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La competencia en precios es sello distintivo de nuestro mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAMBIOS DE LA ORGANIZACIÓN					
EN NUESTRA ORGANIZACIÓN:	1	2	3	4	5
1. Se cambia la manera tradicional de hacer las cosas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se modifica la estructura organizacional periódicamente para un mejor funcionamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Se motiva a que diferentes empleados de la empresa trabajen conjuntamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Para medir el Performance de las empresas, se incluyó en la encuesta un módulo que capturaba información sobre indicadores financieros de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca. Adicionalmente una pregunta que ha sido utilizada por el Doctor Joaquín Alegre: *Califique en una escala de 1 a 5 el rendimiento o performance de la empresa durante el último año* (Chiva y Alegre, 2009). Los demás grupos, es decir, los encargados de investigar acerca de la gestión del conocimiento y de la gestión de recursos humanos realizaron sus encuestas sobre sus tópicos asignados y, una vez estuvieron listas, unimos las tres encuestas para crear un solo documento que reuniera todas las variables encontradas.

La encuesta final fue revisada por todos, con asesoría de la profesora, con el objetivo de realizar los ajustes necesarios a las preguntas que redactamos para escribirlas de manera comprensible y sencilla.

Una vez definidas todas las preguntas de la encuesta, cada sub-grupo procedió a contactar a 10 empresas manufactureras pequeñas, medianas y grandes, ubicadas en el Valle del Cauca para aplicarles la encuesta. Al final reunimos la información recolectada en 30 empresas y digitamos los resultados en una tabla de datos diseñada en Excel.

Para realizar la actividad anterior, se utilizó una base de datos brindada por la profesora en la cual estaba recopilada la información de algunas de las empresas pertenecientes a la industria manufacturera del Valle del Cauca. De igual manera, se buscó en otras bases de datos donde aparecieran más empresas para tener mayores opciones. Tras esto, se procedió a contactar a algunas de las empresas que eran escogidas sólo con la condición de que su ciudad de residencia fuera Cali, esto con el ánimo de facilitar la realización de las encuestas. Los medios de contacto que se utilizaron fueron teléfono fijo y correo electrónico. Cuando se contactaba a una empresa vía correo electrónico se les daba una información similar a esta:

Buenos días.

Somos estudiantes de la Universidad Icesi y estamos llevando a cabo una investigación sobre la gestión de la innovación, del conocimiento y de los recursos humanos en las empresas del Valle del Cauca y nos gustaría que su empresa nos colaborara con una breve encuesta. Si tienen la disponibilidad, nos gustaría concretar una cita con ustedes o en su defecto permitirme enviarles la encuesta por este medio.

Muchas gracias de antemano.

Marcel Bedoya

Laura Ricaurte

3117560698

3186506313

Ahora bien, a pesar de que algunas empresas no contestaban los correos o negaban su participación en la encuesta durante las conversaciones telefónicas, seguimos intentando contactar compañías por estos medios, sin embargo, tuvimos que empezar a contactar a personas allegadas (amigos o familiares) que nos pudieran colaborar en el proceso; fue a través de estas personas que se concretaron 5 de las encuestas hechas

Cuando se concretaba una cita con el encuestado, se acordaba un lugar y hora para el encuentro. Dado el momento, el encuestador de inicio le explicaba de que se trataba la investigación y le comentaba sobre las condiciones de la encuesta, seguidamente, procedía a iniciar con las preguntas de la encuesta, que iban leyéndose una por una y dando tiempo a que el encuestado pudiese responder con calma. Cualquier inquietud sobre un término o concepto se solucionaba al instante. Igualmente, si el encuestado no entendía la pregunta, se le repetía y se le explicaba para que la entendiera mejor. Algunas veces el encuestador era el encargado de ir llenando la encuesta y otras el mismo encuestado respondía. Finalizada esta, se accedía a que el encuestado nos dijera comentarios u observaciones sobre la encuesta y estos eran consignados en una hoja de papel y tenidos en cuenta para el análisis de datos.

Cabe resaltar que hubo una encuesta que fue hecha vía Skype dado que la empresa y su empleado estaban ubicados en Buenaventura, sin embargo, esto no supuso un problema significativo, puesto que se utilizó la misma estructura de la encuesta presencial descrita previamente.

Una vez finalizadas todas las encuestas de todos los grupos, se hizo un documento compilatorio con la información de las 30 empresas y seguimos con la parte final del proyecto; la digitación de los datos en la herramienta estadística SPSS y el respectivo análisis.

Es preciso mencionar que durante este proceso, fue necesario modificar el marco teórico, agregándole información nueva que surgió con el trabajo de campo.

7. RESULTADOS

Se presenta al lector dos tipos de resultados: resultados del trabajo de campo con los encuestados, donde se muestran las percepciones y comentarios hechos por los encuestados en cada una de las 10 empresas encuestadas en nuestro grupo de estudio y los resultados correspondientes a algunos datos sociodemográficos de las empresas. En seguida se presenta la validación de las hipótesis planteadas y los datos estadísticos de cada uno de los factores que midieron la Gestión de la Innovación en las empresas; por último, se hará una descripción de cada una de las preguntas que pretendían caracterizar la Gestión de la Innovación realizada en la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

Es importante resaltar que como garantía del factor ético en la investigación, el nombre de las empresas y de los empresarios será reservado y confidencial, dicha información solo es conocida por los investigadores.

7.1. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO: PERCEPCIÓN Y COMENTARIOS DE LOS EMPRESARIOS

Empresa 1

- **Cargo: Director del Departamento de Innovación.**
- **Duración de la encuesta: 2 horas y 20 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ La reunión se llevó a cabo en el lugar de residencia del encuestado el día 14 de Abril de 2014 en la ciudad de Cali. En la reunión estuvieron presentes la profesora Ángela Bedoya y la estudiante Laura Ricaurte, quienes le explicaron el tema del proyecto en cuestión.
 - ✓ La encuesta fue contestada en 11 minutos aproximadamente por el encuestado. Después de esto, el encuestado nos comentó sobre su formación, su cargo y procedió a explicarnos la historia, el funcionamiento, el desarrollo y las estrategias generales implementadas en Abbott en todos estos años.
 - ✓ En cuanto al contenido de la encuesta, hubo confusión respecto a la definición de los conceptos de Innovación exploratoria y explotadora, los cuales fueron explicados por la estudiante que realizó la encuesta.
 - ✓ El encuestado comentó que la encuesta estaba muy bien diseñada y con un énfasis interesante en la importancia del empleado para una compañía. Sin embargo, nos comentó que los datos relacionados con el balance general y el estado de resultados de la compañía era privados y no podían ser revelados por él, y que podíamos buscarlos en internet.

- ✓ El encuestado entro a detallar algunas cuestiones importantes para nuestro estudio, especialmente comento la forma como ha sido la gestión de la innovación al interior de la empresa algunas de sus anotaciones fueron las siguientes:
- ✓ En cuanto al tema de trabajo en equipo y conformación de los grupos de trabajo, la empresa formó 10 grupos de trabajo de 6 personas. Los grupos analizaron los macro procesos y micro procesos de la compañía para definir debilidades y fortalezas.
- ✓ Los equipos de trabajo llegaron a la conclusión de que la planta no producía en forma precisa y que habían devoluciones constantemente por parte de los clientes.
- ✓ En la empresa hubo un proceso de capacitación en el que se entrenó a la gente sobre cómo analizar y mapear procesos para mejorar. Se llegó a la conclusión de que se debían eliminar y modificar pasos en el proceso de producción para aumentar la velocidad de procesos.
- ✓ En diciembre del 2000, la empresa fue clasificada como una empresa de Clase A.
- ✓ El servicio al cliente mejoró el 98%. Se redujeron los inventarios en bodega (se bajaron a 65 días) y los inventarios en clientes (se redujo en 30 días.
- ✓ Hasta el 2014 se ha cumplido el estimado de ventas. Fueron certificados en el 2002 y fueron en busca de la excelencia operacional para ser clasificados como Clase A en todas las áreas. Son Clase A en todas las áreas desde el 2012
- ✓ La visión de la compañía es tener un impacto significativo en la vida de los pacientes. La empresa quiso entender la vida del paciente y saber los problemas que viven diariamente con la EPS, las clínicas y el seguro. Llegaron a la conclusión de que debían buscar una metodología para innovar y tratar de mejorar la situación actual de los pacientes.

- ✓ La empresa recurrió a un método para innovar, pensado inicialmente por una empresa americana que les asesora sobre la forma de hacer mejoramiento continuo en una empresa. Esta empresa se dedica a vender ideas y define 4 etapas básicas para innovar: la búsqueda de insights (en donde se experimenta lo que vive el cliente), el análisis de insights (en el que se hace el diseño de estrategias por medio del brainstorming), la creación de un prototipo, y finalmente la implementación y seguimiento del prototipo.
- ✓ Siguiendo el método de mejoramiento continuo, aprendido en la asesoría, la empresa encuestada, llevó a todos los empleados a una conferencia de la empresa asesora una de las universidades de la ciudad, quien les asignó la tarea de entrevistar a los alumnos para capturar todo tipo de información determinante sobre las fallas de la biblioteca para así modificarla y mejorarla.
- ✓ Después de la conferencia, la empresa encuestada decidió reforzar lo aprendido y planeó un viaje con todos los empleados al parque Panaca. En este viaje, los empleados debían realizar insights para identificar fortalezas y debilidades del parque y así proponer cambios para mejorarlo y atraer más clientes.
- ✓ En la empresa encuestada las decisiones sobre las marcas y las estrategias implementadas son tomadas por un “Brand Team” o grupo de marca y no del directivo o jefe de cada área. Los “Brand Teams” están compuestos por personas de todas las áreas, quienes están encargados de generar una idea para mejorar la vida del paciente para presentarla después a los directivos. Pero, ¿cómo generan una idea? Los equipos visitan a los pacientes y les preguntan sobre su enfermedad para conocer los problemas que han tenido con los médicos, los medicamentos, etc.
- ✓ La compañía ahora quiere implementar una estrategia (Metodología Disease Management) con las EPS para que le den un trato mejor al paciente en el que se trate de diagnosticar la enfermedad a tiempo. Esto lograría que las empresas de salud ahorren dinero a largo plazo y que los pacientes empiecen tratamiento temprano para controlar su enfermedad y tener una mejor calidad de vida.

- ✓ La empresa le presentó la estrategia mencionada al Ministerio de Salud, quienes decidieron implementarla con 2 EPS.
- ✓ En cuanto a los incentivos a los trabajadores, la empresa maneja tres tipos: el premio “Best in Class” (el mejor en su clase) quien recibe una placa y dinero, el “Presidential Award” y el “New Pharma Leader”, cuyo reconocimiento va relacionado con la cantidad de pacientes impactados.
- ✓ En la empresa no existe departamento de innovación específicamente. El departamento de recursos humanos se preocupa por retener el mejor talento, razón por la cual existe un plan de carrera para los empleados. Todos los trimestres, los directivos se reúnen con el gerente para América latina y analizan el potencial de cada persona clave para la compañía para determinar si puede ascender o no. Después de analizado cada empleado, se recurre a una lista de reemplazos, de posiciones claves, personas claves y no claves. Primero, los directivos hacen una búsqueda interna para determinar quién tiene potencial y, si no hay candidatos ahí, hacen una búsqueda externa.
- ✓ En cuanto a indicadores de rendimiento, hay indicadores basados en las ideas, en cuántas ideas funcionaron y cuántas no.
- ✓ La innovación dentro de la compañía se ve tanto en procesos como productos.
- ✓ La innovación en procesos genera resultados incrementales; la innovación incremental impacta por fuera de la compañía y la innovación disruptiva se usa para cambiar la estrategia de distribución.
- ✓ El factor clave del éxito para la empresa es: ver, vivir y sentir lo que siente el paciente.
- ✓ Desde el momento en que hay confianza en el equipo de trabajo, hay gestión del conocimiento.

- ✓ Cuando un equipo tiene una excelente idea y es aprobada, los trabajadores se motivan y generan más ideas.
- ✓ La empresa tiene un programa para ayudar a los proveedores a organizar sus procesos, con el cual los ayudan a organizar sus inventarios y procesos para bajar sus costos al máximo.
- ✓ Sensibilizan a los empleados por medio de charlas de pacientes que se han salvado, Gracias a la compañía Esto hace que todos se den cuenta de la importancia de lo que hacen y continúen trabajando con la mejor energía y esfuerzo.
- ✓ Como conclusión, podemos decir que tanto esta empresa es reconocida a nivel mundial que han aprendido a hacer las cosas de manera diferente e innovadora; ya no se trata de simplemente de tener utilidades ni de vender millones de productos, sino de entender verdaderamente al paciente, de querer lo mejor para cada cliente y de tener trabajadores motivados, eficientes y comprometidos 100% con los valores de la organización.

Empresa 2

- **Cargo de la encuestada: Directora Departamento de Ingeniería**
- **Duración de la encuesta: 1 hora y 9 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ La reunión se llevó a cabo el día 22 de Abril de 2014 en la planta de la empresa ubicada
 - ✓ La encuesta se realizó de la siguiente manera: La estudiante leía cada pregunta y la encuestada respondía y complementaba dando información sobre la empresa y la variable tratada en dicha pregunta.
 - ✓ Durante la lectura de las preguntas, la encuestada no entendió la pregunta #5 del módulo de Dialogo y Participación, pues la redacción no estaba muy clara. La pregunta es la siguiente: “Existe compromiso afectivo percibido del empleado” pero se podría modificar y redactar la siguiente: “Existe compromiso y sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa”.
 - ✓ La información relacionada con el balance general y el estado de resultados fue difícil de conseguir, y sólo hasta el día 2 de mayo la encuestada pudo enviarnos los datos vía correo electrónico.
 - ✓ La empresa ha venido preocupándose hace varios años por la preparación de sus trabajadores y operarios, incentivando a los líderes de procesos a terminar su bachillerato. Por medio de un convenio con el SENA, el año pasado se graduaron 30 personas.
 - ✓ A pesar de las mejoras en el tema de recursos humanos, todavía les falta explotar las capacidades de sus empleados, pues muchos de ellos no ejercen su profesión sino que realizan otras actividades.
 - ✓ La empresa ha venido implementando herramientas para reconocer las polivalencias en las personas, identificando así sus competencias. Igualmente tienen manuales en el área de salud ocupacional.

- ✓ La empresa se ha dado cuenta de la importancia de enseñarle a sus empleados, especialmente a los directores de cada área, a realizar las tareas de las demás áreas. Esto se hace para evitar que se frenen o retrasen las actividades si alguno de jefes llegase a faltar un día.
- ✓ Como medio para comunicar información relevante a toda la organización, la empresa tiene un boletín llamado “Multinoticias”, tableros con resultados y objetivos futuros.
- ✓ Hay recompensa según resultados como bonos mensuales y promoción de cargo.
- ✓ Tienen una campana llamada “SOY” (Seguridad, Orden y Limpieza) para mantener la empresa limpia y ordenada.
- ✓ Se enfocan en la innovación en tecnología LED. Investigan constantemente para ofrecer productos nuevos y de excelente calidad ya que los clientes exigen calidad antes que precios. Trabajan principalmente para desarrollar y fabricar productos que los diferencien de la competencia.
- ✓ Tienen excelente relación con sus clientes y proveedores. Cuando algún producto tiene fallas, el cliente contacta al gerente encargado para contarle el problema pero en ningún momento el cliente deja de comprarles los productos, sino que les da recomendaciones y los motiva a mejorar.
- ✓ Tanto proveedores como clientes son invitados a las instalaciones de la fábrica para conocer los productos y para hablar directamente con los directivos. Igualmente se les ofrecen charlas sobre productos, servicios postventa y demás temas.
- ✓ No tienen alianzas con empresas del mismo sector, lo cual sería una buena idea para reducir costos y compartir maquinaria.
- ✓ La empresa actúa enfocada en el corto plazo; no tienen muy en cuenta lo que pueda pasaren un futuro porque el entorno está cambiando constantemente.
- ✓ El uso de las TIC no es muy bueno. Es difícil contactar al dueño de la empresa por medio de internet debido a que viaja constantemente. Actualmente están renovando la webpage para mejorar la información que allí se presenta.

- ✓ Hay capacitación a nivel administrativo pero no a operarios.
- ✓ Se realiza semanalmente un comité de mejoramiento continuo al cual asisten 15 personas (directivos y líderes de procesos).
- ✓ Se revisan los indicadores de calidad y rendimiento en grupos pequeños de producción.
- ✓ La relación y el contacto entre directivos y trabajadores es cordial. La directora de Ingeniería es una persona muy amable y trata a los empleados con respeto y confianza.
- ✓ La empresa se ha visto afectada por los Tratados de Libre Comercio y han decidido empezar a importar piezas si les resulta más económico. La competencia en los países asiáticos es difícil, pues venden a costos muy bajos.
- ✓ El rendimiento se mide en pedidos por días, pedidos completados, pedidos devueltos, entre otros.
- ✓ Los procesos y la producción depende mucho de la presencia de un supervisor; si no hay un jefe presente, la producción se detiene, y este aspecto se quiere mejorar.
- ✓ Hay muchas ideas que no se han llevado a cabo debido a la personalidad del dueño de la compañía pues es un señor de edad que tiene un carácter fuerte. El dueño de la empresa varias veces ha tomado decisiones que afectan a toda la organización y no ha comunicado su decisión.
- ✓ Continuamente revisan el organigrama y se realiza una reestructuración si es necesario.
- ✓ Para cargos relevantes se quieren realizar cambios en los términos del contrato, empleando el uso de contratos a término indefinido.
- ✓ La empresa es familiar, por lo tanto los cargos directivos los ocupan miembros de la familia, lo cual puede causar que la organización tome decisiones erradas.
- ✓ No hay plan carrera para los empleados todavía.
- ✓ Hace falta retener el recurso humano. Cuando se tiene un buen trabajador, se le ayuda a expandir su conocimiento por medio de un curso en alguna institución, pero no se le exige

que retorne a la organización a implementar ese nuevo conocimiento. Muchos empleados con excelentes capacidades se van de la empresa y crean su negocio propio.

- ✓ La empresa produce 100 productos al año, enfocándose siempre en la innovación tanto en procesos como en productos.

En conclusión, se pudo observar que el ambiente laboral de la empresa es muy agradable. Desde el portero hasta el dueño atendían a las personas con una vitalidad y energía positiva que dejaba ver que se sentían satisfechos con su trabajo. También se tuvo la oportunidad de presenciar una situación en la que uno de los operarios tuvo un problema con unas pinturas y acudió a la encuestada para comentarle el asunto. La actitud de la ingeniera fue excelente, y calmó y aconsejó al operario para que pudiera resolver las cosas calmadamente y así continuar con su labor.

La empresa a pesar de que todavía tiene mucho que trabajar en relación con sus empleados y el área de gestión humana, es un espacio en el que se trata al trabajador como parte de una familia; tanto la señora de los tintos como los jefes de área saludan a todas las personas con una sonrisa en la cara, preguntándoles sobre su familia o sobre cualquier aspecto de su vida.

Empresa 3

- **Cargo del encuestado: Gerente General**
- **Duración de la encuesta: 23 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ La reunión se llevó a cabo el día 28 de Abril de 2014 en las instalaciones de la empresa, en la cual estuvieron presentes la estudiante, el gerente, su esposa y su hijo.
 - ✓ La empresa se dedica a la fabricación de uniformes y dotaciones empresariales para personal operativo, administrativo, de empresas de seguridad privada.
 - ✓ La estudiante hizo una introducción corta sobre el tema del proyecto y explicó de que se trataba la encuesta.
 - ✓ La estudiante leyó cada pregunta y el entrevistado respondía una por una, con un breve comentario sobre cada variable.
 - ✓ El entrevistado tuvo dudas con respecto a la definición de los conceptos de innovación exploratoria y explotadora.
 - ✓ El gerente facilitó un documento con la información financiera de la empresa al final de la entrevista.
 - ✓ En la empresa, no hay rotación de personal desde hace muchos años. Los empleados son parte de la empresa desde que inició en el sector.
 - ✓ Los empleados no fueron capacitados al vincularse a la empresa, pues el requisito para contratarlos era que ya tuvieran el conocimiento necesario. Sin embargo, la esposa del gerente y propietario les indicaba cualquier cosa que debían hacer o cómo se debía realizar cierto proceso.
 - ✓ No hay planes de carrera para los empleados y no existe oportunidad de ascender dentro de la compañía. En cuanto a los incentivos y salarios, los empleados deciden cuánto más de su sueldo quieren ganar, es decir, el que más uniformes produzca, más dinero recibe.

- ✓ El ambiente laboral es muy agradable y todos los empleados son tratados como si fueran una familia. El trabajo en grupo es vital para la empresa, pues han aprendido que la colaboración entre todos hace que la empresa responda mejor a los pedidos de sus clientes.
- ✓ Hay mucha competencia en el sector, pero la empresa, responde a sus clientes con una calidad excelente y un servicio postventa que los diferencia.
- ✓ La empresa es familiar, por lo tanto las decisiones se toman entre el dueño y su esposa. Cuando el empleado no consulta al jefe antes de actuar, por lo general hay inconvenientes y se le llama la atención.
- ✓ La innovación en procesos y productos no se da a grandes rasgos, pues su producción (telas, diseño, costuras, colores) depende del pedido de sus clientes.
- ✓ La empresa no se preocupa mucho por capacitar al empleado o por tener un departamento de recursos humanos que se encargue de este tema. Al ser una empresa pequeña, con pocos empleados, el contacto entre jefe-trabajador es muy informal y cualquier asunto puede ser tratado directamente con el señor Javier.
- ✓ Igualmente no existen contratos para los empleados y la empresa no planea cambiar este aspecto por ahora.

A diferencia de las otras empresas, vemos que esta, es una empresa que ha decidido no formalizar las cosas internamente, pues no quiere crear un ambiente tenso y rígido entre sus trabajadores porque piensan que eso afectaría la motivación y la eficiencia de todo el equipo de trabajo. Sin embargo, la empresa es consciente de que estamos en un mundo que avanza rápidamente y que la competencia es cada vez mayor, por eso quieren modificar algunos procesos en los próximos 2 años para innovar y capturar nuevos mercados.

Empresa 4

- **Cargo del encuestado:** Auxiliar de Recursos Humanos
- **Duración de la encuesta:** 32 minutos
- **Observaciones:**
 - ✓ La empresa fue fundada en 1996 como continuación de una empresa familiar dedicada a la manufactura de prendas de vestir para el mercado Colombiano y de exportación.
 - ✓ Es una empresa que presta el servicio de manufactura, diseño, confección, lavado, empaque y despacho de prendas de forma completa, incluyendo la adquisición de las telas y su desarrollo en las textileras Colombianas o del exterior.
 - ✓ Buscan siempre innovar en tejidos, desarrollos de prendas, acabados en tintorería con telas aptas para procesos de tenido, estampados, preteñidos, cumpliendo con unas especificaciones determinadas para cada mercado y por cada cliente en sus productos y necesidades.
 - ✓ Las importaciones masivas, el contrabando, el lavado de activos y el dólar barato han afectado a la empresa en gran medida desde el 2012.
 - ✓ Al mercado colombiano han entrado nuevas empresas internacionales que ofrecen mercancía importada a menor precio, una situación contra la que no pueden competir.
 - ✓ En cuanto a empleados, en la empresa se contratan egresados del SENA como aprendices dentro de las distintas áreas.
 - ✓ La empresa utiliza las bolsas de empleo en internet para buscar nuevos empleados.
 - ✓ El entorno afecta en gran medida a toda la empresa; los tratados comerciales y la situación económica del país han reducido las utilidades en los últimos años y han obligado a la empresa a despedir a varios empleados. Sin embargo, este año se han recuperado y planean contactar a aquellos empleados despedidos para volverlos a vincular a la empresa.

- ✓ Todavía deben mejorar en el área de recursos humanos y de salud ocupacional.
- ✓ Tratan de promover un ambiente de trabajo favorable que permiten el crecimiento personal de los empleados.
- ✓ Visitan las principales ferias de moda en el país y en otros países para estar enterados de los cambios y avances, pero lo aprendido no se lleva a cabo la mayoría de las veces debido a costos.
- ✓ Existe capacitación de algunos de los empleados pero no de todos.
- ✓ Falta comunicación entre jefes y empleados.
- ✓ Los aspectos relacionados con los empleados y su desempeño dentro de la empresa no están formalizados. Igualmente las funciones de las personas no están definidas en ningún documento.

Como conclusión, podemos ver que la empresa ha tenido dificultades en los últimos años debido a la economía del país y a los acuerdos comerciales que se han aprobado hasta ahora. Esta situación ha generado un ambiente tenso dentro de la empresa ya que los empleados son los que se han visto afectados y han perdido su empleo.

No pudimos recolectar más información porque la persona que respondió la encuesta no era de un cargo alto y tenía límites para responder. Sin embargo, la empresa facilitó la información financiera sin problema, a pesar de que tuvieron pérdidas el año pasado.

Empresa 5

- **Cargo del encuestado : Gerente de Mercadeo**
- **Duración de la encuesta: 22 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ La encuesta fue leída por la encuestada. Ella leyó y respondió las preguntas.
 - ✓ La encuestada no tenía permiso de brindar información financiera de la empresa.
 - ✓ En la empresa no hay posibilidad de ascender, los cargos están especificados y los empleados contratados son destinados solo a ese cargo al que aplicaron.
 - ✓ La empresa se enfoca en bajar costos más que en mejorar aspectos del área de recursos humanos.
 - ✓ Los procesos están establecidos, no son muy tomadas en cuenta ideas nuevas que puedan surgir ya que implicarían costos altos.
 - ✓ La empresa apoya a aquellos empleados que estén estudiando y trabajando al mismo tiempo; les dan permisos para ausentarse o para realizar actividades referentes a la universidad.
 - ✓ La comunicación es fácil entre jefes y empleados pero el contacto por medio de correos es lento y las respuestas no son inmediatas.
 - ✓ La competencia es muy fuerte, principalmente compiten con marcas muy conocidas en la ciudad. En estos momentos hay planes de empresas extranjeras del mismo sector para entrar al país a vender sus helados y paletas.
 - ✓ Hay innovación en productos y en estrategias de mercadeo y publicidad. Sacan nuevos sabores de helados y el nuevo helado en bolitas Big Bang.
 - ✓ Hacen uso de la tecnología y de la web 2.0, llegando al mercado objetivo por medio de las redes sociales.

- ✓ Apoyan a sus empleados si necesitan permisos para ausentarse por motivos académicos (maestrías, doctorados).
- ✓ Se tiene en cuenta la opinión de los empleados en pocas ocasiones, pero esto se quiere modificar en este año.
- ✓ No hubo ninguna pregunta que generara confusión o duda, pero los conceptos sobre innovación explotadora y exploratoria no eran conocidos por la encuestada. Se le explicaron los términos y sus respectivas definiciones.
- ✓ La encuesta le da mucha importancia a los recursos humanos y a la gente, tema que hoy en día es indispensable para que una empresa funcione con eficiencia y eficacia.
- ✓ La empresa está interesada en obtener una copia de la investigación, pues considera que desarrolla temas importantes y novedosos que podrían guiarlos para realizar cambios organizacionales.

Empresa 6

- **Cargo del encuestado: Director de Ventas**
- **Duración de la encuesta: 20 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ La empresa fue fundada hace 35 años y es una empresa familiar.
 - ✓ La reunión fue el 8 de Mayo de 2014 en el campus de la Universidad Icesi.
 - ✓ Es una empresa que se dedica a la producción y comercialización nacional e internacional, de material biológico para la Acuicultura, Apicultura, Lombricultura y demás especies menores de interés comercial.
 - ✓ Al encuestado se le iban leyendo las preguntas y él decía un número de 1 a 5 acorde a la escala previamente establecida.
 - ✓ El encuestado no tenía la información financiera y no podía brindar dicha información.
 - ✓ El encuestado preguntó por los conceptos de innovación explotadora y política de retribución. No tuvo problemas con los demás términos.
 - ✓ Considera el rendimiento de la empresa como un 3 por la baja demanda del mercado.

Empresa 7

- **Cargo del encuestado : Director de Mercadeo**
- **Duración de la encuesta: 15 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ Es una empresa que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir femenina.
 - ✓ Al encuestado se le iban leyendo las preguntas y él decía un número de 1 a 5 acorde a la escala previamente establecida.
 - ✓ La reunión fue el 8 de Mayo de 2014 en el campus de la Universidad Icesi.
 - ✓ El encuestado no tenía la información financiera y no podía brindar dicha información.
 - ✓ El encuestado preguntó por los conceptos de innovación exploratoria, explotadora, conectividad, dialogo y participación y política de retribución.
 - ✓ Hubo preguntas en las que tenía dudas de su respuesta, porque, consideraba que el 3 (indiferente) no era lo que quería expresar. Para él, el 3 es un término medio que representa un 'a veces'.
 - ✓ Considera la encuesta demasiado larga.
 - ✓ Destaca la alta competencia del sector y el dinamismo del entorno.

La empresa está interesada en su crecimiento y en su posicionamiento en el mercado. Tiene dos sucursales al sur de la ciudad y tiene entre sus planes a largo plazo abrir una tercera sede preferiblemente en el norte.

Empresa 8

- **Cargo del encuestado : Gerente**
- **Duración de la encuesta: 49 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ Es una empresa que se dedica a la venta de madera semi-procesada.
 - ✓ Al encuestado se le iban leyendo las preguntas y él decía un número de 1 a 5 acorde a la escala previamente establecida.
 - ✓ El encuestado no tenía la información financiera y no podía brindar dicha información.
 - ✓ La encuesta se realizó vía Skype puesto que la empresa queda ubicada en Buenaventura y tanto él como el encuestador no podían acceder al sitio en el que se encontraba el uno o el otro.
 - ✓ El encuestado preguntaba mucho sobre los temas de innovación y los módulos. Desconocía la mayoría de los términos así como módulos como la centralización de la toma de decisiones por ejemplo fuese del ámbito de innovación.
 - ✓ Hubo preguntas en las que tenía dudas de su respuesta, porque, consideraba que el 3 (indiferente) no era lo que quería expresar. Para él, el 3 es un término medio que representa un 'a veces'.
 - ✓ No le daba confianza dar los resultados financieros al escuchar que los resultados de la prueba eran públicos.

Cabe destacar que la industria maderera está pasando por un muy mal momento en la ciudad portuaria además de las condiciones de seguridad que allí se presentan, lo que hace que su empresa esté en crisis.

Empresa 9

- **Cargo del encuestado : Gerente Comercial**
- **Duración de la encuesta: 15 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ Es una empresa que se dedica a la producción de textos educativos, material educativo virtual y capacitación de docentes.
 - ✓ Al encuestado se le iban leyendo las preguntas y él decía un número de 1 a 5 acorde a la escala previamente establecida.
 - ✓ El encuestado no se sentía cómodo brindando información sobre las finanzas de la compañía, por lo que se prescindió de estos datos.
 - ✓ El encuestado conocía los términos innovación exploratoria e innovación explotadora por innovación radical e innovación incremental respectivamente.
 - ✓ El encuestado no tuvo problema con los términos ni las preguntas, las contestaba inmediatamente.
 - ✓ El dinamismo del sector en que opera la organización es bajo, más allá de las nuevas tecnologías que puedan ser introducidas en la impresión y producción de libros, no hay muchos cambios en el entorno.

Empresa 10

- **Cargo de encuestado : Auxiliar Contable**
- **Duración de la encuesta: 25 minutos**
- **Observaciones:**
 - ✓ Es una empresa que se dedica a la distribución de partes de trofeos en distintas formas, estilos, colores y tamaños; también los insumos para placas como son los metales,

bronces, bronce marmolados, aluminios para sublimación, plexiglás y sus componentes, maderas en diferentes estilos y acabados, y la elaboración de artículos publicitarios.

- ✓ A la encuestada se le iban leyendo las preguntas y él decía un número de 1 a 5 acorde a la escala previamente establecida.
- ✓ La encuestada no tuvo problemas en darnos información relacionada a la utilidad neta, los activos y patrimonios de su empresa, puesto que es la auxiliar contable y tenía la información a la mano.
- ✓ La empresa está en un entorno poco dinámico y un sector que no genera grandes rentabilidades.
- ✓ Hay actividades positivas de innovación explotadora como la mejora en el diseño y suministro de los productos y servicios que ofrecen, sin embargo, no experimenta con nuevos productos ni aceptan demandas que vayan más allá de los productos que ofrecen, de ahí que los niveles de innovación exploratoria sean más bajos.

7.2. DATOS SOCIODEMOGRAFICOS DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO

Tabla No. 1. Género de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Femenino	13	43,3
	Masculino	17	56,7
	Total	30	

El 56,7% de los entrevistados eran hombres, entre tanto, el 43,3% eran mujeres. Si revisamos la tabla anterior vemos que la mayoría de los cargos de los entrevistados eran posiciones de la alta dirección como gerentes, jefes o directores, siendo la posición de gerente la de mayor porcentaje (33,3%). En este orden de ideas se concluye que más de la mitad de estos cargos son ocupados por hombres, aunque la brecha no es demasiado alta si se observa la casilla de frecuencias.

Tabla No. 2. Nivel de estudio de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bachillerato	1	3,3
	Tecnología	4	13,3
	Pregrado	19	63,3
	Postgrado	6	20,0
	Total	30	

El 63,3% de los encuestados contaba con título de pregrado y el 20% con título de posgrado. Teniendo en cuenta que los cargos de los entrevistados en su mayoría eran cargos gerenciales o directivos, se infiere que contar con educación universitaria es una condición necesaria para ocupar estos puestos.

Tabla No. 3. Tipo de empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Multinacional	5	16,7
	Nacional	25	83,3
	Total	30	

El 83,3% de las empresas encuestadas eran de tipo Nacional, así, un número significativo de las organizaciones que hicieron parte de este estudio (25 de 30) tienen un impacto local

Tabla No. 4. Tamaño de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Grande	6	20,0
	Mediana	10	33,3
	Pequeña	14	46,7
	Total	30	

El 80% de las compañías que se sometieron a esta encuesta constituyen una porción importante del motor de la economía colombiana dado que son pequeñas y medianas empresas.

7.3. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS

Recordemos las hipótesis planteadas:

H1: Existe una asociación positiva entre la Gestión de la Innovación con el performance de las empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca, teniendo en cuenta factores como innovación explotadora, innovación exploratoria, formalización, experimentación, conectividad, dialogo y participación, dinamismo del entorno, interacción con el entorno.

H2. Existe asociación negativa entre la centralización de toma de decisiones de una organización y el performance de la Empresa.

Tabla No. 5. Matriz de Correlaciones entre los factores que miden la Gestión de la Innovación y el performance de las Empresas de la Industria Manufacturera del Valle del Cauca.

		PERFORMANCE
Promedio Total para la Innovación Exploratoria	Correlación de Pearson	,314
	Sig. (bilateral)	,091
	N	30
Promedio Total para la Innovación Explotadora	Correlación de Pearson	,233
	Sig. (bilateral)	,215
	N	30
Promedio Total para la Formalización	Correlación de Pearson	,359
	Sig. (bilateral)	,051
	N	30
Promedio Total para la Centralización de la Toma de Decisiones	Correlación de Pearson	-,366
	Sig. (bilateral)	,047
	N	30
Promedio Total para la Experimentación	Correlación de Pearson	,311
	Sig. (bilateral)	,094

	N	30
Promedio Total para la Conectividad	Correlación de Pearson	,173
	Sig. (bilateral)	,362
	N	30
Promedio Total para el Dialogo y la Participación	Correlación de Pearson	,477**
	Sig. (bilateral)	,008
	N	30
Promedio Total para el Dinamismo del Entorno	Correlación de Pearson	,001
	Sig. (bilateral)	,998
	N	30
Promedio Total para la Interacción con el Entorno	Correlación de Pearson	-,125
	Sig. (bilateral)	,509
	N	30
Promedio Total para los Cambios de la Organización	Correlación de Pearson	,347
	Sig. (bilateral)	,060
	N	30

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Para la hipótesis 1, se encontró una asociación estadísticamente significativa entre el Dialogo y la participación como un componente de la gestión de la Innovación y el performance, presentando un p-value de 0.08 y un coeficiente de correlación de 0.48, lo cual indica una asociación moderada. Los demás componentes de la Gestión de la Innovación no mostraron asociación estadísticamente significativa con el performance organizacional en las empresas del estudio.

Para la hipótesis 2, se encontró una asociación inversa estadísticamente significativa entre la centralización de la toma de decisiones como componente de la Gestión de la Innovación y el performance organizativo, con un p.value de 0.047 y un coeficiente de correlación de -0.37 que aunque es una baja correlación, puede indicar que la Centralización en la toma de decisiones afecta de manera negativa al performance de la organización.

De esta manera se concluye que se mantiene la hipótesis 2, mientras que la hipótesis 1, se ha cumplido de manera parcial, pues solo uno de los componentes de la Gestión de la innovación, presento asociación positiva con el performance organizativo.

A continuación, se presenta de manera detallada la relación entre el performance y los diferentes componentes de la gestión de la innovación:

- ✓ Performance vs Innovación exploratoria: correlación de 0.314 grado bajo; no existe una correlación –relación- tan fuerte entre la innovación exploratoria y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayor nivel de innovación exploratoria, el performance aumentaría gradualmente.

- ✓ Performance vs Innovación explotadora: correlación de 0.233 grado bajo; no existe una correlación –relación- tan fuerte entre la innovación explotadora y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayor nivel de innovación explotadora, el performance aumentaría gradualmente.

- ✓ Performance vs formalización: correlación 0.359 grado bajo; no existe una correlación –relación- tan fuerte entre la formalización y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayor nivel de formalización, el performance aumentaría gradualmente.

- ✓ Performance vs centralización de la toma de decisiones: correlación de -0.366 grado bajo: no existe una correlación tan fuerte entre la toma de decisiones y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación negativa nos daría a entender que a mayor nivel de centralización, el performance disminuiría gradualmente.

- ✓ Performance vs experimentación: correlación 0.311 grado bajo; no existe una correlación –relación- tan fuerte entre la experimentación y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayor nivel experimentación, el performance aumentaría gradualmente.

- ✓ Performance vs Conectividad: correlación 0.173 grado bajo; no existe una correlación –relación- tan fuerte entre la conectividad y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayor nivel de conectividad, el performance aumentaría gradualmente.

- ✓ Performance vs Dialogo y la Participación: correlación 0.477 correlación grado medio; existe una correlación –relación- medianamente fuerte entre el Dialogo y la Participación y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayor nivel de Dialogo y Participación, el performance aumentaría gradualmente.

- ✓ Performance vs Dinamismo del Entorno: correlación 0.001 correlación grado bajo; no existe una correlación –relación- entre el Dinamismo del Entorno y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayor nivel de dinamismo, el performance aumentaría gradualmente.

- ✓ Performance vs Interacción con el Entorno: correlación de -0.125 grado bajo: no existe una correlación tan fuerte entre la interacción con el entorno y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación negativa nos daría a entender que a mayor nivel de interacción, el performance disminuiría gradualmente.
- ✓ Performance vs Cambios de la Organización: correlación 0.347 grado bajo; no existe una correlación –relación- fuerte entre los cambios en la organización y la calificación del performance de las empresas, por lo tanto, esta correlación positiva nos daría a entender que a mayores cambios en la organización, el performance aumentaría gradualmente.

7.4. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS PARA LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACION MEDIDOS EN LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO

Tabla No. 6. Matriz de promedios de los componentes de la gestión de la innovación medidos en las empresas de estudio y estadísticas descriptivas.

	Promedio Total para la Innovacion Exploratoria	Promedio Total para la Innovacion Explotadora	Promedio Total para la Formalizacion	Promedio Total para la Centralizacion de la Toma de Decisiones	Promedio Total para la Experimentacion	Promedio Total para la Conectividad	Promedio Total para el Dialogo y la Participacion	Promedio Total para el Dinamismo del Entorno	Promedio Total para la Interaccion con el Entorno	Promedio Total para los Cambios de la Organizacion
Media	3,8833	4,0238	3,4533	3,2000	3,9000	3,7000	4,0722	3,4867	4,0556	3,6667
Mediana	4,0000	3,9286	3,7000	3,6000	4,0000	3,7000	4,0833	3,6000	4,0000	3,6667
Moda	4,00 ^a	3,86 ^a	4,00	3,60 ^a	5,00	3,60 ^a	4,67	4,00	4,67	4,00
Desv. típ.	,79528	,77893	,93356	1,17091	1,06997	,69827	,66908	,65954	,78824	,86215
Mínimo	2,50	1,71	1,20	1,00	1,00	2,20	1,83	2,20	2,00	2,33
Máximo	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00	5,00	5,00	4,80	5,00	5,00

De la anterior tabla se observa que la calificación más baja fue para el componente de centralización en la toma de decisiones con un valor promedio 3.2 y una desviación estándar de 1.17; mientras que la calificación más alta fue para el dialogo y la participación con un valor promedio de 4.07 y una desviación estándar de 0.66, siendo más homogénea la calificación para este factor.

7.5. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES QUE MIDIERON LOS DIFERENTES FACTORES O COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de cada una de las preguntas que conforman cada factor:

7.5.1. INNOVACIÓN EXPLORATORIA

Tabla No. 7 – 1. Se aceptan demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	5	16,7
	Parcialmente de acuerdo	11	36,7
	Totalmente de acuerdo	12	40,0
	Total	30	

El 76,7% de las empresas aceptan demandas que vayan más allá de los productos y servicios existentes, es decir, que se encuentran en la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes así, estas no sean parte de la oferta de productos y servicios principal de la empresa, eso sí, estas demandas deben ser relacionadas con los bienes que ofrece la empresa.

Tabla No. 8- 2. Inventamos nuevos productos y servicios.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	5	16,7
	Indiferente	4	13,3
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3

Totalmente de acuerdo	8	26,7
Total	30	

Ante el cuestionamiento de si la empresa inventaba nuevos productos y servicios, se destaca la no aparición de la etiqueta “Totalmente en desacuerdo”, es decir, que en la prueba piloto no hubo empresas que negaran tajantemente la invención de nuevos productos y servicios en su organización así como el bajo porcentaje acumulado (30%) de las dos etiquetas que le siguen, lo que implica que más de la mitad de las empresas reconocen la importancia de la innovación de producto. Por otra parte, se observa que la frecuencia más alta estuvo en la etiqueta “Parcialmente de acuerdo”, de donde podemos inferir que si bien las empresas incurren en el riesgo de crear nuevos productos, estos son riesgos calculados o con excepciones.

Tabla No. 9 - 3. Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	5	16,7
	Indiferente	2	6,7
	Parcialmente de acuerdo	14	46,7
	Totalmente de acuerdo	9	30,0
	Total	30	

La pregunta 3, “Experimentamos con nuevos productos y servicios en nuestro mercado objetivo” está relacionada con la pregunta anterior y, como era de esperarse, tuvo un comportamiento similar: el 76,7% de las empresas encuestadas experimentan parcial y/o totalmente con nuevos productos y servicios en sus mercados objetivos; así como se observaba previamente que las empresas reconocen la relevancia de la innovación de producto, por el aumento del 6,7% respecto al 70% anterior, se añade que dicha innovación es más importante aún en el mercado objetivo de la organización y que es ahí donde las compañías asumen estos riesgos que de ser satisfactorios generaran rentabilidades altas.

Tabla No. 10 - 4. Comercializamos productos y servicios que son completamente nuevos para nuestra organización.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	3	10,0
	Indiferente	7	23,3
	Parcialmente de acuerdo	9	30,0
	Totalmente de acuerdo	10	33,3
	Total	30	

El 63,3% de las empresas encuestadas comercializan productos y servicios que son completamente nuevos para ellas. Se intuye que el porcentaje es más bajo que las dos preguntas anteriores, puesto que muchas innovaciones no llegan a la fase de comercialización puesto que la investigación de mercados no arroja resultados favorables que permitan llevar a cabo dicho proceso. No obstante, el porcentaje sobrepasa la mitad de los encuestados.

PUNTAJE TOTAL INNOVACION EXPLORATORIA

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	10,00	3	10,0
	11,00	1	3,3
	12,00	3	10,0
	13,00	2	6,7
	14,00	1	3,3
	15,00	3	10,0
	16,00	4	13,3
	17,00	3	10,0
	18,00	4	13,3
	19,00	3	10,0
	20,00	3	10,0
	Total	30	100,0

Categorías

4-10 Bajo
11-13 Medio-bajo
14-16 Medio
17-19 Medio-alto
20 Alto

El 10% consideran que su nivel de innovación exploratoria, es decir, aquellas innovaciones que crean nuevos productos, servicios o procesos, es bajo, entre tanto, el 20% consideran que su nivel es medio bajo, un 26,6% lo consideran medio y el 33,3% medio-alto. Aquí es importante destacar que sólo el 10% se considera plenamente innovadora, oséa, que su nivel es alto. La innovación exploratoria aún es un aspecto en desarrollo por más de la mitad de las empresas y se encuentra en un estado medio en una cuarta parte, lo que implica que debe haber una mayor toma de riesgos así como facilitar el acceso a capitales humanos y financieros que permitan aumentar la capacidad de innovación exploratoria de las organizaciones.

7.5.2. INNOVACIÓN EXPLOTADORA

Tabla No. 11 - 5. Frecuentemente mejoramos el suministro de productos y servicios existentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	4	13,3
	Parcialmente de acuerdo	12	40,0
	Totalmente de acuerdo	12	40,0
	Total	30	

Respecto al mejoramiento en el suministro de productos y servicios existentes, se destaca que el 80% de las empresas está parcial o totalmente de acuerdo con esto, lo que deja ver que la manera en que se le hace llegar el producto o servicio al cliente es muy importante y que trabajan frecuentemente para mejorar en este aspecto. También es importante decir que sólo el 13,3% de las empresas les es indiferente, lo cual implica que si bien no les es prioridad el suministro de productos y servicios, tampoco es un asunto que ignoren, sino que está determinado por las la situación y circunstancias en que se encuentra la empresa (mejorar el suministro puede ser costoso, la alta dirección no quiere cambiar el proceso, etc.)

Tabla No. 12 - 6. Frecuentemente implementamos pequeñas adaptaciones a los productos y servicios existentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	7	23,3
	Parcialmente de acuerdo	11	36,7
	Totalmente de acuerdo	11	36,7
	Total	30	

El 73,4% de los encuestados afirma que sus organizaciones frecuentemente implementan pequeñas adaptaciones o mejoras a los productos y servicios existentes, lo cual contrasta con el módulo anterior, donde el 70% prefería hacer innovaciones más radicales. Igualmente, el porcentaje de empresas que están en parcial desacuerdo con la implementación de pequeñas mejoras (3,3%) es mucho más pequeño que aquel relacionado con la invención de productos completamente nuevos (16,7%), lo que nos permite afirmar que las empresas son más propensas a los cambios graduales que permitan mejorar un producto que a los cambios radicales que desarrollan uno nuevo.

Tabla No. 13 - 7. Introducimos productos y servicios ya existentes mejorados para nuestro mercado objetivo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	4	13,3
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3
	Totalmente de acuerdo	12	40,0
	Total	30	

En cuanto a la pregunta 3, esta guarda relación con la pregunta anterior y es que si los productos y servicios existentes ya mejorados son introducidos en el mercado objetivo de las organizaciones encuestadas, lo cual en un 83,3% afirmo parcial o totalmente que sí lo son. Aquí es importante decir que el número de indiferentes respecto a la pregunta anterior es menor, lo cual expresa que el mercado objetivo es primordial para las empresas y las estrategias que se desarrollan en él son de mayor atención.

Tabla No. 14 - 8. Mejoramos nuestra eficiencia en el suministro de productos y servicios.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	3	10,0
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3
	Totalmente de acuerdo	12	40,0
	Total	30	

Lo correspondiente a la eficiencia en el suministro de productos y servicios, tuvo un comportamiento similar a la primera pregunta donde se abordaba el mejoramiento en la

manera que se suministraban los productos de la organización. Eso sí, la indiferencia en este sector bajó de un 13,3% a un 10%, esto dado a que en la eficiencia, entendida como conseguir objetivos con la menor cantidad de recursos posibles, la optimización de los recursos se hace explícita y entra a desempeñar un papel más reconocido.

Tabla No. 15 - 9. Incrementamos nuestras economías de escala en los mercados existentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	5	16,7
	Indiferente	7	23,3
	Parcialmente de acuerdo	12	40,0
	Totalmente de acuerdo	5	16,7
	Total	30	

En esta pregunta se abordaba el incremento de economías de escala en los mercados existentes, obteniendo un 43,3% de indiferencia y desacuerdo, parcial o total, respecto al tema. Sin embargo, un 56,7% de los encuestados expresó estar parcial o totalmente de acuerdo con el incremento. Las economías de escala -aquellos beneficios en cuanto a costos que la compañía obtiene por su crecimiento- no son plenamente asuntos centrales en estas empresas, ya que muchas no poseen el capital para llevarlas a cabo o tienen prioridades de mayor urgencia como el sostenimiento en el tiempo de la empresa.

Tabla No. 16 - 10. Se expanden servicios para clientes existentes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	3	10,0
	Indiferente	3	10,0
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3
	Totalmente de acuerdo	11	36,7
	Total	30	100,0

En la expansión de servicios para clientes existentes, el 80% reconoce que la organización practica esta actividad, mostrando así una preocupación por la oferta que recibe el cliente y el continuo mejoramiento de esta.

Tabla No. 17 – 11. Bajar costos en los procesos internos es un objetivo importante.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	1	3,3
	Parcialmente de acuerdo	12	40,0
	Totalmente de acuerdo	13	43,3
	Total	30	

El 83,3% de las empresas considera bajar costos como objetivo importante de la organización mientras que el 13,3% está en desacuerdo con la información, relegando a un 3,3% la indiferencia en este aspecto. Así los costos es un tema que preocupa a las organizaciones y que no les es indiferente.

PUNTAJE TOTAL INNOVACION EXPLOTADORA

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	12,00	1	3,3
	19,00	1	3,3
	21,00	1	3,3
	23,00	2	6,7
	24,00	1	3,3
	25,00	2	6,7
	26,00	3	10,0
	27,00	4	
	28,00	1	3,3
	29,00	2	6,7
	31,00	2	6,7

32,00	1	3,3
33,00	2	6,7
34,00	4	13,3
35,00	3	10,0
Total	30	100,0

Categorías

7-21 Bajo
21-24 Medio-bajo
25-27 Medio
28-31 Medio-alto
32-35 Alto

A diferencia de la innovación exploratoria, encontramos que el 33,3% de las empresas encuestadas consideran que su nivel de innovación explotadora es alto. También es destacable que el 10% de las empresas considera que tiene una capacidad baja, un 13,3% la considera media baja, el 24% media y el 16,7% media alta. Esto quiere decir que las empresas propenden a mejorar lo ya existente o reformarlo de forma novedosa más que emprender el camino de crear o romper con lo establecido. Las razones recaen en que es menos costoso hacer uso de esta innovación y es más seguro para la empresa.

7.5.3. FORMALIZACIÓN

Tabla No. 18 – 12. Existen manuales de procedimientos escritos para afrontar cualquier situación que se presente.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7

Indiferente	6	20,0
Parcialmente de acuerdo	7	23,3
Totalmente de acuerdo	12	40,0
Total	30	

En el 40% de las empresas encuestadas existen manuales de procedimientos escritos para afrontar cualquier situación que se presente y el 23,3% los tiene parcialmente, lo cual indica que hay un grado elevado de formalización de procedimientos entre las organizaciones. Por otro lado, el 36,7% mostró indiferencia o desacuerdo con la pregunta, lo cual es comprensible dado que en la muestra habían Pymes las cuales generalmente tienen un nivel de formalización bajo.

Tabla No. 19 – 13. Las reglas y procedimientos ocupan un lugar central en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	4	13,3
	Parcialmente de acuerdo	9	30,0
	Totalmente de acuerdo	13	43,3
	Total	30	

El 73,3% reconoce total o parcialmente el lugar central que ocupa en la organización las reglas y los procedimientos. Contrastando con la pregunta anterior en donde se hablaba de la existencia de manuales escritos en donde se consignaran estas normas, se reconoce que las organizaciones le dan valor a la reglamentación más no han emprendido plenamente el proceso de constatar de manera escrita dichas reglas y procedimientos.

Tabla No. 20 – 14. Se tienen registros escritos del desempeño de todos los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	13,3
	Parcialmente en desacuerdo	7	23,3
	Indiferente	5	16,7
	Parcialmente de acuerdo	6	20,0
	Totalmente de acuerdo	8	26,7
	Total	30	

Más de la mitad de las empresas muestran total o parcial desacuerdo así como indiferencia ante la compilación de registros escritos del desempeño de los empleados, puesto que no lo consideran un elemento importante a tomar en cuenta. Si los objetivos de la organización se cumplen, este aspecto pasa a segundo plano, siendo este, un indicador de que las evaluaciones de desempeño son un ítem aún por desarrollar entre las empresas.

Tabla No. 21 – 15. Difícilmente son confrontados los empleados al violar alguna regla.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	26,7
	Parcialmente en desacuerdo	8	26,7
	Indiferente	7	23,3
	Parcialmente de acuerdo	4	13,3
	Totalmente de acuerdo	3	10,0
	Total	30	

Los empleados son confrontados en más de la mitad de las empresas cuando estos violan alguna regla, aunque cabe resaltar que si bien para el 73,3% de las empresas las reglas y procedimientos son importantes, el 23,3% está de acuerdo con que difícilmente los colaboradores son enfrentados por algún incumplimiento con la norma. Esto gracias a que hay

empresas que prefieren no reprender a los empleados y tomar medidas más drásticas o mantener un ambiente menos conflictivo y tolerar ciertas situaciones.

Tabla No. 22 – 16. Hay descripciones de los cargos de toda la organización.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	4	13,3
	Indiferente	5	16,7
	Parcialmente de acuerdo	3	10,0
	Totalmente de acuerdo	15	50,0
	Total	30	

El 50% de las empresas tienen descripciones de los cargos de toda la organización y el 10% parcialmente. Eso sí, es relevante que el 40% no tengan descripciones de los cargos total, parcialmente o les sea indiferente, lo cual habla del papel de gestión humana en la empresa, el cual no es uno muy importante, dado que el análisis funcional, la descripción del cargo y demás, son elementos propios del área de recursos humanos y su gestión.

PUNTAJE TOTAL FORMALIZACION

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	6,00	1	3,3
	10,00	2	6,7
	11,00	1	3,3
	13,00	2	6,7
	14,00	4	13,3
	15,00	2	6,7
	16,00	1	3,3
	18,00	2	6,7
	19,00	2	6,7
	20,00	5	16,7
	21,00	4	13,3
	23,00	1	3,3

24,00	3	10,0
Total	30	100,0

Categorías

5-10 Bajo
11-14 Medio-bajo
15-18 Medio
19-21 Medio-alto
22-24 Alto

El 10% de las empresas encuestadas considera que su grado de formalización es bajo mientras que el 23,3% lo considera medio bajo, 16,7% medio, 26,7% medio alto y 13,3% alto. Esto se puede entender desde la perspectiva de que la mayoría de estas empresas son Pymes, las cuales en aras de expandir su negocio, empiezan a adoptar poco a poco prácticas que le permitan formalizar los procesos internos de la organización, de ahí que más de la mitad de las empresas se hallen en las franjas medias.

7.5.4. CENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Tabla No. 23 – 17. Hay poca acción hasta que el supervisor aprueba una decisión.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	13,3
	Parcialmente en desacuerdo	4	13,3
	Indiferente	8	26,7
	Parcialmente de acuerdo	10	33,3
	Totalmente de acuerdo	4	13,3
	Total	30	

El 26,7% de las empresas está en desacuerdo con que hay poca acción hasta que el supervisor aprueba una decisión, el 26,7% es indiferente ante la situación y el 46,6% reconoce estar parcial o totalmente de acuerdo con la afirmación. Si bien los resultados son parejos, hay una inclinación a respetar la palabra y el poder del supervisor ante una decisión.

Tabla No. 24 – 18. Una persona que quiere tomar sus propias decisiones es rápidamente desmotivada.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	20,0
	Parcialmente en desacuerdo	8	26,7
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	8	26,7
	Totalmente de acuerdo	2	6,7
	Total	30	

Ahora, el 46,7% de las empresas no está de acuerdo con que se desmotiva rápidamente a las personas a tomar sus propias decisiones, más sin embargo, el 33,4% si lo está. Esto va de la mano con que las empresas buscan que sus colaboradores sean más autónomos e independientes con el ánimo de aumentar su productividad y que estos se sientan más seguros consigo mismos en sus cargos de trabajo.

Tabla No. 25 – 19. Incluso pequeños asuntos deben ser referidos a un superior para tomar una decisión.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	20,0
	Parcialmente en desacuerdo	4	13,3
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	9	30,0
	Totalmente de acuerdo	5	16,7
	Total	30	

El comportamiento de esta pregunta casi idéntico al de la primera pregunta donde se refería al poder del supervisor para aprobar la acción. En esta ocasión, se habla de que los pequeños asuntos deben ser referidos a un superior, a lo que el 46,7% estuvo de acuerdo y el 33,3% estuvo en desacuerdo, siendo este último la variación respecto a la pregunta 1.

Tabla No. 26 – 20. Miembros de la organización necesitan preguntar a su supervisor antes de hacer cualquier cosa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	20,0
	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	4	13,3
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3
	Totalmente de acuerdo	6	20,0
	Total	30	

De nuevo, se contrasta con la primera pregunta, pero esta vez resulta que, contrario al 46,6% que afirmó que había poca acción hasta la aprobación de la decisión de un supervisor, el 63,3% reconoce que los miembros de la organización necesitan preguntar a su supervisor antes de hacer cualquier cosa, lo que se infiere de que la acción no es poca sin la aprobación del supervisor más sin embargo este debe ser referido de cualquier movimiento.

Tabla No. 27 – 21. La mayoría de las decisiones que toman las personas deben tener la aprobación de su superior.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	16,7
	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	4	13,3
	Parcialmente de acuerdo	12	40,0
	Totalmente de acuerdo	8	26,7

Total	30
-------	----

Igualmente, el 66,7% reconoce que las decisiones deben tener la aprobación de su superior, yendo en coherencia con las preguntas anteriores.

PUNTAJE TOTAL CENTRALIZACION DE LA TOMA DE DECISIONES

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos 5,00	2	6,7
6,00	2	6,7
7,00	1	3,3
10,00	1	3,3
12,00	3	10,0
15,00	2	6,7
16,00	1	3,3
17,00	2	6,7
18,00	4	13,3
19,00	3	10,0
20,00	4	13,3
21,00	2	6,7
24,00	1	3,3
25,00	2	6,7
Total	30	100,0

Categorías

5-10 Bajo
11-14 Medio-bajo
15-17 Medio
18-20 Medio-alto
21-25 Alto

El 20% de las empresas encuestadas considera que su nivel de centralización de la toma de decisiones es bajo, el 13,3% lo ve medio-bajo, el 16,7% lo afirma medio, el 36,6% medio alto y

el 16,7% alto. Cabe destacar que más de la mitad de las empresas reconoce un grado medio y medio-alto de centralización, lo cual deja intuir que los empleados no son autónomos en la totalidad de sus decisiones, sino que hay una repartición de responsabilidad entre ellos y la alta dirección o sus superiores/supervisores inmediatos. Por otra parte, que el 20% que considera su centralización baja habla de que el poder de decisión no está concentrado y que estas empresas son más propensas a aceptar que el empleado genere sus propias decisiones.

7.5.5. EXPERIMENTACIÓN

Tabla No. 28 – 22. Las personas reciben apoyo y estímulo cuando presentan nuevas ideas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	9	30,0
	Totalmente de acuerdo	12	40,0
	Total	30	

Ante la pregunta si en la organización las personas reciben apoyo y estímulo cuando presentan nuevas ideas, el 70% manifestó estar parcial o totalmente de acuerdo con la afirmación, más el 10% que dijo no estar de acuerdo.

Tabla No. 29 – 23. La iniciativa recibe a menudo una respuesta favorable, de modo que las personas se sienten motivadas a generar nuevas ideas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7

Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
Indiferente	6	20,0
Parcialmente de acuerdo	12	40,0
Totalmente de acuerdo	9	30,0
Total	30	

Esta pregunta obtuvo un comportamiento casi idéntico a la anterior con una salvedad: hay más empresas parcialmente de acuerdo con que la iniciativa recibe respuesta favorable y se genera motivación en los empleados para que generen nuevas ideas, a diferencia de la pregunta anterior donde eran más las empresas que estaban totalmente de acuerdo con que las personas reciben apoyo y estímulo ante la generación de ideas.

PUNTAJE TOTAL EXPERIMENTACION

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	2,00	1	3,3
	3,00	1	3,3
	5,00	1	3,3
	6,00	6	20,0
	7,00	1	3,3
	8,00	8	26,7
	9,00	3	10,0
	10,00	9	30,0
	Total	30	100,0

Categorías

2-3 Bajo
5-6 Medio-bajo
7 Medio
8-9 Medio-alto
10 Alto

El grado de experimentación del 6,7% de las empresas es bajo y 23,3% medio bajo, el 3,3% es medio, el 36,7% es medio alto y el 30% es alto. Estos porcentajes apuntan que la mayoría de las empresas sí toman en cuenta las iniciativas de los empleados y que estos procesos de experimentación reciben una respuesta favorable, sin embargo, existe un número considerable de empresas con un nivel bajo y medio-bajo de experimentación, dando a entender que aún es un proceso que no ha sido adoptado por la totalidad de las empresas y hay reticencia respecto al cambio.

PERFORMANCE

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	1	3,3
	2	2	6,7
	3	7	23,3
	4	16	53,3
	5	1	3,3
	5	3	10,0
	Total	30	100,0

7.5.6. CONECTIVIDAD

Tabla No. 30 – 24. Hay una amplia oportunidad de "charla de pasillo" entre los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	9	30,0
	Parcialmente de acuerdo	7	23,3
	Totalmente de acuerdo	10	33,3
	Total	30	

El 56,6% de las empresas entrevistadas considera que existe una amplia oportunidad de "charla de pasillo" entre los empleados al interior y tan solo el 13,4% no ve este comportamiento en sus trabajadores. La "charla de pasillo" se da en las empresas que no tienen espacios establecidos (oficinas) para que sus empleados realicen sus labores pues, al no tener una oficina o un cubículo propio, los empleados se dispersan y sienten la necesidad de hablar con sus compañeros.

En el 30% de las empresas visitadas, esta característica se ve pocas veces y no genera molestias a los directivos ni afecta en desempeño de los empleados, es decir es indiferente.

Tabla No. 31 – 25. Los empleados de los diferentes departamentos se sienten cómodos llamándose los unos a los otros si lo necesitan.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	3	10,0
	Parcialmente de acuerdo	16	53,3
	Totalmente de acuerdo	9	30,0
	Total	30	

El 83,8% de las personas entrevistadas consideran que los empleados de los diferentes departamentos se sienten cómodos llamándose los unos a los otros si lo necesitan; para estas empresas, es importante la existencia de una política de puertas abiertas que permita a todos los empleados –jefes, operarios y demás integrantes de la organización- relacionarse y comunicarse fácilmente para preguntar, comentar o informar cualquier asunto relacionado o no con su trabajo.

Solo el 6,6% considera que no existe un ambiente laboral que genere la confianza suficiente para acudir a otros cuando sea necesario, lo cual puede afectar negativamente el rendimiento, el desempeño y la motivación de los empleados. El 10% restante opina que algunos empleados se sienten cómodos comunicándose o acudiendo a otros mientras que otros todavía no han desarrollado esa confianza en los demás miembros de la empresa.

Tabla No. 32 – 26. Los directivos impiden que los empleados discutan temas laborales con gente diferente a sus superiores inmediatos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	26,7
	Parcialmente en desacuerdo	6	20,0
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	7	23,3
	Totalmente de acuerdo	3	10,0
	Total	30	

El 46,7% de los entrevistados afirma que los directivos de la empresa no impiden que los empleados discutan temas laborales con gente diferente a sus superiores inmediatos. Es muy difícil para las empresas controlar a los empleados una vez hayan terminado su jornada laboral y les parece innecesario prohibirles comentar sobre asuntos laborales con personas ajenas a la organización.

El 33,3% afirmó lo contrario; en estas empresas, los jefes ordenan a sus empleados ser prudentes con los asuntos laborales que tratan con amigos y familiares, advirtiéndoles sobre posibles sanciones si se llegase a saber que no están cumpliendo las órdenes.

Para el 20% restante, los empleados pueden discutir algunos temas laborales con otros, pero deben ser prudentes a la hora de mencionar ciertos asuntos que sean privados o importantes para la compañía (nuevas estrategias, nuevos productos, etc.)

Tabla No. 33 – 27. Las personas son bastante accesibles las unas de las otras.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	3	10,0
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3
	Totalmente de acuerdo	12	40,0
	Total	30	

Para el 83,3% de los entrevistados, las personas son bastante accesibles las unas de las otras dentro de la organización, pues existe, adicional a tener una política de puertas abiertas, un ambiente laboral agradable que propicia la comunicación y la confianza entre todos los miembros.

Solamente para el 6,6% esta variable no se ve reflejada en la empresa, pues existe cierta dificultad para comunicarse o relacionarse con los compañeros. El 10% restante es indiferente ante esta característica y piensa que algunas personas son más accesibles que otras.

Tabla No. 34 – 28. Es fácil hablar virtualmente con cualquier persona que se necesite, independiente de su rango o posición.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	2	6,7
	Parcialmente de acuerdo	10	33,3
	Totalmente de acuerdo	13	43,3
	Total	30	

Para el 76,6% de las personas entrevistadas, en la empresa es fácil hablar virtualmente con cualquier persona que se necesite, independiente de su rango o posición. Estas compañías han aprendido a utilizar el internet para agilizar y facilitar la comunicación entre todos sus miembros, desde operarios hasta directivos, proveedores y clientes. Existen correos y celulares para comunicarse tanto internamente como por fuera de la compañía, en cualquier momento que se necesite.

El 23,3% de las empresas todavía experimentan problemas para comunicarse con los directivos por medio de correos, pues muchas veces ellos se encuentran viajando fuera del

país o asisten a continuos seminarios y reuniones que les impiden estar pendientes de sus celulares y correos.

PUNTAJE TOTAL CONECTIVIDAD

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	11,00	1	3,3
	12,00	1	3,3
	14,00	2	6,7
	15,00	2	6,7
	16,00	2	6,7
	17,00	3	10,0
	18,00	4	13,3
	19,00	4	13,3
	20,00	2	6,7
	21,00	3	10,0
	22,00	1	3,3
	23,00	3	10,0
	24,00	1	3,3
	25,00	1	3,3
	Total	30	100,0

Categorías

5-10 Bajo
11-15 Medio-bajo
16-20 Medio
21-24 Medio-alto
25 Alto

El 3,3% de las empresas consideran que tienen un nivel de conectividad alto, mientras que el 26,6% afirma que se encuentran en un nivel medio-alto, pues existe una buena comunicación y accesibilidad entre todos los miembros pero todavía falta trabajar para mejorar la rapidez con que los directivos responden a los comentarios de los demás.

El 50% opina que el nivel de conectividad dentro de la organización es medio, mientras que el 20% de las empresas consideran que tienen un nivel medio-bajo de conectividad entre sus miembros, pues existen obstáculos para comunicarse los unos con los otros, generándose retrasos al momento de llevar a cabo las actividades laborales.

7.5.7. DIALOGO Y PARTICIPACION

Tabla No. 35 – 29. Existe una comunicación libre y abierta dentro de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Indiferente	5	16,7
	Parcialmente de acuerdo	14	46,7
	Totalmente de acuerdo	11	36,7
	Total	30	

El 83,4% de las personas encuestadas está de acuerdo –parcial o totalmente- con esta variable, pues consideran que existe una comunicación libre y abierta dentro de la organización. Solo el 16,7% piensa que la empresa debe mejorar en este aspecto para así crear un ambiente de trabajo cómodo, agradable y motivador.

Tabla No. 36 – 30. Los encargados y los jefes facilitan la comunicación.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	3	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	11	36,7
	Totalmente de acuerdo	15	50,0
	Total	30	

En el 86,7% de las empresas, los encargados y los jefes facilitan la comunicación entre los miembros, lo cual genera un impacto positivo en la motivación de los empleados y desempeño de los empleados.

Tabla No. 37 – 31. El trabajo en equipo es una práctica común.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	3	10,0
	Parcialmente de acuerdo	12	40,0
	Totalmente de acuerdo	14	46,7
	Total	30	

En el 86,7% de las empresas, el trabajo en equipo es una práctica común; los empleados trabajan en equipo y se apoyan mutuamente para lograr los resultados esperados y cumplir los objetivos propuestos por la organización. En tan solo el 13,3% falta desarrollar más el espíritu de trabajo en equipo, pues la mayoría de las veces los empleados trabajan por separado y no existe una sinergia que permita obtener mejores resultados.

Tabla No. 38 – 32. Los directivos implican con frecuencia a los empleados en las decisiones importantes.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	3,3
	Parcialmente de acuerdo	5	16,7
	Indiferente	10	33,3
	Parcialmente de acuerdo	8	26,7
	Totalmente de acuerdo	6	20,0
	Total	30	

En el 46,7% de las empresas, las decisiones son tomadas por los directivos sin consultar al resto de los empleados, mientras que en el 20% los directivos implican con frecuencia a los

empleados en las decisiones importantes de la compañía. En el 10% de las empresas, algunas decisiones son tomadas por los jefes y otras, de menor importancia, son consultadas con el resto de la organización.

Tabla No. 39 – 33. Existe compromiso afectivo percibido del empleado.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	3	10,0
	Parcialmente de acuerdo	17	56,7
	Totalmente de acuerdo	9	30,0
	Total	30	

En el 86,7% de las empresas, los empleados tienen sentido de pertenencia y compromiso afectivo hacia la compañía; en el 3,3% no se percibe este sentimiento para nada y en el 10% restante existen empleados comprometidos con la compañía y existen otros que no demuestran ese compromiso.

Tabla No. 40 – 34. Existe confianza del directivo en los empleados.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	3	10,0
	Parcialmente de acuerdo	18	60,0
	Totalmente de acuerdo	9	30,0
	Total	30	

El 90% de las empresas considera que la relación entre sus directivos y los empleados es buena. Existe confianza en ellos de tal forma que pueden realizar su trabajo son necesidad de ser supervisado todo el tiempo. El 10% restante, piensa que esta confianza no está del todo desarrollada.

PUNTAJE TOTAL DIALOGO Y PARTICIPACION

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	11,00	1	3,3
	19,00	2	6,7
	20,00	1	3,3
	22,00	4	13,3
	23,00	4	13,3
	24,00	3	10,0
	25,00	3	10,0
	26,00	1	3,3
	27,00	2	6,7
	28,00	6	20,0
	29,00	1	3,3
	30,00	2	6,7
	Total	30	100,0

Categorías

6-10 Bajo
11-15 Medio-bajo
16-20 Medio
21-25 Medio-alto
26-30 Alto

El 46,7% de las empresas considera que existe un alto nivel de dialogo y participación dentro de la organización, pues se tiene en cuenta las opiniones de los empleados, se fomenta el trabajo en equipo y se percibe un compromiso de todos hacia la compañía. EL 46,6% de las empresas tiene un nivel medio-alto de participación y dialogo; el 10% tiene un nivel medio mientras que el 3,3% tiene un nivel medio-bajo, es decir, tiene mucho por mejorar en cuanto a incluir a los empleados en las decisiones y en fomentar el trabajo en grupo. Ninguna empresa se encuentra en un nivel bajo.

7.5.8. DINAMISMO DEL ENTORNO

Tabla No. 41 – 35. Los cambios del entorno en nuestro mercado objetivo son intensos.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	4	13,3
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	9	30,0
	Totalmente de acuerdo	10	33,3
	Total	30	

El 33,3% de las empresas considera que los cambios del entorno en el mercado objetivo son intensos, mientras que el 16,6% no tiene que lidiar con cambios tan drásticos en cuanto a clientes. Para el 20% restante, el entorno de su mercado objetivo a veces varía pero no en gran medida.

Tabla No. 42 – 36. Nuestros clientes regularmente preguntan por nuevos productos y servicios.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	11	36,7
	Totalmente de acuerdo	11	36,7
	Total	30	

El 73,4% de las empresas tienen clientes que preguntan regularmente por nuevos productos y servicios, exigiendo cierto grado de innovación, mientras que el 20% tiene algunos clientes que piden productos nuevos y otros que siempre hacen los mismos pedidos siempre. Solo el 6,6% de las empresas atiende clientes que nunca piden productos y servicios nuevos y diferentes.

Tabla No. 43 – 37. En nuestro mercado objetivo, los cambios ocurren continuamente.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente desacuerdo	3	10,0
	Indiferente	9	30,0
	Parcialmente de acuerdo	6	20,0
	Totalmente de acuerdo	12	40,0
	Total	30	

En el mercado objetivo del 60% de las empresas, los cambios ocurren continuamente, enfrentándose a variaciones en pedidos y demás, mientras que el mercado de un 30% de las empresas no cambia con tanta frecuencia. Para el 10% restante, el mercado objetivo no cambia nunca o casi nunca.

Tabla No. 44 – 38. Nada ha cambiado en nuestro mercado en un año.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	50,0
	Parcialmente en desacuerdo	6	20,0
	Indiferente	5	16,7
	Parcialmente de acuerdo	4	13,3
	Total	30	

70% de las empresas afirma que todo o casi todo ha cambiado en su mercado objetivo en un año, mientras que el 13,3% sigue enfrentándose al mismo mercado al que ha venido atendiendo. El 16,7% de las empresas ha tenido que enfrentarse a algunos cambios pequeños en el mercado, pero casi todo sigue igual.

Tabla No. 45 – 39. Los volúmenes de los productos y servicios a entregar cambian rápida y frecuentemente en nuestro mercado objetivo.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	3	10,0
	Indiferente	7	23,3
	Parcialmente de acuerdo	8	26,7
	Totalmente de acuerdo	11	36,7
	Total	30	

El 63,4% de las empresas se enfrenta a cambios rápidos y frecuentes en los volúmenes de los productos y servicios a entregar a su mercado objetivo. El 13,3% no tiene que lidiar con estos cambios repentinos en los pedidos de sus clientes, haciendo más fácil determinar el nivel de producción que deben mantener. El 23,3% restante se enfrenta a estos cambios algunas veces y por parte de solo algunos de sus clientes.

PUNTAJE TOTAL DINAMISMO DEL ENTORNO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	11,00	1	3,3
	12,00	3	10,0
	13,00	1	3,3
	14,00	1	3,3
	15,00	2	6,7
	16,00	3	10,0
	17,00	2	6,7
	18,00	4	13,3
	19,00	3	10,0
	20,00	5	16,7
	21,00	4	13,3
	24,00	1	3,3
	Total	30	100,0

Categorías

5-10 Bajo
11-15 Medio-bajo
16-20 Medio
21-24 Medio-alto
25 Alto

El 16,6% de las empresas consideran que el nivel de dinamismo de su entorno es medio-alto, pues su mercado objetivo está en constante y rápido cambio, exigiendo nuevos productos y servicios o cambiando el nivel de pedidos. El 56,7% de las empresas se enfrentan a un entorno dinámico en un nivel medio y el 26,6% restante en un nivel medio-bajo con pocos cambios en el comportamiento de sus clientes.

7.5.9. INTERACCION CON EL ENTORNO

Tabla No. 46 – 40. Se tienen competidores relativamente fuertes.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
Indiferente	1	3,3
Parcialmente de acuerdo	8	26,7
Totalmente de acuerdo	19	63,3
Total	30	

El 90% de las personas encuestadas en las empresas, afirma que existen competidores fuertes en la región. Solo para el 6,7% el tema de los competidores no es un inconveniente.

Tabla No. 47 – 41. La competencia en nuestro mercado objetivo es extremadamente alta.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	3	10,0
	Indiferente	4	13,3
	Parcialmente de acuerdo	7	23,3
	Totalmente de acuerdo	15	50,0
	Total	30	

Para el 73.3%, hay mucha competencia en el sector manufacturero en el Valle del Cauca. Solo un 3.3% no tiene que enfrentarse a una gran variedad de competidores que compiten en precios, calidad y variedad.

Tabla No. 48 – 42. La competencia en precios es sello distintivo de nuestro mercado.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	3,3
	Parcialmente en desacuerdo	3	10,0
	Indiferente	7	23,3
	Parcialmente de acuerdo	14	46,7
	Totalmente de acuerdo	5	16,7
	Total	30	

El 63,4% reconoce que la competencia en precios es de las características principales del mercado en que operan, el 23,3% no la considera relevante y el 13,3% no cree que sea un sello distintivo de su mercado.

PUNTAJE TOTAL INTERACCION CON EL ENTORNO

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	6,00	1	3,3
	7,00	1	3,3

9,00	2	6,7
10,00	3	10,0
11,00	2	6,7
12,00	7	23,3
13,00	2	6,7
14,00	8	26,7
15,00	4	13,3
Total	30	

Categorías

3-6 Bajo
6-9 Medio-bajo
9-12 Medio
12-14 Medio-alto
14-15 Alto

El 40% de las empresas encuestadas dan una calificación alta a la interacción con el entorno, mientras que solo el 3.3% piensa que esta variable no tiene tanta relevancia para la organización.

7.5.10. CAMBIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla No. 49 – 43. Se cambia la manera tradicional de hacer las cosas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	7	23,3
	Indiferente	5	16,7
	Parcialmente de acuerdo	10	33,3
	Totalmente de acuerdo	8	26,7
	Total	30	

El 60% de las empresas trata de cambiar la forma de hacer las cosas internamente; se modifica el organigrama, se cambian procesos, etc. para tratar de mantener a la compañía innovando. Para el 23.3% la empresa no se preocupa por cambiar la forma de hacer las cosas y para el 16.7% restante, es indiferente.

Tabla No. 50 – 44. Se modifica la estructura organizacional periódicamente para un mejor funcionamiento.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	6,7
	Parcialmente en desacuerdo	8	26,7
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	6	20,0
	Totalmente de acuerdo	8	26,7
	Total	30	

El 46,7% de las empresas modifica su estructura organizacional para mejorar la eficiencia en el funcionamiento, más sin embargo, el 53,3% no lo considera importante o no incurre en el riesgo de modificar la estructura del negocio.

Tabla No. 51 – 45. Se motiva a que diferentes empleados de la empresa trabajen conjuntamente.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7
	Indiferente	6	20,0
	Parcialmente de acuerdo	11	36,7
	Totalmente de acuerdo	11	36,7
	Total	30	

Para el 73,3%, el trabajo en equipo es importante, mientras que para el 26.7% esta variable no está dentro de sus estrategias principales.

PUNTAJE TOTAL CAMBIOS EN LA ORGANIZACION

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	7,00	2	6,7
	8,00	5	16,7
	9,00	3	10,0
	10,00	4	13,3
	11,00	2	6,7
	12,00	6	20,0
	13,00	1	3,3
	14,00	3	10,0
	15,00	4	13,3
	Total	30	

Categorías

3-6 Bajo
6-9 Medio-bajo
9-12 Medio
12-14 Medio-alto
14-15 Alto

En el 23,3% de las empresas se modifican las estructuras organizacionales, se motiva a los empleados trabajar en conjunto y se cambia la forma de hacer las cosas tanto interna como externamente. El 33,4% no se caracteriza por modificar sus prácticas internas o por cambiar la forma de hacer las cosas.

PERFORMANCE

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	1	3,3
	2	2	6,7
	3	7	23,3
	4	16	53,3
	5	1	3,3
	5	3	10,0
	Total	30	100,0

8. CONCLUSIONES

- ✓ La gestión de la innovación es un proceso importante en el direccionamiento estratégico de las empresas de la industria manufacturera del Valle del Cauca, puesto que sus componentes son relevantes para la competitividad y el performance de las organizaciones.
- ✓ Los empresarios han reconocido las ventajas de la innovación, ya sea de producto, servicio o proceso, porque entienden que el entorno es cambiante y necesitan diferenciarse de sus competidores para así posicionarse en el mercado.
- ✓ La gestión de la innovación ha permitido que las empresas se anticipen a los cambios futuros que puedan suceder en sus entornos, intentando nuevas actividades que generan conocimientos, habilidades y competencias al interior de sus organizaciones
- ✓ El diálogo y la participación entendido como el proceso mediante el cual los empleados trabajan conjuntamente, discuten y escuchan las ideas de cada uno de los integrantes de los equipos así como tienen la posibilidad de participar activamente de las decisiones de la organización con la confianza de los directivos, es el componente de la gestión de la innovación que más ligado está al performance de las empresas, al mostrar una correlación medianamente fuerte en el análisis estadístico de los resultados de la prueba piloto.
- ✓ La innovación explotadora e innovación exploratoria son conceptos relativamente nuevos para los empresarios de la región, en especial, los directivos de las pequeñas empresas, por lo que las prácticas encaminadas a desarrollarlos están en una fase incipiente aún; más sin embargo, las grandes empresas sí conocen estos términos y tienen actividades relacionadas.

9. RECOMENDACIONES

- ✓ Consideramos importante que se reconozca la innovación como elemento central en la administración estratégica de las empresas desde el ámbito académico en aras de que este les sirva de insumo al sector empresarial.
- ✓ Recomendamos modificar la longitud de la encuesta ya que los empresarios manifestaron con asiduidad la incomodidad que les generaba tomarse demasiado tiempo para llenar una encuesta. Igualmente, consideramos que los empresarios deberían tener mayor confianza en la academia con las investigaciones, dado que no proporcionaban información financiera que era muy útil para el proyecto.
- ✓ Resaltamos la necesidad de que el sector público también reconozca la importancia de la innovación, con el fin de que se complemente con el sector privado y no vaya en contravía de este, puesto que esto impide que haya un desarrollo integral de las sociedades.
- ✓ Percibimos que deben haber más espacios como foros o ferias a nivel regional en donde la gestión de la innovación sea el tema a desarrollar, de tal manera que los empresarios del Valle del Cauca se nutran de la información que ahí se exponga y la academia tenga un lugar en donde manifestar hallazgos de investigaciones relacionadas al tema.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Benner, M. J., M. L. Tushman. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Acad. Management Rev.* 28 238-256
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. *The Journal Productot Innovation Management*, 424 - 440.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Acad. Management J.* 34 555-590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management J.* 23 1095-1121.
- Drucker, P. (1985). "Innovación y emprendimiento", 20-25.
- Drucker, P. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 67-72.
- Drucker, P. (2008). "Hacia la nueva organización". *Innovar la organización empresarial*, 7-14.
- Drucker, P. (s.f.). *Su visión sobre: La administración. La organización basada en la información*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gopalakrishnan, S., E Damanpour. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *J. Engrg. Tech. Management* 11 95-116.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Acad. Management J.* 26 5-26.
- Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch & Henk W. Volberda. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators.

- Kalpakjian, S. y. (2002). *Manufactura, ingeniería y tecnología*. México: Pearson Educación de México.
- Khandwalla, P. N. 1977. *Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Mora, J.J y Godoy, S. (2012) *Estructura socioeconómica del Valle del Cauca: un análisis del mercado laboral de Cali y su Área metropolitana*, 105-108
- Panamá, C. G. (2011). *Contraloría General de la República de Panamá*. Obtenido de http://www.contraloria.gob.pa/inec/Archivos/P2811Categoria_D.pdf
- Rebolledo, J. D. (2013). *Perfil del sector manufacturero Colombiano*. *Magazín Empresarial*, 49-61.
- Redacción El País. (2012) El País. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/con-crecimiento-24-industria-valle-cauca-vuelve-repuntar>
- Schumpeter, J. (1911). *The theory of economic development*. Oxford University Press. 1961.
- West, M. A. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological*. John Wiley & Sons Inc.
- Zahra, S. A. (1996). *Technology strategy and financial performance: Examining the moderating role of the firm's competitive environment*. *J. Bus. Venturing* 11 189-219.
- Zahra, S. A., W. C. Bogner. (1999). *Technology strategy and software new venture's performance: Exploring effect of the competitive environment*. *J. Bus. Venturing* 15 135-173.