Fortalecimiento de la cultura para la innovación en una empresa de servicios temporales

Jonnathan Molina y José J. Ramírez

Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial

Centro de Innovación y Sostenibilidad

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Externado de Colombia

Bogotá

2021

Fortalecimiento de la cultura para la innovación en una empresa de servicios temporales

Jonnathan Molina y José J. Ramírez

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magister en Gerencia de la Innovación Empresarial

Director de trabajo de grado

Olga Lucía Anzola Morales

PHD. Ciencias Sociales y Humanas

Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial

Centro de Innovación y Sostenibilidad

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Externado de Colombia

Bogotá

Junio de 2021

Tabla de contenido

Introducción 1

1. Planteamiento del Problema 2

1.1 Antecedentes 2

1.2 Planteamiento del Problema 6

1.3 Preguntas de Investigación 8

1.4 Objetivos 8

1.4.1 Objetivo General *8*

1.4.2 Objetivos Específicos *8*

1.5 Hipótesis 9

1.6 Justificación 9

1.7 Alcance 12

1.8 Limitaciones 12

2.Marco Contextual 14

2.1 Marco Teórico 17

2.1.1 Cultura Organizacional *18*

2.1.2 Modelos de Cultura *20*

2.1.3 Innovación *31*

2.1.4 Cultura para *la Innovación* *33*

2.1.5 Modelos de Cultura para la Innovación *35*

3.Metodología de Investigación 43

3.1 Tipo de Investigación 43

3.2 Población 45

3.3 Instrumentos 46

4. Análisis de Datos 48

4.1 Plan de Mejoramiento 56

4.1.1 Fortalezas *56*

4.1.2 Oportunidades *59*

4.2 Plan y Presupuesto 75

5. Conclusiones y Recomendaciones 83

5.1 Conclusiones 83

5.2 Recomendaciones 84

6. Referencias 86

Anexos 96

Anexo 1 96

Anexo 2 101

Anexo 3 104

Índice de Figuras

Figura 1 *Modelo de Cultura de Schein* 21

Figura 2 *Modelo de Denison de Cultura Organizacional* 23

Figura 3 *Dimensiones culturales de Hofstede* 26

Figura 4 *Adaptación del modelo de Cameron y Quinn* 30

Figura 5 *Influencia de la cultura organizacional en la creatividad e innovación* 38

Figura 6 *Modelo de cultura para la innovación de Dobni* 39

Figura 7 *Modelo de cultura para la innovación de Rao y Weintraub* 41

Figura 8 *Resultados de la Aplicación del Cociente de Innovación* 49

Figura 9 *Puntuación de Factores Emocionales y Racionales* 50

Figura 10 *Puntuación de los 54 Elementos* 54

Índice de Tablas

Tabla 1 *Perfil Demográfico por Edad y Género*..... 45

Tabla 2 *Instrumento Definido por Rao & Weintraub (2013)* 47

Tabla 3 *Factores que Favorecen e Impiden la Innovación* 52

Tabla 4 *Identificación de los Principales Factores que Favorecen e Impiden la Innovación* 55

Tabla 5 *Principales Iniciativas y Objetivos Propuestos para Mantener las Fortalezas Identificadas en el Coeficiente de Innovación* 70

Tabla 6 *Principales Iniciativas y Objetivos Propuestos para Trabajar las Oportunidades de Mejora Identificadas en el Coeficiente de Innovación* 71

Tabla 7 *Esquema de trabajo enfocado a propiciar una cultura para la innovación*..... 76

Introducción

Acorde a las investigaciones de Martins y Martins (2002) para la mayoría de las organizaciones, los temas relacionados con la cultura organizacional se están volviendo cada vez más importantes y son percibidos como una fuente de ventaja competitiva estratégica. Según los autores en mención, los cambios organizacionales generalmente promueven e intensifican la competitividad, puesto que necesitan cambios drásticos en la estrategia, la tecnología, los sistemas de trabajo, el estilo de gestión, entre otros.

Según Denison (2000, como se citó en por Rahmani et al., 2015) los cambios organizacionales exigen un análisis profundo de los valores, las creencias y patrones de comportamiento que guíen el desempeño organizacional cotidiano; es aquí donde la creatividad e innovación juegan un rol fundamental en el proceso de cambio. Mientras que, Read (1996) aporta señalando que las organizaciones actuales se encuentran cimentadas en el conocimiento y su éxito depende de la creatividad, la innovación, el descubrimiento y la inventiva.

Johnson (1996) asegura que la cultura organizacional es un factor definitivo que favorece al grado en que se encuentra presente un comportamiento innovador entre los colaboradores de una organización. Mientras que, Michela y Burke (2000) sostienen que la calidad y la innovación en las organizaciones están estrechamente entrelazadas con la cultura de esta.

Sin embargo, existen autores como Tushman y O'Reilly (1997) los cuales señalan una contradicción acerca de la cultura, si ésta, realmente promueve la innovación necesaria para que una empresa sea competitiva o, por el contrario, puede mostrarse como un grave impedimento para fomentar el comportamiento creativo e innovador dentro de la organización. Finalmente, luego de esta revisión, nos atrevemos a pensar que la esencia del asunto reside en identificar qué tipo de cultura impulsa la innovación o, por el contrario, cual la impide.

1. Planteamiento del Problema

De acuerdo con Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia (2011) señalan que se vive una actual guerra por la competitividad en el mercado y que factores como el liderazgo, la cultura organizacional, el capital humano y la productividad desempeñan un rol importante y decisivo para que una empresa sea competitiva. Así mismo, una de las claves para tomar la delantera en este agresivo entorno es la innovación, la cual otorga una ventaja inicial significativa en el mercado a la empresa que la genera (Oster, 2000). Por consiguiente, es menester de la presente investigación cuestionarse sobre cómo garantizar que la cultura organizacional, la cual engloba a las personas y su desempeño (el capital humano y su productividad), esté orientada a generar innovaciones que lo mantengan siempre líder en el mercado y para ello se toma como muestra a una importante empresa del sector de servicios temporales con operaciones en Colombia.

1.1 Antecedentes

Actualmente, competitividad adquiere un significado en términos organizacionales, que implica para las empresas la posibilidad de entrar a un mercado global marcado por potenciales oportunidades de negocio y crecimiento; así como el aumento de la competencia entre ellas (Buendía, 2013). Como indica Porter (1991) la competitividad ha permeado a las organizaciones a tal punto que generan sus estrategias de negocio alrededor de este constructo, el cual está basado, en la productividad con que las organizaciones producen bienes y servicios. Así mismo, Newbert (2008) afirma que la competitividad es típicamente medida en términos convencionales como participación de mercado, ventas y rentabilidad.

Porter (1998) afirma que la empresa consigue tener una ventaja competitiva mediante innovaciones. Acorde con esto, la innovación se considera un factor clave para que una empresa pueda presentar ventajas competitivas incrementando su capacidad de adaptación a un mercado

cambiante. No en vano, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT, 2001) México, dio por sentado que para elevar la competitividad en las empresas es necesario incrementar la inversión en actividades de investigación y desarrollo, colocando así el foco en la innovación como factor fundamental para la competitividad.

En consecuencia, el foco de la competitividad está en la innovación y ésta no es exclusiva de la pericia técnica, si no también es influenciada por componentes sociales que tienen lugar en las formas de trabajo de las compañías Schein (1988, como se citó en Calderón & Naranjo, 2007). Por tanto, para que la innovación pueda darse en un contexto organizacional no basta con el conocimiento técnico, también es necesario y determinarte comprender y valorar el elemento cultural, el cual Calderón y Naranjo (2007) consideran que puede facilitar o entorpecer cualquier tentativa de innovación en una compañía.

Es aquí donde la importancia de la cultura organizacional, entendida como un compuesto de elementos característicos agrupados en tres niveles, el primero, en un nivel superior en el que se encuentran prácticas, símbolos y comportamientos de las personas y de la organización; el segundo, en el que se agrupan principios, valores y creencias de la organización que no son observables; y el tercero, en un nivel inferior donde están presentes los factores externos y presunciones que afectan en la adaptación de las empresas a nuevos contextos (Rueda & Rodenes, 2010) se hace evidente.

Dado lo anterior, es evidente que la innovación implica la necesidad de una cultura organizacional donde ésta forme parte de su cotidianidad, lo que favorece a la organización, independientemente de su actividad, naturaleza y tamaño, y se posicione en su entorno como un referente de éxito teniendo como principal activo el conocimiento y la capacidad de innovación (Flores, 2015). En consecuencia, una cultura orientada a la innovación es significativa para

garantizar la competitividad de la organización y empujar la estrategia del negocio (Couso & Ramirez, 2012).

Ahora bien, en términos de cultura e innovación, Naranjo-Valencia et al. (2012) dejan en claro que la cultura es de uno de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los colaboradores de una organización, en tanto esta misma cultura puede influir en el comportamiento de los empleados, y hacer que acepten la innovación como uno de los aspectos fundamentales en la estrategia y muestren su compromiso hacia ella.

En la cultura organizacional coexisten variables determinantes para favorecer la innovación en las empresas como lo son el tamaño de estas en términos de estructura, su estrategia de negocios, el liderazgo y, en esencia, la misma cultura y su complejidad (Naranjo-Valencia et al., 2012). En este punto, resulta importante resaltar el vínculo entre la cultura y las personas que trabajan en la organización. Conforme menciona Cornejo y Muñoz (2009) una cultura orientada a la innovación es capaz de establecer una estrategia global en la que se integren los directivos corporativos y todos los trabajadores, donde se concentre una visión de negocio y compañía alineada a los mismos

Sin embargo, así como la cultura organizacional puede estimular la innovación también puede obstaculizarla, en función de los valores y de los comportamientos que potencie, sobre todo si se trata de una cultura jerárquica donde el impacto sobre la innovación es mayormente ser negativo (Naranjo-Valencia et al., 2012). Lo interesante es entonces identificar cuáles son esos atributos que favorecen o entorpecen la innovación y si son compartidos por todos los miembros de la organización.

Castro y García (2014) indican que la innovación es favorecida en organizaciones que cumplen con ciertas características, tales como: a) organizaciones que trabajan por proyectos, en

donde cada uno de los mismos se constituyen grupos de trabajo específicos compuestos por personas de áreas diversas, con coordinación poco formalizada y flexible, y donde se favorece el intercambio de información y de creatividad; b) alto grado de formación de sus colaboradores, dado que esto último incrementa la capacidad de identificar, incorporar y utilizar conocimiento en la solución de problemas; y c) el tamaño de la misma, entendido no solo por el número de colaboradores sino también por la capacidad económica y de inversión en nuevos proyectos que ésta posea.

Por su parte, Santos et al. (2012) encontraron que la cultura innovadora, a través del desarrollo de subculturas de co-creación, favorecen el logro de mejores resultados competitivos con los clientes en variables como la satisfacción, la lealtad, la imagen entre otras; además, de permitir a la empresa obtener resultados perdurables superiores o los de sus competidores en términos de indicadores financieros e indicadores de mercado. Así mismo, el interés en la innovación en este tipo de empresas favorece la interacción entre empresa-clientes, así como el involucramiento de los empleados de primera línea en procesos de co-creación.

Empleando las palabras de Morschel et al. (2013) encontraron algunos aspectos propios de la cultura de los líderes de una empresa brasilera de logística y almacenamiento en la ciudad de Paraná que influyen en la innovación de la misma, tales como el reconocimiento, la capacitación y entrenamiento continuo como estrategias de retención de talento, la participación de los líderes en los procesos de ingeniería y desarrollo de productos, y la informalidad y el paternalismo, este último inclusive identificado por algunos autores como común denominador en la cultura de las empresas brasileras. Estas características son identificadas como claves para describir el posicionamiento de esta en el sector.

Gálvez (2011) señala que algunos factores de la cultura emprendedora determinantes en la innovación son trabajo en equipo, el soporte de la gerencia y la flexibilidad de la estructura corporativa, y estos a su vez correlacionan positivamente sobre tres tipos de innovación estudiados: procesos, productos y gestión. Lo anterior fue identificado en un estudio realizado con 68 Micro, Pequeñas y Medianas empresas colombianas del sector turístico.

1.2 Planteamiento del Problema

El sector terciario representa uno de los sectores de mayor aporte a la economía colombiana. Aunque su comportamiento entre los últimos años ha sido fluctuante, este sector de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, representa más del 60% del Producto Interno Bruto del país. Un ejemplo de esta fluctuación puede verse reflejado en análisis económicos de algunas de las actividades del sector terciaria como las actividades profesionales, las cuales en el primer trimestre de 2018 constituían un 7,3%, mientras que para el 2019 apenas representaba un 3,0%. De acuerdo con el informe económico del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, durante el 2020 el sector tuvo una disminución de su participación, mostrando niveles por debajo del -4% en comparación con el año anterior, situación derivada del COVID-19 (Mincomercio, 2020).

La Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, menciona que el sector servicios, excluyendo la prestación de servicios públicos domiciliarios, la intermediación financiera y los servicios prestados por el estado, representaba un 30,8% en 2017, un crecimiento que ha sido estable en contraposición con otros sectores como la minería que han perdido participación. Para 2016 el crecimiento económico del país tuvo 0.6% de participación del sector servicios, teniendo en cuenta que el crecimiento total fue de un 2.0% en comparación con 2015 (Asobancaria, 2017).

Estas dinámicas de crecimiento implican esfuerzos adicionales para mantener una alta competitividad en el sector, obligando a que las empresas entreguen una propuesta de valor más robusta e interesante al consumidor. Como aspecto importante, de acuerdo con lo planteado por Bonet-Morón et al. (2020) el sector servicios ha tenido una afectación inesperada por cuenta del COVID-19, dado que gran parte de su economía gira en torno a la contratación de servicios por sectores que tuvieron decrecimiento resultado de aislamientos y cierres temporales, por lo menos en Colombia.

Por tanto, la innovación se convierte en uno de los ejes fundamentales para alcanzar los resultados y dicha ventaja competitiva. Sin embargo, antes de innovar, las compañías deben estar preparadas para hacerlo, lo que significa estar consciente de sus características cultural vigente y si éste le favorece o no la innovación. La cultura, como lo plantea Alcocer y Vera (2004, como se citó en Carro-Suárez et al., 2017) puede generar un sentido de identidad, orientar los comportamientos hacia metas organizacionales, facilita la adaptación de la empresa al ambiente, al aprendizaje y sobre todo al cambio. Por su parte Araujo (2010), propone que la cultura para la innovación significa cambiar: a) formas de pensar, b) paradigmas o c) representaciones, por otras basadas en nuevos principios, valores, expectativas e intereses, que deberían ser acordes a la realidad de la organización y su entorno, y sobre los cuales poder construir las nuevas normas, procesos y políticas organizacionales.

Al ser la cultura factor clave para soportar un perfil innovador como organización, muchos modelos fracasan porque las empresas no ven relevante identificar si las mismas cuentan con las características asociadas con la innovación. Nuestra investigación, en sintonía con lo anterior, pretende identificar las características de la cultura organizacional de la vicepresidencia de innovación de una organización, identificando de igual forma las características que favorecen o

impiden la innovación. Tal como lo plantean Rueda & Rodenes (2010) en su estudio, las organizaciones deben revisar los elementos culturales actuales y evaluar si se encuentran preparados para asumir procesos que conllevan al logro de resultados en innovación. Las empresas tienden a culpar por sus fracasos a factores externos, y no tienen en cuenta las condiciones culturales que hay al interior de ellas mismas.

1.3 Preguntas de Investigación

De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo fortalecer la cultura para la innovación en una empresa de servicios temporales en Colombia?

Teniendo en cuenta la anterior pregunta de investigación, derivamos las siguientes para complementar la investigación:

- ¿Cuáles son las características de la cultura para la innovación están presentes en la organización?
- ¿Cuáles son las características de la cultura favorecen o impiden una cultura para la innovación en la organización?
- ¿Cuáles son las acciones podrían asumirse para consolidar una cultura para la innovación en la organización?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento de la cultura para la innovación en una empresa de servicios temporales de Colombia.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la cultura para la innovación presente en una empresa de servicios temporales de Colombia.

2. Determinar las características de la cultura para la innovación presente en una empresa de servicios temporales de Colombia que impiden o favorecen la innovación.

3. Realizar un plan de mejoramiento para favorecer el desarrollo de cultura para la innovación en una empresa de servicios temporales de Colombia.

1.5 Hipótesis

Si se mejoran las características de la cultura impactarán favorablemente a la innovación en una empresa de servicios temporales de Colombia.

1.6 Justificación

El crecimiento en el sector terciario ha sido acelerado, en especial en las economías desarrolladas, lo que ha permitido estudiar y comprender la capacidad que ha tenido los servicios a empresas para guiar el crecimiento y el desarrollo económico de los países (López & Muñoz, 2016). Algunos sociólogos como Bell (1976, como se citó en López & Muñoz, 2016) han explicado el crecimiento del sector a través del concepto de servicios para definir a todas las actividades terciarias que son desempeñadas en y para diversos sectores de la economía.

Autores como Gallouj y Savona (2009) mencionan que el crecimiento del sector servicios a nivel mundial se ha empezado a estudiar desde la década de los 30. Así mismo, en los últimos años los cambios tecnológicos y la innovación han permitido profundizar sobre el comportamiento del sector. Castiblanco et al. (2017) suponen dos ideas frente al mismo, la primera, en la cual se plantea este como uno de los sectores de menor innovación o en el mejor de los casos sectores que adoptan la tecnología de forma lenta; y, la segunda, en la cual se reconoce la importancia de este sector como uno de los mayores generadores de la economía basada en el conocimiento. Dado lo anterior se percibe el mismo de gran interés para el desarrollo de estudios de innovación.

Gallouj y Savona (2009) indican que en el sector de servicios, el producto o el resultado final no está materializado y no es cuantificable como algo físico o material y que, en la mayoría de los casos, este se refiere a procesos, procedimientos, protocolos o formas de trabajo y de organización, aspecto que hace aún más difícil la conceptualización del sector. Kotler (2000, como se citó en Castiblanco et al., 2017) habla que el sector de los servicios se puede clasificar en: a) aquel que se basa en la mano de obra de las personas frente o usando equipos y/o herramientas; b) aquel que se realiza en presencia del cliente; c) aquel que atiende las necesidades individuales frente a las de negocio y d) el suministro de servicios o bienes públicos al privado.

Sin embargo, de acuerdo a lo anterior, Gallouj y Savona (2009) señalaron como uno de los principales problemas a la hora de medir los productos derivados de la actividad económica de los servicios son: a) la naturaleza de la transacción, b) la participación de los usuarios en la definición del producto y por consiguiente la dificultad de estandarizarlo y ponerle un precio y c) el cambio en la calidad lo que hace más difícil detectar la misma al momento de identificar la estructura de costos de este.

El papel de la innovación en el sector servicios puede ser medido desde tres enfoques. El primero, netamente tecnológico que implica la adopción y el uso de tecnologías como fuente de innovación en el sector. El segundo orientado al servicio o a la diferenciación, en donde se reconoce la innovación como cualquier posible particularidad en la naturaleza del servicio y el proceso de producción. Finalmente, el tercer enfoque con un corte más integrador, donde se evalúa la convergencia entre bienes y servicios capaz de generar una visión de innovación aplicable a cualquier producto Gallouj y Weistein (1997, como se citó en Castiblanco, et. al., 2017).

Un aspecto interesante, del sector de servicios está relacionado con el papel que adquiere la innovación en la forma como perduran y se diferencias las empresas en el sector, obligando a

las mismas a ahondar en esfuerzos en generar cambios a nivel cultural que les permita innovar. Tal como lo plantea de Araújo (2020) existe una relación entre la cultura organizacional y la innovación, entendiendo esta primera como un sustancial habilitador de la segunda. Por su parte, Denison et al. (2013) logran recopilar los resultados de tres estudios realizados por la *Denison Consulting* en los cuales aplicaron el *Denison Organizational Culture Survey* para evaluar la cultura organizacional en cerca de 664 empresas. De igual forma mencionan que se midió la innovación basada en las calificaciones aportadas por los empleados de dichas compañías frente al desempeño de su organización en el desarrollo de nuevos productos y la efectividad de la innovación mediante el uso de indicadores de crecimiento de mercado. Los resultados mostraron efectos positivos especialmente en las dimensiones de adaptabilidad, misión y participación frente a la innovación.

Denison et. al. (2013) menciona que cuando se trata del desarrollo de nuevos productos, el desempeño fue significativamente mayor en las empresas con propensión a las dimensiones adaptabilidad y misión. De igual forma, estos estudios midieron la eficacia en la innovación en términos de creatividad e implementación exitosa de ideas creativas. Los resultados mostraron que esta eficacia se explica por la cultura organizacional, mencionando que los cuatro factores culturales contribuyen con este hallazgo, especialmente por los factores de adaptabilidad y misión, los cuales son considerados como los fuertes impulsores de la innovación en una organización.

Por tal motivo, esta investigación pretende identificar en primera instancia las características culturales para la innovación de una empresa de servicios temporales, y en una segunda, proponer acciones de mejora que le permitan gestionar cambios para acercarse más a una cultura para la innovación. Una organización que no tiene unas características culturales que la hagan proclive a la innovación está condenada a perder terreno en cuanto a *share de mercado* y

competitividad. En este caso particular, la industria elegida se enfrenta a retos y competidores que cada vez más entienden el mercado y adoptan mejores prácticas para satisfacerlo.

Dado lo anterior, sentar las bases para determinar las características de la cultura para la innovación en la empresa de servicios temporales, sujeta del presente estudio, se convierte en un avance significativo si a futuro se pretende construir un modelo de cultura para la innovación que permee a toda la organización. Es por eso que nuestra intención busca resolver la necesidad identificada por una empresa, de ser conscientemente innovadora, entendiendo en primer lugar, cuál es su estado actual a nivel cultural y los atributos de los que puede apalancarse para migrar a ser más innovadora.

1.7 Alcance

Se buscará identificar las características de la cultura para la innovación de una empresa de servicios temporales de Colombia y el rol que juegan las percepciones de los niveles jerárquicos hacia la innovación; para lograrlo se evaluará la percepción de una muestra representativa del área. De igual modo, se propondrán acciones de mejora que deberá desarrollar la organización para obtener una cultura orientada a la innovación.

1.8 Limitaciones

Una de las principales limitantes en la presente investigación está asociada a la fidelidad y veracidad de la información suministrada por parte de los participantes, en tanto la percepción de cada uno puede verse influenciada por el área de trabajo, el conocimiento de la organización y la disposición para responder a los instrumentos que se emplearon durante la misma. Por último, teniendo en cuenta nuestra población, la obtención de los resultados se puede ver retrasada por cuenta de condiciones ajenas a la investigación y que obedecen a características propias de la dinámica de la organización (rutina y carga laboral). Para esto, es importante garantizar el

cumplimiento y la participación de una muestra estadísticamente representativa de la población, la cual estará descrita en el capítulo tres. Se considerarán participantes que estén vinculados directamente a la organización, y se excluirán aquellos contratistas externos a la misma.

El público de áreas operativas no será considerado dentro del proceso, dado que gran parte de este no cumple con las condiciones frente al tipo de contratación. De igual forma, este tipo de población no tiene relación directa con el proceso de innovación de la compañía. Aunque no se expone públicamente el nombre de la compañía que será objeto de estudio, la descripción de la misma en el apartado marco contextual será lo suficientemente completa para entender el contexto organizacional sin sumergirse en detalles que pongan su identidad en evidencia.

2.Marco Contextual

Mientras la intención del estudio sea proponer un modelo de cultura para la innovación para una empresa de servicios temporales en Colombia, es lógico considerar que en primer lugar se deba conocer cabalmente las características de la organización, su contexto empresarial y el mercado en el cual se desenvuelve. Esta labor se torna imprescindible para contextualizar la investigación y al mismo tiempo facilitar el acopio de literatura que valga como soporte de esta.

En Colombia, los sectores productivos se clasifican en tres grandes categorías. De acuerdo con Reina et al., (2006) estas son: a) el sector primario, el cual abarca las actividades que se centran en la transformación de materia prima y/o explotación de los recursos de la naturaleza tales como la ganadería y otros; b) el sector secundario, que incluye una transformación mayor de la materia prima, en donde se enmarcan las actividades industriales como la fabricación de químicos y otros; y c) el sector terciario, en donde se enmarcan las actividades cuyo resultado es un servicio intangible, en general, las empresas que brindan servicios a otras empresas. Jaramillo (2004, como se citó en Barrera & Jiménez, 2015) plantea que, en el sector de los servicios, sus productos y resultados son de carácter intangible y que, dependiendo las actividades de las empresas, estas tienen un amplio conocimiento y desarrollo en procesos de innovación y en la inclusión de tecnologías de información.

Por su parte Weller (2004, como se citó en Barrera & Jiménez, 2015), expone que el sector de servicios ha estado altamente relacionado con las actividades que brindan servicios y valor agregado al resto de los sectores de la economía, las cuales representan un factor de crecimiento económico, competitividad y empleo para las empresas en general. Se reconoce que son empresas de servicios, dado la naturaleza de brindar soluciones, capacidad de trabajo, y solución de necesidades a otras empresas en general.

Dentro del tipo de empresas del sector servicios, se incluyen las empresas de servicios temporales, las cuales, según (Decreto 4369, 2006) emitido por la presidencia de la República de Colombia, se definen como aquellas que contratan los servicios de terceros beneficiarios para colaborar (bajo la figura de temporalidad) en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

De acuerdo con Blanco (2007) las empresas de servicios temporales se remontan hacia mediados de la década de los años 60 establecidas bajo el ejercicio de la liberta de empresa como una modalidad de trabajo en la cual se suministra de forma independiente trabajadores a empresas usuarias para que presten servicios a las mismas, sin perder la condición de verdadero empleador. Sin embargo, la primera reglamentación de este tipo de empresas fue decretada por la Presidencia de la República (Decreto 1433, 1983), donde se señala la condición de verdadero empleador a la empresa que suministra la mano de obra y que se obliga a constituirse como persona jurídica y garante de los beneficios contractuales tales como salarios, prestaciones, entre otros; de los trabajadores enviados a la prestación de los servicios.

Por su parte, (Ley 50, 1990) se establece con el fin de regular las empresas de Servicios Temporales en las cuales un trabajador presta sus servicios a una empresa que no es su empleador formal, pero es a quien debe cumplir las instrucciones impartidas, con el objeto de que este tipo de actividades se reglamente en un marco legal y de igual forma se protejan los derechos de los trabajadores. Así mismo se establece una definición de lo que es un servicio temporal y se concreta la esencia de esta la cual en todo caso implica la temporalidad.

Frente a la organización objeto de estudio, esta es una empresa que se denomina empresa de servicios temporales, la cual ofrece soluciones estratégicas tanto en la búsqueda, como en la

selección de personal, contratación y administración de talento humano. La empresa, objeto de estudio cuenta a su vez con tres líneas de negocio dedicadas a la búsqueda de talento, selección y contratación y tercerización de todo el proceso de nómina. Ofrece este tipo de servicios a empresas de diversos sectores de la economía, enfatizando en la selección y contratación a niveles operativos.

Desde un punto de vista histórico, la compañía es una empresa de capital colombiano que inició operaciones en 1997 (*cabe mencionar que la empresa objeto de estudio solicitó explícitamente mediante acuerdo de confidencialidad no revelar su nombre*), como una empresa familiar dedicada exclusivamente a la búsqueda de talento de diferentes niveles jerárquicos para satisfacer las necesidades de personal de empresas colombianas. Actualmente, su línea de negocio de búsqueda, selección y contratación de personal es una de las que más aportan en la generación de ingresos de la empresa, y una de las que le ha permitido generar mayor reconocimiento en el mercado.

A nivel demográfico, la empresa cuenta con más de 8,000 colaboradores ubicados en todo el país; de los cuales 108 son personal administrativo que trabaja directamente con la organización (considerados como empleados de planta) y que mantienen un estrecho vínculo con la cultura de la empresa. Tiene presencia en 5 ciudades principales de Colombia que son: Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Boga, Cali y Medellín; desde las cuales se ofrecen las tres líneas de negocio de la empresa y desde donde logran tener apertura con nuevos clientes y ofrecer servicios más especializados de acuerdo con la región. Sus mayores clientes pertenecen a sectores como el consumo masivo y el sector industrial, los cuales se caracterizan por su dinamismo y alta competitividad. La compañía dentro de su marco estratégico habla de principios y valores como

ejes fundamentales de su cultura, tales como la integridad, la pasión por el servicio, el respeto, el trabajo colaborativo y la mejora continua.

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de transformación desde donde intenta incrementar la cobertura y la rentabilidad de sus operaciones, así como, la expansión de las mismas en nuevas ciudades. Esto último, lo logra gracias al trabajo colaborativo con equipos multifuncionales, liderados por áreas de operación, de innovación y de recursos humanos, los cuales se encuentran ubicados principalmente en Bogotá y desde donde se produce la generación de la estrategia de la empresa. Las ventas de la empresa se calculan en más de $100.000 millones de pesos, con un margen de utilidad neta de cerca del 10% anual. La principal fuente de ingresos deriva de los costos de administración de personal y administración de servicios. La anterior información concerniente a datos y cifras fue suministrada por medio de la gerencia general de la empresa en documentos y estados financieros que están cobijados bajo el mismo marco de confidencialidad.

2.1 Marco Teórico

Para dar respuesta a las preguntas de investigación y alcanzar por consiguiente los objetivos planteados en el estudio, se llevó a cabo una revisión bibliográfica con la intención de entender el estado actual de las investigaciones sobre cultura e innovación. Esto, con el fin de lograr disponer de un contexto conceptual sólido y estructurado que sirva de soporte teórico para el desarrollo de la metodología y la construcción o adaptación de un modelo de cultura para la innovación. A continuación, revisaremos conceptos tales como cultura organizacional, cultura para la innovación, innovación y modelos de cultura.

2.1.1 Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional es ampliamente abordado por diferentes autores. Schein (1984) define cultura organizacional como un conjunto de creencias básicas, ya sean estas inventadas o desarrolladas por un conjunto de individuos que se están adaptando y aprendiendo de sus interacciones cotidianas; las cuales permiten considerar estas creencias como válidas, las que a su vez pueden en un futuro, ser transferidas a nuevos miembros de la organización.

Por su parte, Martínez et al. (2014) plantearon en su definición de cultura organizacional, el resultado del comportamiento formal e informal de los miembros de una organización ante un sistema simbólico, el cual es aprendido y transmitido internamente y que guían a la misma a la consecución de los objetivos organizacionales. Por su parte, Marulanda et al. (2016) definieron la cultura organizacional como un patrón de comportamiento de una organización que puede ser observado, el cual continuamente evidencia los valores compartidos, las creencias colectivas y el pensamiento de la organización. Carrillo (2016) manifiesta que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que le dan sentido a la identidad, al compromiso manifestado y al sentido de pertenencia de los colaboradores dentro de una organización.

García (2006) plantea la existencia de la cultura desde dos enfoques, el primero, como una variable externa a la organización y el segundo, como una variable interna. La primera se describe como un fenómeno que influye en el desarrollo y el refuerzo de creencias, donde los valores y las actitudes provienen de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura de la empresa. En otras palabras, la cultura es construida en la organización gracias a la vinculación de nuevos miembros quienes traen sus propios valores, principios y actitudes y los introducen a la organización. La segunda, en cambio, propone que la organización es por sí misma, un fenómeno capaz de producir

cultura, es decir, un instrumento social que no solo produce bienes, servicios, sino que también artefactos culturales.

Por otro lado, Hofstede (1998) propuso que una cultura organizacional debe abordarse desde el punto de vista comportamental ya que a nivel organizacional las diferencias culturales, en su mayoría, se explican más por las prácticas que por valores compartidos. Esto último, al ser una característica observable puede establecer rasgos culturales dentro de una empresa.

Schein (2004) argumento diversas categorías que sirven para describir la cultura al interior de una organización, de las cuales las más relevantes pueden ser, a) los comportamientos observados en la interacción de las personas, donde se incluye su lenguaje, sus costumbres y sus tradiciones; b) las normas grupales, que son compartidas implícitamente por todos los miembros, c) Valores, los cuales son divulgados y propuestos públicamente en el grupo; d) la filosofía, entendida como las políticas o los principios ideológicos que guían las acciones del grupo; e) las reglas de juego, refiriéndose a las normas para actuar adecuadamente en la organización; f) el clima organizacional, entendido como la sensación o percepción derivada de la interacción entre pares y clientes, g) las competencias, que identifican el saber hacer de los miembros de la organización, y h) las celebraciones y rituales, entendidas como las formas de reconocimiento al interior de los equipos.

Molano (2016) planteo que la cultura es identificada como una variable que impacta en los resultados tanto de colaboradores como de las empresas, afectando así los comportamientos, valores y estilos de esta, enfatizando en esta como una principal ventaja competitiva en lo que se refiere a su propuesta de valor. Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia (2011), resaltaron que la cultura organizacional como un factor fundamental en la competitividad de la empresa, resaltando que la cultura es el reflejo de la organización, en donde se evidencian sus valores, principios y políticas.

La cultura organizacional es importante para las empresas, por cuánto innovar exige una voluntad interiorizada que mezcle la creatividad, el gusto por el riesgo y la voluntad de emprender desde una perspectiva corporativa, y que a su vez se fortalezca con un clima y un entorno adecuados, los cuales deben motivar a las personas a crear nuevas ideas que contribuyan a mejorar los rendimientos de la empresa (Felizzola & Anzola, 2017). Así mismo, estás autoras plantean que la cultura desempeña un papel clave en la organización dado que esta influye en el comportamiento de una empresa y en la capacidad de esta para innovar. Por tanto, la capacidad de innovación de una empresa es su capacidad para movilizar el conocimiento poseído por sus empleados y combinarlos para crear nuevos conocimientos, resultando en producto y/o innovaciones de procesos (Barbosa, 2014).

2.1.2 Modelos de Cultura

Existen diferentes perspectivas y autores que abordan los conceptos de cultura desde el perfil cultural que está presente en una organización. Algunos modelos y autores intentan describir la cultura en las organizaciones (Schein, 1986; Cameron y Quinn, 1999; Denison, 1994; como se citó en Bridges, 2000) proponen modelos y herramientas que sirven para identificar la cultura y algunos aspectos asociados a la misma.

Por su parte Schein (1988, como se citó en Pedraza-Álvarez et al., 2015) habla de tres niveles de cultura los cuales no son estáticos ni independientes, por el contrario, estos se interrelacionan y conforman creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional. Estos tres niveles son a) Artefactos, que se refiere al entorno físico y social, b) Valores, que reflejan la manera en que se deben relacionar los individuos y c) Presunciones subyacentes básicas, relacionado con la forma como se solucionan los problemas que se dan de forma repetida. Schein (1984) resalta la importancia de estudiar la cultura en estos tres niveles, aunque señala que si no

se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, entender cada nivel implicara una complejidad mayor a la hora de estudiar la cultura. En la figura 1 se muestra una representación del modelo propuesto por Schein.

Figura 1

Modelo de Cultura de Schein

Fuente: Elaboración propia (2021) basado en Schein (1984).

Schein (1984) señala que la cultura puede estudiarse en diferentes niveles, iniciando por los artefactos o producciones visibles, audibles o que hacen parte de la documentación que es pública y sirve para orientar a los empleados. Manifiesta que este nivel de análisis es complejo, ya que, si bien la información es fácilmente obtenible, puede ser difícilmente interpretable; en términos simples, este nivel de análisis por si solo sirviera para describir como un grupo puede construir su entorno y que patrones de comportamiento son discernibles entre los miembros, pero sería escueto al intentar explicar el por qué un grupo se puede comportar de la manera en que lo hace.

Para intentar solucionarlo, Schein (1984) explica que el siguiente nivel de análisis se enfocaría en los valores, dado que son estos los que estarían mediando el comportamiento; a su

vez plantea que estos valores son manifiestos o propuestos de una cultura, es decir, se basan en lo que las personas manifiestan que es la razón de sus comportamientos o lo que les gustaría que fuesen y que no obedecen necesariamente a las razones (presunciones) subyacentes de dicho comportamiento.

Por otro lado, Schein (1984; 2004) indica que estas presunciones son realmente la forma como perciben, piensan y sienten los miembros de un grupo determinado, las cuales son adoptadas cuando una solución a un problema funciona repetidamente hasta que los miembros la dan por sentado, de esta forma los valores se convierten en comportamientos a través del tiempo de forma casi inconsciente. De igual forma plantea que los valores se pueden dividir en valores finales, que son aquellos que se dan por sentados y que tienden a denominarse *supuestos o presunción;* y valores discutibles, abiertos y propuestos, los que se denominan por sí mismo *valores*; estas presunciones, son entonces, el último nivel de análisis de la cultura.

Para Denison (1990, como se cittó en Martínez, 2010) los valores, las creencias y los supuestos básicos tales como los comportamientos y las prácticas, permanecen estables porque tienen sentido para los miembros de la organización. La cultura se traduce en una representación colectiva de los patrones de aprendizaje social sobre el tiempo. También afirma que la cultura es el sistema de significados que explica estrategias de las organizaciones para adaptarse a diferentes factores de la organización y que compiten con puntos de vista diferentes de sus miembros.

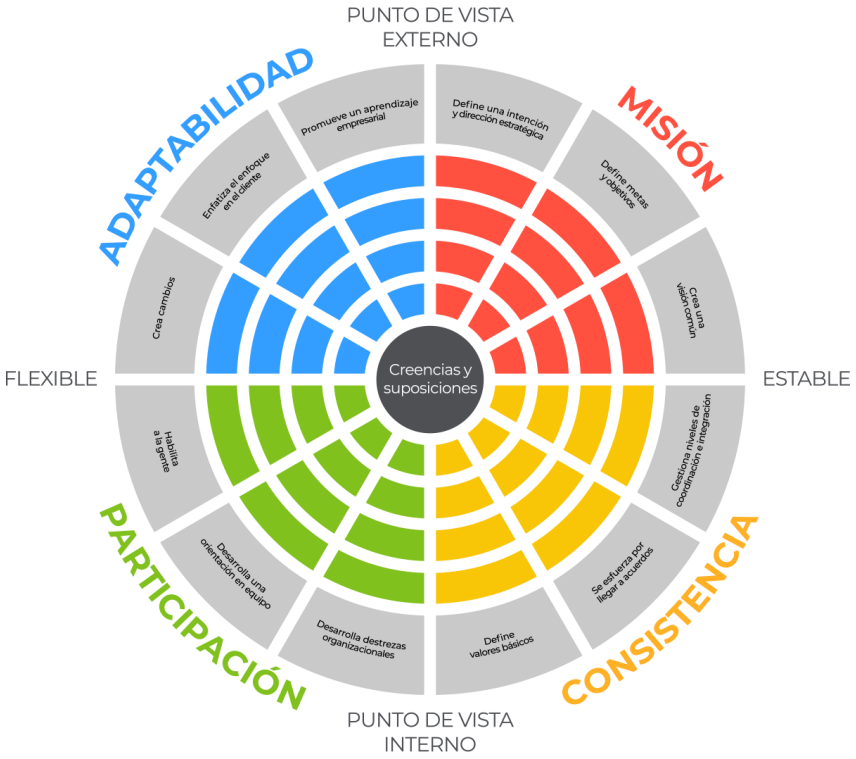
La teoría de Denison sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos que son susceptibles de ser medidos y comparados. Este se basa en un modelo del comportamiento humano y del comportamiento de la empresa, que se agregan a cuatro rasgos principales que son: a) involucramiento, que es definido como el empoderamiento de las personas y el desarrollo de la capacidad humana, b) consistencia, donde considera que el comportamiento se basa en un conjunto

de valores y creencias compartido, c) Adaptabilidad, que se refiere a como la organización puede enfrentar cambios en el entorno y las nuevas exigencias de los clientes; y d) Misión, que obedece al propósito o dirección de las metas y objetivos estratégicos de la empresa Martínez (2020, como se citó en Ruiz & Naranjo, 2012). La figura 2 muestra gráficamente el modelo de Denison.

La identificación de estos rasgos es posible gracias al *Denison Organizational Culture Survey*, un instrumento propuesto por Denison para la medición y evaluación de la cultura organizacional. En su versión original consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub-escalas propuestas por el modelo de cultura organizacional de Denison. Como se mencionó previamente, este modelo agrupa estas sub-escalas en cuatro dimensiones o rasgos culturales (Bonavia et al., 2010).

Figura 2

Modelo de Denison de Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia (2021) basado en Denison et al. (2013).

Cada uno de estos rasgos, está compuesto por tres sub-escalas que permiten un entendimiento más profundo de la cultura de la organización. El involucramiento por su parte relacionado con la capacidad de participación de los miembros de la organización en las decisiones de esta se compone a su vez por empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades. La consistencia, relacionada con los valores y creencias, se compone por los valores centrales (los cuales crean un sentimiento de identidad en los miembros), los acuerdos y la coordinación e integración. La adaptabilidad, relacionada con la capacidad de la organización de adaptarse a los cambios del entorno, se compone por la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo. Finalmente, la misión, que guía hacia donde se dirige la organización y por tanto uno de los rasgos culturales más importantes del modelo, se compone por la dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión (Bonavia et al., 2010).

Denison y Mishra (1995) plantean un marco para reconocer dos contrastes presentes en las cuatro dimensiones planteadas, por un lado, el contraste entre la integración interna y la adaptación externa y, por el otro lado, entre cambio y estabilidad. La adaptabilidad y la misión por ejemplo abordan la dinámica de la orientación externa mientras que el involucramiento y la consistencia corresponde a una dinámica de trabajo interno.

Por su parte, Hofstede (2011) define la cultura como una programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo frente a los demás. Esta programación incluye formas de pensar, sentir y actuar. Sin embargo, a través de su investigación, en la cual recolecto datos de encuestas sobre valores y sentimientos en más de 40 países a personas que trabajaban en las filiales locales de IBM, identificó que pese a esta tener una cultura organizacional transversal para toda la empresa, la cultura de cada filial tendía a ser diferente en los países. Hofstede acuño

el termino de culturas nacionales, para referirse a como la cultura del país generaba programaciones mentales dominantes.

Para Hofstede (1998; Hofstede, 2011, como se citó en Tarapuez, 2016) los valores se pueden entender como tendencias a preferir ciertos estados de cosas sobre otros, de forma tal, que es más fácil identificar la programación mental de una cultura nacional por medio de los valores. El modelo de Hofstede inicialmente comprendía cuatro dimensiones para identificar patrones culturales, posteriormente incluyendo dos nuevas dimensiones gracias a la ampliación de estudio de nuevas unidades organizativas.

Las seis dimensiones que comprende Hofstede (2011, como se citó en Tarapuez, 2016) son: a) Distancia de poder, que se relaciona con el problema básico de la desigualdad humana, de igual manera se relaciona con la forma en que las personas con menos poder esperan que el mismo se distribuya de modo desigual; b) Aversión a la incertidumbre, relacionado con la tolerancia a la ambigüedad, es decir, como los miembros de una cultura están preparados para sentirse cómodos o no en situaciones no estructuradas; c) Individualismo versus colectivismo (solo en el plano social), relacionado con la forma en que las personas se integran o no en grupos y por consiguiente el foco de interés en la forma como se consiguen los objetivos; d) Masculinidad versus feminidad (solo en el plano social), relacionada con el nivel de importancia que otorga una cultura a los valores asignados tanto a hombres como a mujeres y que pueden ser en algunos casos extremos; e) Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo, que se relaciona con el horizonte temporal de una cultura, es decir, en aquellas que prima el largo plazo se centran en el futuro, en contraposición el corto plazo se centra más en tradiciones; y f) Indulgencia versus moderación, relacionada con aspectos de felicidad, donde la indulgencia se asocia más a la libertad de cumplir los deseos básicos vinculados a la diversión y la moderación, por el contrario, regulándolos a través

de normas sociales. La figura 3 muestra una representación gráfica de las dimensiones del modelo de Hofstede.

Figura 3

Dimensiones culturales de Hofstede

Fuente: Elaboración propia (2021) basado en Hofstede (2011).

De acuerdo con la perspectiva de Bridges (2000) las organizaciones como los individuos presentan un carácter definido como resultado de la combinación de las siguientes características, a) introversión – extroversión, b) sentido – intuición, c) pensamiento –sentimiento; y d) juicio – percepción. Algunas de estas características se relacionan directamente con la innovación, mientras que otras, en su defecto se destacan por mantener el estatus quo.

De acuerdo con el estudio realizado por Calderón y Naranjo (2007) en el cual a través del Test de Bridges se evaluó el perfil cultural de una serie de empresas del sector metalmecánico, se logró identificar el perfil cultural que se alinea con una cultura innovadora. Plantean que las

características de carácter extrovertido, intuitivo, de sentimiento y flexibilidad, son aquellas que favorecen la innovación. Cada una de estas características permite identificar oportunidades o planes de acción que le permite a las empresas encaminar o transformar su cultura hacia la innovación.

De acuerdo con Calderón y Naranjo (2007) cada una de estas características tiene una asociación con la innovación. La extroversión implica empresas abiertas al entorno, sensibles a las señales del mercado y del sector al cual pertenecen, dispuestas a cambiar para mejorar su competitividad. La característica intuitiva implica que al interior de la misma se puedan generar visiones integrales que le permitan proyectarse en el futuro, fomentando la creatividad y la invención de sus colaboradores. Desde la característica de sentimiento implica en las organizaciones abordar las situaciones desde una perspectiva humana, enfocándose en las personas y en el desarrollo de talentos (desarrollo de habilidades blandas para el negocio). Finalmente, desde las características de Juicio, esta implica que las organizaciones puedan tomar decisiones basadas en la flexibilidad y la posibilidad de cambio si el contexto lo demanda.

Desde la posición de O´Reilly (1991, como se citó en Naranjo-Valencia et al., 2012) por su parte habla de valores culturales en vez de tipologías. El *Organizational Culture Profile (OCP)* sirve para medir el ajuste entre los valores de un individuo y los de la organización. De igual forma este instrumento está diseñado para medir el perfil cultural en las organizaciones. El OCP consta de 54 ítems que pretenden capturar valores individuales y valores organizacionales, los cuales conforman 7 dimensiones de valor que son: a) atención al detalle, b) innovación, c) orientación a los resultados, d) agresividad, e) orientación al equipo, f) estabilidad; y g) orientación a la gente.

Por su parte, Cameron y Quinn (1999, como se citó en Salazar, 2008) proponen el modelo *Competing Values Framework* (CVF) o Marco de valores en competencia, en el cual la clave es

identificar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional. Cameron y Quinn (2006) mencionan dos grandes dimensiones asociadas a la efectividad organizacional, la primera, enfatiza por un lado la flexibilidad, la discreción y el dinamismo; mientras que por el otro la estabilidad, el orden y el control. Cameron y Quinn (2006) plantean que pueden existir organizaciones con las primeras características igual de efectivas a aquellas que posean las contrarias. La segunda dimensión por su parte presenta como criterios de efectividad en un extremo, un enfoque interno, entendido como la integración y la armonía; y en un enfoque externo donde priman la competitividad y la diferenciación.

Vale la pena mencionar que cada dimensión se plantea a manera de ejes cartesianos, el eje horizontal incluye la primera dimensión, donde se contraponen la orientación interna versus externa, mientras que el eje vertical que representa la segunda dimensión contrapone la orientación de flexibilidad versus la estabilidad (García et al., 2012). Juntas estas dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional. Cada cuadrante entonces define los valores centrales sobre los cuales se hacen juicios en las organizaciones. Los valores asociados a cada cuadrante dan lugar al nombre del modelo como el marco de valores competitivos (Cameron & Quinn, 2006).

Tal como lo plantean Cameron y Quinn (2006) la aplicación de este modelo puede ayudar a identificar la cultura actual de una organización, así como también identificar la cultura que los miembros de la organización piensan debería tenerse para atender los cambios o demandas futuras del medio ambiente, así como las oportunidades a futuro que puede enfrentar la organización. Este modelo de acuerdo con lo planteado por Ojeda et al., (2016) permite conocer las categorías que organizan la manera de pensar de las personas, los valores, los supuestos y la forma de procesar la información.

Cameron y Quinn (2006) a su vez crean el instrumento para la valoración de la cultura organizacional (*Organizacional Cultural Assessment Instrument*, OCAI) para medir la situación cultural de una empresa, así como para diagnosticar la orientación dominante de la misma, la fortaleza y la congruencia culturales de la organización. El instrumento consta de seis ítems, cada uno divido en cuatro alternativas. Al contestar el instrumento, se debe asignar un número, siendo el mayor asignado a la alternativa que sea similar a la de la propia organización, de forma tal que cada alternativa debe calificarse teniendo en cuenta la premisa anterior, garantizando que la suma total sea igual a 100. De igual forma, el instrumento permite obtener una calificación del estado actual de la organización y el deseado, de forma tal que pueda obtener una visión de la cultura actual y aquella que se desea. Al finalizar, cada alternativa deberá ofrecer un promedio de acuerdo al número de encuestas aplicadas, el cual se relaciona con alguna de las cuatro dimensiones de cultura planteada por sus creadores (Cameron & Quinn, 2006).

Las cuatro dimensiones de cultura organizacional propuestas por Cameron y Quinn (2006) son: a) Adhocrática, que se refiere a como se posiciona como una organización flexible, innovadora y pionera, enfocada al desarrollo de nuevos productos y servicios y en general una organización preparada para el futuro cambiante b) Clan, donde la empresa se concibe como una familia donde sus miembros comparten creencias y valores, prima el trabajo en equipo, la participación de los empleados y el desarrollo de los mismos (empoderamiento) y la concepción de los clientes como socios c) Jerárquica, donde los procedimientos regulan lo que las personas hacen, los líderes son los que coordinan y organizan las funciones, y la estructuras son formales y estructuradas, y; d) Mercado, donde la organización se concentra en posicionarse y orientarse a la consecución de resultados, a las relaciones con los *stakeholders* y en general en los mecanismos que proporciona el mercado económico (intercambios, ventas y contratos con otros grupos

económicos para mantener ventajas competitivas). Cada dimensión refleja las ventajas y desventajas de la organización dependiendo su predominancia (Cameron & Quinn, 2006; Salazar, 2008; Delgado, 2016; Ojeda et. al., 2016). La figura 4 muestra una representación gráfica del modelo de Cameron y Quinn.

Figura 4

Adaptación del modelo de Cameron y Quinn

Fuente: Elaboración propia (2021) basado en Cameron y Quinn (2006).

Hasta este punto se han revisado las propuestas teóricas de autores precursores, altamente reconocidos, en lo que a cultura organizacional respecta. Sin embargo, resulta fácil advertir que sus modelos no están propiamente orientados de manera particular al entendimiento y análisis de la cultura para la innovación. No obstante, algunas investigaciones como las realizadas por (Seem et. al. (2012); Denison (2013); Naranjo & Calderón (2015); Gomes et. al. (2017); como se citó en

Unda, 2018) han logrado encontrar relaciones entre algunas dimensiones de la cultura organizacional (aplicando estos modelos) y la disposición de las organizaciones para la innovación.

2.1.3 Innovación

Para afrontar los retos que impone el mercado actual altamente dinámico y competitivo, la innovación surge como respuesta para obtener resultados diferenciales frente a la competencia, y la única forma de lograrlo es cambiando la forma de pensar y comportarse de los miembros de la organización. Para Jiménez (2008) la innovación se define como un impulsor del crecimiento económico responsable de aumentar la productividad a través de la introducción y ejecución de nuevos métodos, tecnologías y productos.

Por otro lado, García et al. (2011) entiende la innovación como un conjunto de actividades que conllevan a transformar una idea en un producto comercial, ya sea nuevo o modificado, un producto mejorado o como un proceso novedoso operativo industrial o comercial. En la misma línea, Sánchez (2010) complementa entendiendo la innovación como un proceso continuo para mejorar la calidad o para disminuir los costos de estos bienes y servicios que las empresas prestan.

Vale distinguir claramente la noción de creatividad subyacente en la innovación y su relación con la misma, entendida como la capacidad para pensar soluciones novedosas a problemas existentes o emergentes, mientras que la innovación, en estricto rigor, refiere a la facultad de hacer tangibles cosas nuevas (Ordóñez, 2010). Entonces, la innovación, según García et al. (2011) combina los dos aspectos: lo creativo y lo comercial, pues para innovar no solo es necesario idear algo nuevo, sino ser transferido en forma útil con valor comercial.

González-Alorda y Huete (2009, como se citó en González, 2009) definieron la innovación como el ejercicio de proponer al mercado un modelo de negocio diferencial en contraposición con

la competencia. Por su parte, Gopalakrishnan y Damanpour (2000) consideran imprescindible la idea de mercado para definir innovación, ya que la misma requiere tener una orientación clara hacia él para rescatar las necesidades de los consumidores con la intención de diseñar, producir y comercializar un producto que los satisfaga.

El Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2005) añade que la innovación se origina en diversos ámbitos: innovación centrada en el producto, en el proceso, en la mercadotecnia entendida como el conocimiento generado e introducido en los canales de distribución como resultado de una estrategia de marketing: producto, precio, promoción y plaza, y en la organización que implica innovaciones que afectan la estructura de la misma y sus procesos. En adición, puede clasificarse acorde a la magnitud del cambio: incremental o radical.

En referencia a la magnitud, González et al. (2014) definieron la innovación incremental como mejoras aplicadas a un producto definido, servicio o procedimiento existente, las cuales generan valor agregado sobre los mismos; mientras que la innovación radical implica a un cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso emergente.

En las investigaciones realizadas por Felizzola y Anzola (2017) los autores identifican diversas áreas desde las cuales se puede realizar el estudio de la innovación dentro del contexto organizacional, la primera se enfoca en estudiar la forma en que los componentes del proceso de innovación se unen y trabajan dentro de una organización; en este es fundamental el uso de modelos de innovación y enfoques de gestión de la innovación para su comprensión. El segundo se enfoca en establecer factores y capacidades que permitan impulsar los procesos de innovación; en cuyo caso las herramientas más útiles son los análisis de capacidades de innovación y la gestión del conocimiento. El último, está enfocado en la exploración del entorno que permite llevar a cabo

procesos de innovación, donde uno de los focos más importantes es el tipo de cultura organizacional y liderazgo como aspectos determinantes que podrían favorecer la innovación.

Este último, se convierte en uno de los aspectos claves que permitirían adoptar los modelos de cultura como estrategia para identificar qué tan alineada está ésta de una orientada a la innovación.

2.1.4 Cultura para la Innovación

Conca y Molina (2000, como se citó en Rueda & Rodenes, 2010) definen una cultura para la innovación como un conjunto de creencias y valores que se mantienen estables dentro de un grupo de personas que la comparten con la intención de crear nuevas ideas para ser usadas en diversas actividades organizacionales con la intención de obtener beneficios para la compañía.

De acuerdo con Piazuelo (2008) la cultura organizacional para la innovación hace referencia a una serie de comportamientos, valores, creencias y hábitos que conlleva a que la misma se dirija a la innovación. Estas características se vinculan estrechamente con la adaptabilidad y disposición al cambio, democratización de la toma de decisiones y el fomento de espacios de participación, así como también la actitud positiva frente a los conflictos y fracasos, resultando en una atmosfera de innovación que facilite los resultados.

Cornejo y Muñoz (2009) citan ejemplos donde se reconoce el poder de la innovación centrada en la persona, destacando la importancia de fomentar la capacidad creativa y el aprendizaje del individuo. De acuerdo con lo anterior, las personas (su cultura) con mayor predisposición y con mejor actitud, tendrán mayores capacidades para llevar a cabo proyectos de innovación. Por su parte, González et. al. (2014) reconocen el papel humano (la cultura) como un aspecto determinante en la cultura de innovación, aunque evidencian la necesidad de implementar también nuevas maneras de colaboración, la combinación de ideas y la implementación de recursos

financieros; articulándolos en metodologías que permitan afrontar los riesgos y reducir la incertidumbre de los resultados esperados.

Da Silva (2017) plantea que las organizaciones que usan herramientas tecnológicas como mecanismos de soporte, pueden tener mejores resultados al mejorar las posibilidades de creatividad e innovación de sus colaboradores. Así mismo, plantea que el reclutamiento, la selección, y la retención de talento son aspectos importantes para promover la cultura de la organización y, sobre todo, el tener talento diverso puede fomentar la creatividad e innovación dentro de las compañías. Esto último, es clave siempre y cuando se tenga presente la forma como interfieren las características individuales de la personalidad de individuos creativos en la cultura organizacional.

Diversos estudios han logrado encontrar relación entre la cultura organizacional y la innovación desde diversos enfoques. Por su parte Calderón y Naranjo (2007) proponen un perfil cultural innovador que a su vez contrastan con el encontrado en un grupo de empresas metalmecánicas a través de la aplicación de una prueba, encontrando que aquellas empresas que están abiertas al ambiente y a los clientes tienden a ser más innovadoras, por consiguiente, las mismas buscan cambiar comportamientos y ajustarse a estos entornos variables. Por otro lado, Felizzola y Anzola (2017) a través de un diagnóstico de cultura organizacional identificaron las brechas entre los componentes de cultura organizacional base y cultura organizacional para la innovación, elaborando así, una propuesta para la adopción de esta última como principal impulsor para el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, que le permitan a la empresa ganar competitividad en el mercado.

Gálvez y García (2011) encontraron correlaciones entre la cultura para la innovación y el rendimiento en micro, pequeñas y medianas empresas, señalando como virtudes de la cultura para

la innovación a) El aumento de la eficiencia en procesos internos y calidad de productos b) La mejora en la satisfacción de los clientes c) Aumento en la participación del mercado y la productividad y d) en las relaciones humanas. Estos resultados son consistentes con las investigaciones realizadas por Duréndez et al. (2011) en empresas familiares y no familiares en España; así como los resultados obtenidos por Martínez et. al. (2014) donde la cultura jerárquica y adhocrática mostraron mayor relación con la efectividad, partiendo del hecho que esta última tiene factores relacionados con la cultura para la innovación.

Barbosa (2014) señala que la cultura para la innovación es determinante en el éxito competitivo de las empresas y propiamente en la innovación, junto con la capacidad para emprender y orientarse al mercado. De igual forma, menciona que una visión definida, democrática y colaborativa, puede estimular la innovación, junto con atributos claves de la cultura como la autonomía, la comunicación abierta, el intercambio de información, la participación en la toma de decisiones y la visión compartida.

2.1.5 Modelos de Cultura para la Innovación

Para abordar la cultura para la innovación, se centrará el análisis en tres autores contemporáneos cuyos modelos tienen como intención única y central establecer una relación relevante entre cultura e innovación con el propósito de generar un modelo que permita medirla. Estos destacados autores son (Martins, 2002; Dobni, 2008; Rao & Weintraub, 2013).

Por otro lado, Martins y Martins (1987;1989, como se citó en Martins & Martins, 2002) desarrollaron un modelo para describir la Cultura Organizacional que promueve la creatividad e innovación basado en el trabajo de Schein y la teoría de sistemas abiertos, la cual expone la interacción entre subsistemas organizacionales (objetivos, estructura, gestión, tecnología y psicosociales). Este enfoque ofrece una mirada holística y al mismo tiempo acentúa la

interdependencia entre los diferentes subsistemas y elementos en una organización (French & Bell, 1995). Para Martins (2000, como se citó en Martins & Martins, 2002) la interacción compleja que tiene lugar en diferentes niveles entre individuos y grupos, con otras organizaciones y con el entorno externo, las circunscribe dentro de la cultura organizacional de tal forma que las identifica y sintetiza como factores de cultura que influyen en la creatividad y la innovación.

En términos de metodología, Martins y Martins (2002) proponen una encuesta para describir la cultura organizacional, este, consta de 95 preguntas de las cuales 46 de ellas fueron identificados con alto índice de influencia en el creatividad e innovación en una organización. Estas determinantes de cultura se muestran en la figura 5 y se detallarán a continuación:

Estrategia, la cual según Martins (2000 como se citó en Martins & Martins, 2002) conduce a la creatividad y la innovación en una organización en tanto la visión y la misión estén claramente orientadas hacia el cliente en términos de marketing.

Propósito, la cual hace énfasis en el entendimiento de los colaboradores de la visión y misión, comprensión que debe influir en su desempeño (Lock & Kirkpatrick, 1995). Para Martins y Martins (2002) la medida en que la creatividad y la innovación se producen en una organización solo se puede determinar si las declaraciones de visión y misión mencionan creatividad e innovación.

Relación de confianza, enfoque apoyado por Barret (1997) quién afirma que una cultura organizacional basada en la confianza, la cual se manifiesta en apertura y sinceridad, es una cultura que apoya la creatividad y la innovación; señalando que la confianza es un factor de éxito para la organización al momento de afrontar un entorno complejo y de cambio constante. La relación de confianza en la organización se facilita cuando la gerencia y los colaboradores actúen abiertamente entre sí, de tal manera que las personas se sentirán emocionalmente seguras y esto conduce a un

ambiente en el que la creatividad y la innovación puedan gestarse (Frohman y Pascarella (1990); Filipczak (1997); como se citó en Tuan & Venkatesh, 2010).

Comportamientos que motiven la innovación, la cual Martins y Martins (2002) aseveran que para que exista generación de ideas, vender buenas ideas y tomar buenas decisiones, es necesario tener el estímulo para tomar la iniciativa en pro de estas y encontrar nuevas formas de resolver problemas.

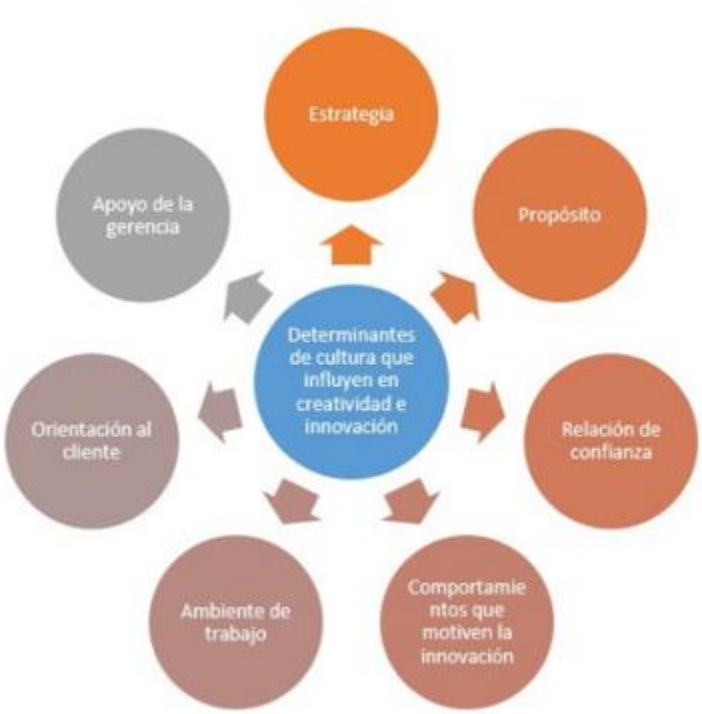
Ambiente de trabajo, si el ambiente es participativo, los colaboradores probablemente tengan la libertad de generar nuevas ideas y participar en la toma de decisiones, lo cual fomenta y forma parte del empoderamiento de estos Martins (2000, como se citó en Martins & Martins, 2002).

Orientación al cliente, el cual para Hellriegel et al., (2001) este determinante se centra meramente en comprender las necesidades internas y externas de los clientes, mejorando el servicio y la flexibilidad de este para ellos, y añaden que, para muchas organizaciones, fomentar la creatividad y la innovación son esenciales para su capacidad de ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Apoyo de la gerencia, en el cual según Ahmed (1998) pondera el papel de la gerencia al señalar que las políticas de comunicación de *cara a cara* fomentan la innovación. En otras palabras, como señalan Martins y Martins (2002) el grado en que los gerentes apoyen la adaptación de las reglas y regulaciones para mantenerse en sintonía con el cambio constante tendrán una influencia en la creatividad y la innovación.

Figura 5

Influencia de la cultura organizacional en la creatividad e innovación



Fuente: Elaboración propia (2021).

Por su parte, Dobni (2008) propone un modelo de cultura para la innovación que se centra en un contexto multidimensional que incluye cuatro grandes dimensiones y siete subdimensiones. Estas dimensiones son: a) La intención de innovación, compuesto a su vez por la propensión a la innovación y la circunscripción organizacional, b) La infraestructura para la innovación, compuesto por el aprendizaje organizacional y la creatividad y el empoderamiento, c) La influencia para la innovación, compuesta por la orientación al mercado y la orientación a los valores; y d) El entorno o el contexto para apoyar la implementación de la innovación, compuesto por el contexto de implementación.

La intención de innovación se relaciona directamente con el plan de negocios de la empresa, su misión, los valores y las estrategias, así como la forma en que se pretende desarrollar una cultura innovadora a partir de la realidad de la empresa. Por su parte la infraestructura para la innovación se vincula con la capacidad operacional, física e humana para apoyar la cultura de la innovación. La influencia para la innovación está relacionada con la orientación al mercado y en cómo la organización se relaciona con sus colaboradores para lograr los objetivos. Finalmente, el contexto para implementar la innovación evalúa como la proactividad de los empleados impulsa la creación de valor para el mercado por medio de los recursos disponibles (de Aguiar, 2019). El modelo de Dobni se muestra gráficamente en la figura 6.

Figura 6

Modelo de cultura para la innovación de Dobni

Fuente: Elaboración propia (2021).

Danks (2015) menciona que, de los instrumentos para evaluar cultura para la innovación, los más frecuentemente citados en la literatura académica son el instrumento desarrollado por

Dobni (2008) y el Cociente de Innovación desarrollado por (Rao & Weintraub, 2013) instrumento similar al anterior que se ha vuelto altamente visible en el mercado profesional para la evaluación de la cultura de la innovación. Así mismo, Danks et al., (2017) añaden que este modelo fue construido con base en la literatura existente sobre cultura organizacional propuesta por (Denison, 1996; Hofstede, 1988; Schein 1984).

El Cociente de Innovación de Rao y Weintraub (2013) tiene como intención principal medir la madurez del desarrollo de la cultura innovadora dentro de la organización, evidenciando puntos fuertes y carencias para ser gestionadas por los líderes a favor de mejorar los resultados. Así mismo, Rao y Weintraub proponen esta herramienta compuesta por seis bloques de construcción de cultura para la innovación, 18 factores y 54 ítems (tres por cada factor). Dentro de los bloques tenemos los Racionales, divididos en Recursos, Procesos y Resultados y los Emocionales, compuestos por Valores, Comportamientos y Clima.

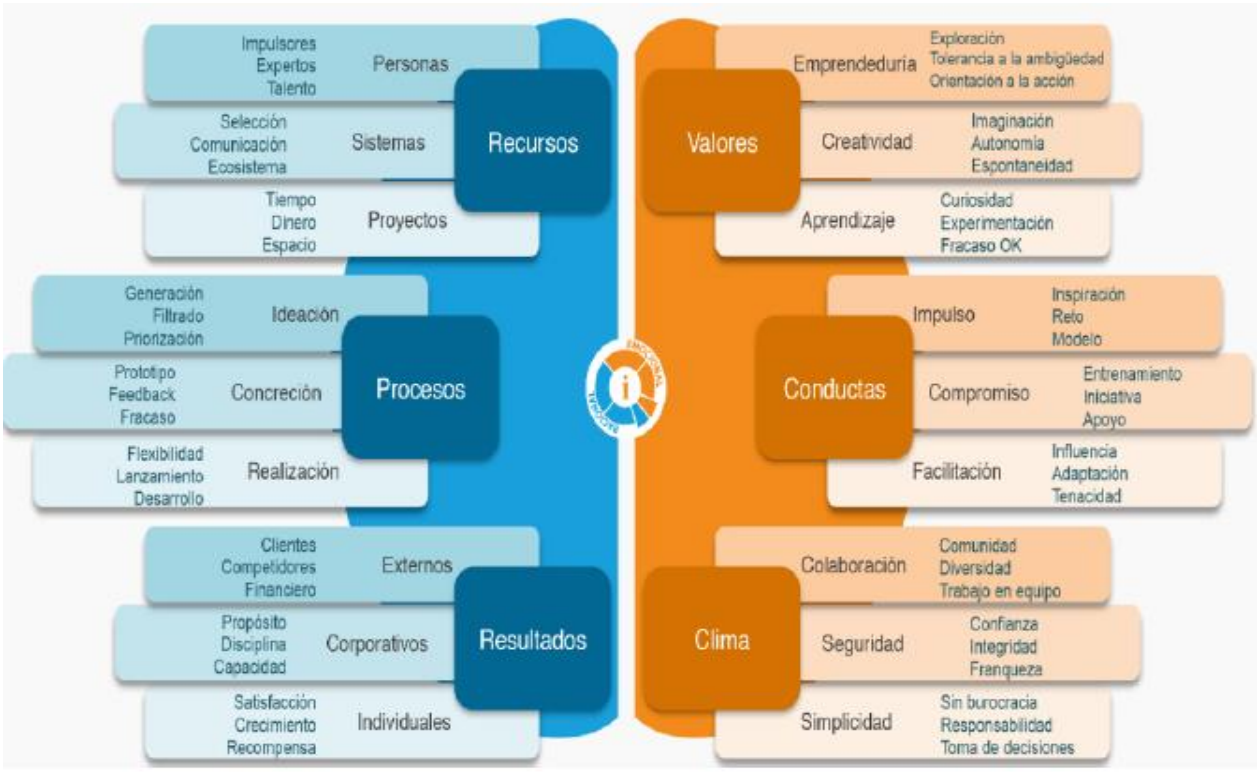
Los bloques que mencionan Rao y Weintraub (2013) son: a) Valores, los cuales guían las prioridades y decisiones relevantes de cómo una organización gasta su tiempo y dinero; b) Comportamientos, los cuales describen cómo las personas actúan encausadas por la innovación; c) Clima, que describe si el entorno de trabajo desarrolla el compromiso y entusiasmo en relación a la innovación, así como si las personas se sienten retadas a tomar riesgos en un entorno seguro, se preocupan por el aprendizaje continuo y están motivadas a empoderarse; d) Recursos, que se refieren a las personas, los sistemas y los proyectos, siendo el más crítico de estos, el factor persona, ya que tiene un gran impacto en los valores de la organización y su clima; e) Procesos, que se entienden como la ruta definida que las innovaciones siguen a medida que van siendo desarrolladas; y f) Éxito, que es el reconocimiento percibido si la empresa es considerada como

innovadora por sus consumidores y competidores, usualmente este reconocimiento viene acompañado del éxito financiero.

Para obtener el resultado final, Rao y Weintraub (2013) recomiendan calcular el promedio simple de los bloques, los cuales se obtienes del promedio de los factores y estos a su vez de los ítems respectivos. Los autores indican que a medida que se va profundizando en los ítems, los resultados pasan de genéricos a concretos lo cual permite transformar la cultura para la innovación en algo más medible y manejable. El modelo de Rao y Weintraub se representa gráficamente en la figura 7.

Figura 7

Modelo de cultura para la innovación de Rao y Weintraub



Fuente: Elaboración propia (2021) basado en el modelo de Rao & Weintraub (2013).

Araya et al. (2015) analizaron el modelo de Rao y Weintraub, concluyendo que este y su respectiva herramienta posibilita la obtención de información clara y confiable respecto a las fortalezas y debilidades de la cultura de innovación de una organización. Por su parte, Rao y Weintraub (2013) recomiendan a los líderes crear de manera intencional una cultura de innovación dentro de sus organizaciones, así como medir y evaluar la presencia de esta.

Kuczmarski (2003) corrobora la anterior afirmación, mencionando que un sistema de medición para evaluar la innovación es un componente clave para el éxito de una empresa. Así mismo, Rao y Weintraub (2013) describen cómo las organizaciones pueden aprovechar los resultados de las evaluaciones para identificar las discrepancias percibidas entre los múltiples factores, particularmente entre los líderes y empleados de alto rango, entre ubicaciones geográficas y/o sectores.

Finalmente, Danks et al. (2017) advierten que mientras otros investigadores han intentado vincular la cultura con la innovación, el trabajo de Rao y Weintraub (2013) está centrado en la construcción de la cultura de innovación en sí misma, la cual culmina en una entendible y multifactorial teoría sobre la cultura para la innovación que puede ser observada, medida y gestionada en las organizaciones.

3.Metodología de Investigación

En el presente capítulo se realizará una descripción de la metodología de investigación que se empleó para abordar el tema de investigación, incluyendo el tipo de investigación, el enfoque de esta, la población, la muestra, así como una descripción general de los instrumentos que serán utilizados para la recopilación de la información.

3.1 Tipo de Investigación

Para la misma, se tuvo en cuenta un enfoque cuantitativo de investigación acorde a Hernández et al. (2014) proponen que este tipo de investigación tiende a ser de tipo secuencial y probatorio, a través del cual se establecen una serie de pasos que no se pueden saltar. Este tipo de investigación parte de una idea de investigación, la cual una vez está delimitada, deriva objetivos y preguntas de investigación, para posteriormente construir una un marco o una perspectiva teórica a través de la revisión de la literatura. De igual forma, se establecen variables las cuales deben medirse en un determinado contexto, someter dichas mediciones al análisis estadístico y la presentación de conclusiones con base en dicho análisis, contrastando las mismas con base en los objetivos de investigación planteados.

Hernández et al. (2014) identifican algunas características de este tipo de investigación dentro de las cuales resaltan las siguientes: a) La recolección de datos, la cual debe seguir procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica; b) Los datos obtenidos en la medición deben ser analizados por métodos estadísticos; c) la posibilidad de generalización, relacionada a la posibilidad de extender los resultados al universo o población y no solo a la muestra seleccionada y d) La objetividad es uno de los aspectos claves en este tipo de investigación, refiriéndose a que los resultados encontrados no puedan o hayan sido manipulados por los investigadores.

Por su parte, Ugalde y Balbastre (2013) mencionan que este tipo de investigación está muy generalizado y existe una tendencia a darle mayor credibilidad; de igual forma implica que exista una nula relación entre el investigador y el objeto de estudio; también requiere procedimientos estructurados de investigación, que permitan confirmar o rechazar teorías a raíz de sus resultados, a partir de los cuales se pueden hacer inferencias estadísticas. Sugieren que su utilización es preferible cuando existen teorías suficientes y conceptos definidos que se pueden analizar y medir de manera concreta.

Este nivel de análisis de investigación presenta un alcance explicativo con un diseño no experimental que, en primera instancia, busca diagnosticar la cultura para la innovación de la organización a través del uso de un instrumento diseñado por Rao y Weintraub y en segunda elaborar un plan de mejoramiento para la misma. Hernández et al. (2014) refieren que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (Hernández et al., 2014).

Respecto al razonamiento de la investigación, el estudio se basó en documentos académicos y publicaciones científicas los cuales al aplicarse sirvieron como guía para abordar el

fenómeno desde una aproximación teórica general para luego adecuarlas al objeto de estudio presentado de manera particular.

3.2 Población

Para el alcance de esta investigación se eligieron todas las personas que hacen parte del equipo administrativo de la empresa, teniendo en cuenta que el personal operativo en misión se encuentra trabajando en los clientes de la misma y no llegan a tener conocimiento ni relación con la cultura de la empresa objeto de estudio. Teniendo en cuenta esta información, la población está compuesta por 108 personas distribuidas en su mayoría en la ciudad de Bogotá y en las ciudades de Bucaramanga, Cali, Medellín, Buga y Barranquilla. Posteriormente se eligió tener en cuenta únicamente a las personas que llevan como mínimo un año trabajando en la empresa, esto por cuenta de la posibilidad de conocer y tener experiencia en los procesos clave de la cultura organizacional. Esta elección, excluyo a dos niveles jerárquicos de la empresa (practicantes y auxiliares), lo cual es consecuente dada la mínima injerencia en los procesos de innovación. Conforme lo anterior, la población elegida para el estudio fue de 74 personas. En la tabla 1 se incluye el perfil sociodemográfico de la empresa por edad y género y nivel jerárquico.

Tabla 1

Perfil Demográfico por Edad y Género

Edad	**Número de personas**	**Porcentaje**
45 a más	6	8%
Entre 26 y 36 años	50	68%
Entre 36 y 45 años	10	14%
Edad	**Número de personas**	**Porcentaje**
Menor a 26 años	8	11%
Género	**Número de personas**	**Porcentaje**
Hombre	8	11%
Mujer	66	89%

Nivel Jerárquico	Número de personas	Porcentaje
Analista	22	30%
Asesor	4	5%
Asistente	27	36%
Coordinar	9	12%
Director	6	8%
Ejecutivo	5	7%
Gerente	1	1%

Nota: Información asociada a la distribución demográfica de la población elegida para la investigación.

Fuente: Elaboración propia (2021).

3.3 Instrumentos

El instrumento utilizado para esta investigación es el *"Innovation Quotient"* o Cociente de Innovación, el cual es un instrumento derivado de Modelo de cultura de innovación de (Rao & Weintraub, 2013). Este instrumento tiene un total de seis bloques de construcción, compuesto a su vez por 18 factores y un total de 54 ítems. (Cada bloque de construcción tiene tres factores, y cada factor consta de tres 3 ítems).

Cada encuesta fue suministrada de manera virtual a través de un enlace digital, el cual conservaba la esencia total del instrumento. Los encuestados debían calificar su organización en cada uno de los 54 ítems, en una escala tipo *Likert* del 1 al 5, utilizando las siguientes opciones de respuesta, a) 1, en ningún caso; b) 2, en menor grado; c) 3, en grado moderado; d) 4, en alto grado, y; e) 5, en muy alto grado.

Los puntajes promedio generales para los ítems se promedian aún más para proporcionar el puntaje del factor, y los promedios de los factores dan como resultado de manera similar el

promedio del bloque de construcción. Ese promedio de los seis componentes básicos se denomina cociente de innovación del grupo (Rao & Weintraub, 2013).

Adicional a la encuesta definida por Rao & Weintraub (2013) el link permitió capturar información sobre el cargo que ejecuta la persona, la edad y la gerencia a la cual pertenece, teniendo en cuenta que esta información permitiría hacer comparaciones entre niveles jerárquicos y entre gerencias. La ficha del instrumento se encuentra en la tabla 2.

Tabla 2

Instrumento Definido por Rao & Weintraub (2013)

Ficha del Instrumento	
Nombre	Cociente de Innovación
Año	2013
Autores	Jay Rao y Jospeh Weintraub
Estructura	6 bloques de construcción de cultura para la innovación, 18 factores (3 por cada bloque) y 54 elementos o preguntas que describen situaciones relacionadas a la innovación organizacional (3 por cada factor). Los bloques están divididos en Racionales: Recursos, Procesos y Resultados y los Emocionales: Valores, Comportamientos y Clima.
Forma de respuesta	Escala Likert del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo
Versión del instrumento	Versión original 2013 traducida al español por Danks (2015)*

Nota: Información obtenida a partir del análisis de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia (2021).

*Se incluye en el anexo 2.

4. Análisis de Datos

El análisis de los resultados se inició con la validación interna del instrumento, la cual según Sierra et al. (2015) se asocia al grado de confiabilidad que mide el grado de correlación entre los ítems o, en otras palabras, el nivel de medición de los ítems frente a un mismo constructo. De igual forma esta validez, calcula el grado en que un instrumento mide los que pretende medir. Para este caso particular, se usó Alfa de *Cronbrach*, que permite identificar como los diferentes ítems miden un mismo constructo, mostrando resultados entre 0 y 1, los cuales entre más cercanos estén a 1, implican una alta confiabilidad. De acuerdo con los resultados para esta investigación el alfa de *Cronbrach* fue de 0.968, datos analizados en SPSS como se evidencia en el anexo 1.

Los resultados generales muestran un coeficiente de innovación de 3,62 sobre 5, lo que implica un coeficiente regular conforme a la escala de valoración general del modelo aplicado. Así mismo, este coeficiente está compuesto por dos partes, el primero se relaciona con el aspecto racional, en la cual la media puntuada es de 3,49, mientras que la segunda que se relaciona con los aspectos emocionales puntuó, 3,75; evidenciando un mayor nivel de desarrollo en los bloques de valores, conducta y clima organizacional. Los resultados generales se muestran en la figura 8.

Figura 8

Resultados de la Aplicación del Cociente de Innovación

Fuente: Elaboración propia (2021).

De igual forma se identifican aquellos bloques que tiene un mayor nivel de desarrollo dentro de los cuales el de mayor puntuación es Valores (de la dimensión emocional) con un puntaje de 3,92, evidenciando que esta empresa invierte recursos y genera espacios que le permiten generar en las personas comportamientos y acciones de emprendimiento, así como la búsqueda de la creatividad entre sus colaboradores y la estimulación del aprendizaje continuo. Cabe aclarar que estos resultados aún se relacionan con un coeficiente de innovación regular. La dimensión Procesos (de la dimensión racional) con un puntaje de 3,34 evidencia oportunidades frente a como la empresa, materializa la innovación y usa flujos de trabajo, procesos de trabajo y herramientas que permitan desde la ideación hasta la ejecución, conducir proyectos de innovación en la empresa.

Los resultados de la empresa de servicios temporales se analizaron con base en la puntuación de cada uno de los bloques que conforman el coeficiente de innovación, de acuerdo con el modelo, este análisis de hace de forma ascendente, siempre buscando aquellos aspectos que pueden impulsar la innovación. Estos resultados se muestran en la figura 9. Los bloques se analizan conforme al modelo propuesto por Rao y Weintraub y a la descripción propuesta por estos autores.

Figura 9

Puntuación de Factores Emocionales y Racionales

Fuente: Elaboración propia (2021).

Dentro de los bloques racionales se incluyen los siguientes a) Recursos, que se relaciona con todos los aspectos, humanos, físicos, financieros y en general todos lo que se considera como activos dentro de la organización. Este bloque a su vez está compuesto por tres factores que son personas, sistemas y proyectos; para esta empresa particular el factor personas cuenta con un desarrollo mayor (puntuando 4,00) donde se evidencia que son las personas de la organización los que tienen una gran influencia en los valores y el clima, los cuales favorecen espacios y conductas

relacionadas a la innovación; b) Procesos, que se relaciona con la forma de ejecutar las actividades para generar valor a la organización y que se alinean a la utilización de recursos. Este a su vez está compuesto por tres factores que son ideación, concreción y realización, de los cuales el de mayor puntuación fue ideación (puntuando 3,45) asociado a los procesos y la forma como generan ideas de forma sistemática dentro de la organización; y c) Resultados, que se relaciona con los indicadores que muestran el éxito o fracaso asociado a los objetivos planteados por la organización en materia de innovación. Este a su vez Incluye tres factores que son resultados Externos, resultados Corporativos y resultados Individuales, de los cuales el de mayor puntuación fue resultados corporativos (puntuando 3,70) asociados a la percepción propia de la empresa frente a la consecución de estos y el alcance de los objetivos planteados.

Dentro de los bloques emocionales se incluyen los siguientes: a) Valores que se relaciona con como la organización orienta sus prioridades y la toma de decisiones, los cuales reflejan como compañía en que quiere invertir sus recursos. Este está compuesto por tres factores que son emprendeduría, creatividad y aprendizaje, siendo este último el de mayor puntaje (puntuando 3,99), el cual se traduce en como la organización estimula el aprendizaje continuo, en especial aquel que se deriva inclusive de fracasos, b) Conductas que se relaciona con la forma como las personas actúan en relación con la innovación. Este está compuesto por tres factores que son impulso, compromiso y facilitación, este último con el mayor puntaje (puntuando 3,93) relacionado con esa influencia ejercida por los lideres para enfrentar obstáculos en pro de la innovación; y c) Clima que es la percepción de los colaboradores frente al ambiente derivado del comportamiento de estos que puede propiciar o impedir la innovación.

Un clima innovador cultiva el compromiso y el entusiasmo de los equipos, los desafía a tomar riesgos, fomentar el aprendizaje y estimular el pensamiento independiente. Este a su vez

incluye tres factores que son colaboración, seguridad y simplicidad, siendo seguridad la de mayor puntuación (3,72) que es asociado a las decisiones y la capacidad de cuestionar acciones que no son coherentes con lo que significa valor en términos de innovación. Conforme lo anterior, la tabla 3 muestra aquellos factores que favorecen la innovación y aquellos que la impiden, así como un análisis de cada uno de estos.

Tabla 3

Factores que Favorecen e Impiden la Innovación

Factores que favorecen la innovación			
Bloque	**Factor**	**Media**	**Valoración**
Recursos	Personas	4.00	Les gusta la libertad de pensamiento y de acción para intentar algo nuevo, nos ayudamos y nos divertimos en el proceso. No es algo forzado, sino espontáneo y natural.
Valores	Aprendizaje	3.99	Están constantemente experimentando en nuestros esfuerzos por innovar, desafiando el estatus quo y consideramos el fracaso como oportunidad de aprendizaje.
Valores	Creatividad	3.97	Les gusta la libertad de pensamiento y de acción para intentar algo nuevo, nos ayudamos y nos divertimos en el proceso. No es algo forzado, sino espontáneo y natural.
Factores que impiden la innovación			
Bloque	**Factor**	**Media**	**Valoración**
Clima	Realización	3.32	Los procesos no se adaptan al contexto para responder de manera oportuna a las necesidades del mercado, por el contrario, son rígidos, al punto de hacer complejo lanzar o escalar nuevas iniciativas de negocio.
Procesos	Concreción	3.23	Ausencia de la retroalimentación del cliente perdiendo la oportunidad de co-crear junto con él mejores servicios que garanticen el éxito. Se tienen ideas, pero es difícil la implementación. Carecen de indicadores que puedan anticipar posibles fracasos en términos de iniciativas.

Factores que impiden la innovación

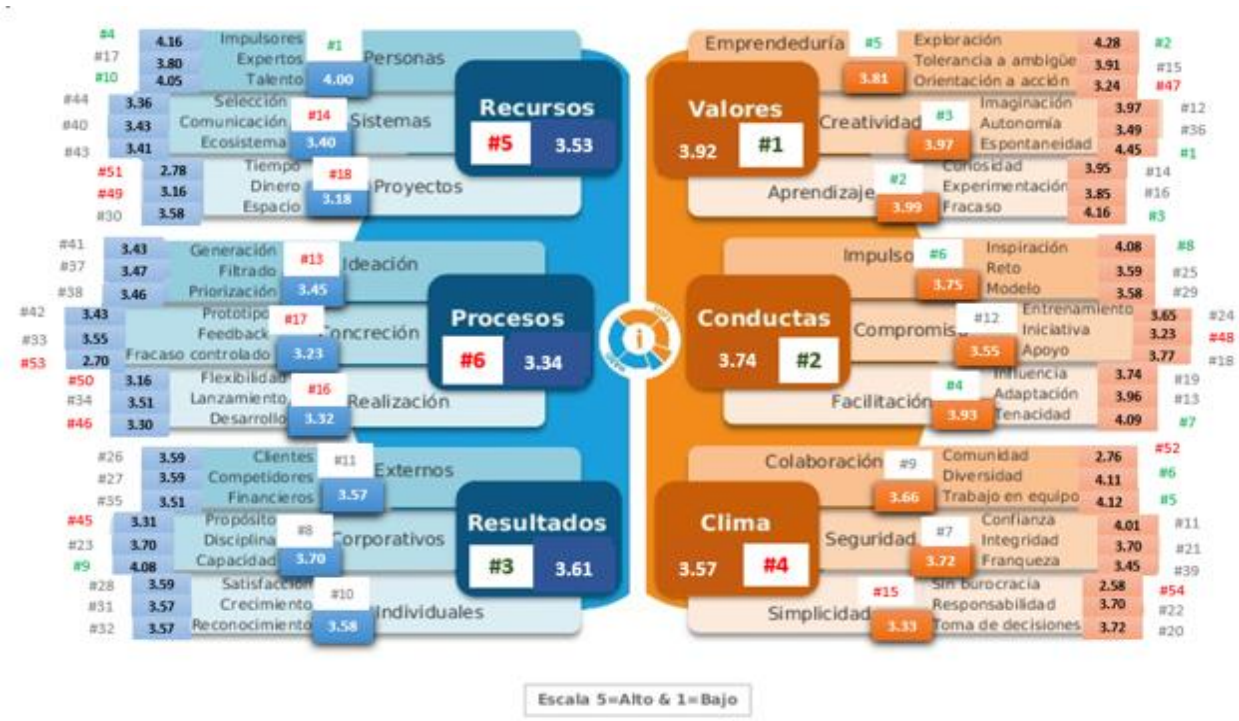
Bloque	Factor	Media	Valoración
Recursos	Proyectos	3.18	No se dispone de recursos financieros dedicados a buscar nuevas oportunidades. Se percibe una falta de espacios físicos/virtuales, metodologías, ni tiempo para llevar a cabo proyectos de innovación.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Conforme los resultados, se realiza un análisis que va desde lo general (bloques y factores) hacia los más concretos (elementos) haciendo que la cultura para la innovación se vaya transformando en algo más medible y por tanto manejable tanto para aspectos emocionales como para los aspectos racionales. El modelo implica ordenar los mismos de mayor a menor, de forma tal que se pueda realizar una priorización de aquellos que puedan considerarse relevantes. Los resultados generales se muestran en la figura 10.

Figura 10

Puntuación de los 54 Elementos



Fuente: Elaboración propia (2021).

Teniendo en cuenta los resultados, en la tabla 4 se muestran los elementos que favorecen la innovación, así como aquellos que la impiden, de forma tal que pueda analizarse frente a un posible plan de acción, planes más enfocados.

Tabla 4

Identificación de los Principales Factores que Favorecen e Impiden la Innovación

Elementos que favorecen la innovación				
Bloque	**Factor**	**Elemento**	**Media**	**Valoración**
Valores	Creatividad	Espontaneidad	4.45	Aceptan sus diferencias y oportunidades como un equipo que confía en sus integrantes lo cual facilita el desarrollo de las actividades.
Valores	Emprendeduría	Exploración	4.28	Están dispuestos a probar y a implementar nuevas formas de trabajo.
Valores	Aprendizaje	Fracaso	4.16	Consideran los desatinos y errores como una valiosa oportunidad para generar aprendizajes a implementar en siguientes ejecuciones.
Valores	Personas	Impulsores	4.16	Los líderes están dispuestos a comprometerse con iniciativas relacionadas a innovación.
Elementos que impiden la innovación				
Bloque	**Factor**	**Elemento**	**Media**	**Valoración**
Clima	Colaboración	Comunidad	2.76	No se comparte un mismo significado de lo que es innovación para la compañía.
Procesos	Concreción	Fracaso controlado	2.70	No se tienen criterios claros para predecir el fracaso y por consiguiente lo afrontamos a un alto costo.
Clima	Simplicidad	Sin burocracia	2.58	Se reporta burocracia en todos los niveles y no se perciben esfuerzos para simplificar y viabilizar los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2021).

En el anexo 2 se incluye los resultados por áreas, los cuales se consideraron como un insumo importante para generar acciones que permitan fomentar la innovación en áreas donde los resultados pueden afectar el coeficiente de innovación general de la empresa.

4.1 Plan de Mejoramiento

Tomando en consideración los resultados obtenidos de la ejecución de la herramienta Cociente de Innovación, se ha generado un plan de mejoramiento cuya intención es fortalecer la cultura para la innovación en la empresa de la cual se trata en el presente estudio. Este plan se basa, en primer lugar, en generar propuestas para mantener y potencializar las cinco fortalezas más relevantes: Espontaneidad, Exploración, Fracaso, Impulsores y Trabajo en equipo, en segundo lugar, proponer recomendaciones que mejoren las diez oportunidades más críticas: Sin burocracia, Fracaso controlado, Comunidad, Tiempo, Flexibilidad, Dinero, Iniciativa, Acción, Desarrollo y Propósito.

4.1.1 Fortalezas

Espontaneidad. Los equipos no se limitan en expresar ideas y emociones, así como reconocer las mismas como parte de la cotidianidad y sobre todo su impacto en el trabajo. Este aspecto se reconoce como un elemento clave en las empresas con una cultura para la innovación pues abarca la forma como las personas participan en los proyectos y en cómo reaccionan ante situaciones difíciles, conflictivas e incluso ante el fracaso. Para seguir fortaleciendo la espontaneidad en las personas se sugiere reconocimientos que no deberían ser exclusivamente económicos para aquellas personas que autónomamente generen propuestas.

De igual forma los espacios de trabajo colaborativos favorecen la manera como las personas pueden expresarse y relacionarse en entornos de trabajo. La valoración de ideas con base en su utilidad y facilidad de implementación debe ser una estrategia de parte de la gerencia, de

forma tal que las personas perciban que están siendo valoradas en cierta forma sus ideas. Alentar a los equipos a entender que las diferencias forman parte de la construcción de equipos diversos y de alto rendimiento se convierte en una estrategia que desde el área de recursos humanos se debe potencializar y fomentar en los líderes de las diversas áreas.

Exploración**.** Las empresas con una cultura para la innovación desarrollada cuentan con personas que continuamente están explorando y creando oportunidades para transformar el negocio en un negocio altamente competitivo. La gerencia debe garantizar autonomía en los equipos de trabajo y dedicar espacios y tiempo para promover la exploración de ideas y alternativas de negocio en todas las áreas de la organización. Así mismo, los líderes deben propiciar y desarrollar en sus equipos de trabajo estos deseos de explorar nuevos procesos y prácticas en los equipos de trabajo, incitando siempre la búsqueda y la generación de valor. La inclusión de un presupuesto destinado para analizar e impulsar nuevas iniciativas garantizaría en las personas no solo el querer proponer ideas si no también la posibilidad de materializar las mismas.

Fracaso. Si una compañía pretende ser innovadora debe tener una gran apertura al cambio y, sobre todo, al fracaso y entenderla como una invaluable fuente de aprendizajes para ajustar sus ideas potencialmente exitosas o generar cambios estratégicos en sus procesos para optimizar su forma de operar. Esta cualidad debe estar presente en los colaboradores que conforman la empresa, en cada una de las áreas y dependencias, solo así se puede dar campo a la curiosidad y experimentación, al probar cosas nuevas que de ser acertadas propiciarán mejoras sustanciales en las formas de trabajo y en consecuencia a el valor entregado. Cuando no existe miedo a fallar, el aprendizaje continuo se vuelve una pieza clave dentro de cualquier proceso que se esté ejecutando, de tal forma que el fracaso se vuelve el ingrediente fundamental de la mejora continua y gestión de conocimiento. Se recomienda propiciar reuniones periódicas en los equipos de trabajo para

reflexionar sobre los entregables, advertir los errores en el proceso, capitalizar aprendizajes y compartirlos con toda la organización.

Impulsores. El alto puntaje de este elemento refleja que los miembros de la compañía tienen una percepción positiva hacia los líderes en términos de modelar e impulsar los comportamientos adecuados para hacer de la organización una empresa comprometida con la innovación. Como ya se cuenta con el interés de parte de los líderes en desarrollar sus habilidades de liderazgo para orientar la innovación se sugiere capacitar a los líderes en cómo ser agentes de cambio y transformación la cual podría ser mediante la asesoría una consultora de agilidad o un *Agile Coach*.

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo es indispensable para cualquier ajuste o cambio que se pretenda realizar en la organización, sobre todo en términos de innovación, puesto que son los colaboradores quienes sufren, se adaptan y finalmente ejecutan estos cambios en ventaja de esta. Cuando la cohesión de los miembros de la compañía y su alineación frente a los motivos del cambio es efectiva, se logra que se sumen los esfuerzos para alcanzar el éxito póstumo a cualquier intervención relacionada con la innovación que se seleccione poner en marcha.

Tener la actitud positiva de los miembros de la organización para generar cambio es un factor complejo de propiciar en cuanto a gestión del cambio respecta, sin embargo, la empresa en cuestión lo tiene como fortaleza y deberá usarlo como principal palanca a aprovechar para implementar los cambios sugeridos en el presente documento. La recomendación en este caso es que la alta gerencia decante una estrategia de cambio en la cual los equipos participen activamente dando su retroalimentación sobre el proceso permitiendo garantizar el compromiso de estos con la estrategia y la mejora continua de esta.

4.1.2 Oportunidades

Sin Burocracia. Esto se traduce en la carencia de flexibilidad en los procesos dentro de la organización para adaptarse rápidamente y aprovechar oportunamente las oportunidades del mercado. Así mismo, esto genera una excesiva demora en el proceso de toma de decisiones de la compañía lo cual podría generar una pérdida de oportunidades de negocio. Se propone que cada nivel jerárquico se empodere y tome sus propias decisiones conforme al impacto que puedan tener dentro de la organización, de tal forma que permita a la alta gerencia enfocarse en decisiones estratégicas.

También se sugiere formar equipos multidisciplinarios y auto gestionados que le permita a la organización ejecutar procesos más ágiles, de tal forma que ellos mismos se encargan de generar mejoras continuas a su forma de trabajo acelerando la entrega de valor al cliente y, en consecuencia, a la organización. Esto último implica el desarrollo de un modelo de liderazgo que genere en los lideres la capacidad de conducir equipos auto gestionados, restructurar los equipos de trabajo con base en sus habilidades y competencias.

Fracaso controlado. Sin una forma de anticipar el fracaso de manera sistemática y con criterios claros de éxito o error, la organización camina a ciegas en el terreno complejo de la innovación de producto o servicio, lo cual podría desencadenar que la misma afronte desatinos a un alto costo. Es por eso, la recomendación es desarrollar la capacidad de manejar herramientas de innovación para validar ideas prometedoras antes de iniciar la etapa de desarrollo, logrando esto con el uso de prototipos de bajo costo, pero alta fidelidad con relación a lo que se quiera evaluar, de tal forma que si luego del ejercicio, la idea falla, no se incurra en pérdida de recursos de manera grave.

Dentro de este marco, se recomiendan las siguientes herramientas para testar las ideas como *Lean Canvas,* la cual evalúa el contexto para anticipar el éxito de una propuesta innovadora, o la etapa de prototipo de *Design Thinking* desarrollada por *Ideo* o *Sprint* implementada por *Google,* para evaluar con el consumidor o cliente final si la idea innovadora satisface sus necesidades. Para situar el uso de estas metodologías es necesario tener la guía de un experto, por lo que se recomienda para este apartado la contratación de un *Agile Coach*, no solo para enseñar el método, sino también para transmitirles a los colaboradores la mentalidad de agilidad, con sus respectivos valores y principios de comportamiento, y exponga los beneficios de adoptar este tipo de enfoque.

Comunidad. Para establecer una cultura que denote comportamientos orientados a la innovación es necesario, de manera prioritaria, establecer las bases conceptuales de lo que significa innovación para la organización y cómo estos conceptos se traducen en formas de trabajo y entregables producto de la ejecución de los procesos. Así mismo, compartir de manera pública, a todos los miembros de la compañía, los términos, procesos, herramientas y temas concernientes con la innovación para que la organización estandarice el lenguaje sobre el tema y forme en consecuencia una comunidad que hable el mismo idioma y maneje los mismos significados. A raíz de esta acción, se les facilitará a los colaboradores entender cómo su desempeño se conecta con la definición de innovación y poder emular los comportamientos esperados en pro de esta.

Tiempo. Dentro del desarrollo de ideas o proyectos innovadores es necesario entregar a los colaboradores el recurso tiempo de manera prudente para que ellos puedan buscar y evaluar posibles oportunidades en ventaja de ajustar procesos y/o desarrollar nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes. Si este recurso se utiliza en mínima medida, la

generación de ideas y búsqueda de oportunidades que den pie a nuevos proyectos se vería seriamente afectada.

La recomendación en este aspecto es que la alta gerencia conciba al tiempo como un recurso más a administrar estableciendo una cantidad sensata para la búsqueda y evaluación concienzuda de opciones por parte de sus equipos de trabajo, esto no solo evidenciará el valor que tiene este recurso al momento de ejecutar los proyectos o procesos sino también beneficiará a la compañía para ser más crítica al momento de seleccionar una idea potencialmente exitosa y, a su vez, poner en marcha procesos de mejora continua de cara a las formas de trabajar dicha idea. Adicionalmente, que la alta gerencia propicie jornadas rutinarias de búsqueda de oportunidades e ideas potencialmente exitosas que puedan beneficiar a la organización.

Flexibilidad. En un contexto global donde las empresas se enfrentan a entornos demasiado cambiantes y, en consecuencia, complejos, la organización no se puede dar el lujo de mantener procesos engorrosos ni demorados que les hagan perder oportunidades para capturar más clientes y mantener satisfechos a los actuales, por el contrario, debe estar en la capacidad de recuperar y procesar altas cantidades de información día a día, ajustando su propia forma de trabajar, para poder tomar decisiones potencialmente exitosas en tiempos récord. Para lograr tener reacciones rápidas y adecuadas al constante cambio es preciso que los procesos estén en la capacidad de adaptarse de manera anticipada a las necesidades y expectativas del cliente y mercado.

Soltar el control puede ser doloroso para organizaciones con paradigmas de gestión caducos basados en la burocracia, sin embargo, la adopción de modelos ágiles, con especial énfasis en la aplicación del marco de trabajo propuesto en el manifiesto ágil, puede cambiar la mentalidad y por ende los comportamientos de los colaboradores y equipos de trabajo permitiéndoles ajustar sus propios procesos de manera gradual con prácticas emergentes fundadas por ellos mismos y su

conocimiento sobre el proceso, sus entregables, el mercado y las necesidades de clientes actuales y potenciales, de tal forma que se acelere la entrega de valor. Se insta para lograrlo la contratación de un *Agile Coach* para acompañar a los líderes y colaboradores en esta transformación de procesos y entrenar a los equipos para que las nuevas formas de trabajo se vuelvan una capacidad organizacional y así, a futuro, depender cada vez menos de expertos terceros ajenos a la compañía.

También, se recomienda emplear la metodología *Lean Change Management* que acompañe la intervención del *Agile Coach* en su propuesta de generación de cambio, ya que este enfoque se basa en la experimentación, la retroalimentación continua y el afrontamiento a los cambios desde una perspectiva compartida donde los colaboradores tiene un rol activo y participativo en el desarrollo de estas.

Dinero. La calificación de este elemento evidencia que la empresa no tiene un presupuesto asignado para iniciativas de innovación. Este, generalmente se genera cuando se requiere realizar actividades puntuales y va conectado con las decisiones de la gerencia general. Parte de la propuesta es que la empresa debería considerar generar un presupuesto entre el 5% y 10% de sus ganancias netas destinadas exclusivamente para las iniciativas de innovación de sus empleados, este dinero no está condicionado al retorno de la inversión, por el contrario, su intención es propiciar el desarrollo de iniciativas y capturar aprendizajes.

Otra iniciativa puede estar enfocada en la generación de comités, con participación de la gerencia general, el área financiera y las personas que lideran los proyectos para evaluar las posibilidades de inversión en el desarrollo de estos; lo anterior podrá ser posible luego de entregar a los equipos en el uso de herramientas de medición y valoración de proyectos como *Lean Canvas*, lo que permitirá tener una visión más acertada frente al impacto de estos. La empresa no debe descartar la opción de participar en iniciativas promovidas por el gobierno para la financiación de

proyectos de innovación, siempre y cuando estos puedan tener no solo un interés para la empresa si no una contribución para la sociedad.

Iniciativa. Los resultados de este elemento evidencian que, aunque puede haber un interés por parte de los colaboradores en involucrarse activamente en procesos de innovación, aún se evidencia que este elemento es una oportunidad de mejora. En principio, se recomienda aclarar las expectativas de la gerencia sobre lo que significa iniciativa y cómo ponerla en práctica para niveles jerárquicos como analistas, asistentes y asesores. También, otra estrategia que puede ayudar a generar iniciativa es favorecer las propuestas de intra-emprendimiento, entendidas como proyectos innovadores por parte de los colaboradores que beneficien a la organización; se recomienda que estas iniciativas se recompensen con beneficios y desarrollo para los colaboradores. A diferencia del emprendimiento, este concepto implica en el colaborador la posibilidad de trabajar en proyectos diferentes a su rol que tengan un impacto positivo para la empresa. De igual forma, es importante desarrollar metodologías que promuevan la creatividad de los colaboradores, tales como *Design Thinking* y *Sistematic Inventive Thinking*.

Estas herramientas no solo contribuirán en el desarrollo del pensamiento creativo si no que adicional darán bases suficientes para generar resultados increíbles y medibles en el equipo. Desde el área de recursos humanos, se sugiere pensar también en programas de reconocimiento (los cuales pueden incluir reconocimientos económicos o emocionales) hacia las iniciativas de innovación o ideación, las cuales lograrían reforzar este comportamiento en los colaboradores y generar motivación. Es importante para la empresa, reconocer que las iniciativas también implican procesos de ensayo y error, por lo que definir hasta qué punto puede ser admisible errar sería lo más prudente.

Acción. La innovación requiere dar pasos y siempre salir de la zona de comodidad. Identificar una oportunidad implica inminentemente pensar en el fracaso y este no es del todo negativo para las personas, ni para las empresas; por el contrario, es la forma de cómo se asume la idea de fracaso la que puede generar en la mayoría de los casos la parálisis por acción. Se sugiere establecer criterios para la medición continua de los proyectos, en especial indicadores financieros por su capacidad de evaluar el retorno de la inversión de cada iniciativa y la ejecución de esta.

También establecer criterios que permitan medir la probabilidad de éxito o fracaso de las acciones (a través del análisis de variables estadísticas de los proyectos, del mercado, etc.) puede ser determinante y una buena forma de impulsarlas. Es importante también propiciar el apoyo de la gerencia a quienes quieran emprender acciones de innovación, de forma tal que se de tranquilidad y seguridad a quienes las ejecutan. Por último, nuevamente se vuelve importante generar los programas de reconocimiento liderados desde talento humano, esta vez premiando la puesta en marcha de los proyectos.

Desarrollo. Asignar recursos para acciones que conduzcan a la innovación es importante y disponer de ellos al evidenciar resultados positivos es determinante. La gerencia se convierte en uno de los principales impulsores de esta iniciativa con la aprobación de recursos que puedan facilitar la puesta en marcha de los proyectos. Se sugiere de igual forma revisar la posibilidad de unirse a iniciativas como el *crowfunding* de recursos, de forma que esta no represente un impacto económico negativo para la empresa y que, por el contrario, le permita construir relaciones estratégicas con otros proveedores. Algunas asociaciones como el Sena o Colciencias cuentan con créditos para financiar acciones de emprendimiento, razón por la cual construir alianzas con estos entes puede favorecer las iniciativas de innovación. Una estrategia que puede ayudar en el desarrollo de iniciativas de innovación es enmarcar los proyectos en formas de trabajo ágiles que

permitan entregas mínimas de valor para generar ganancias desde un inicio y ayudar a controlar los costos.

Propósito. La innovación debe contribuir activamente en la generación de ventajas competitivas para las empresas, en especial para empresas del sector de servicios. Para lograrlo, es necesario tomar en cuenta que la innovación debe estar presente en la planeación estratégica de la compañía como pieza clave para alcanzar los resultados planteados y esto debe ser comunicado a toda la organización pues la innovación se vuelve en el camino y herramienta para alcanzar la visión. Así mismo, la inclusión de la innovación como pilar estratégico permite orientar los comportamientos de los colaboradores hacia la consecución de los objetivos de negocio. Un aspecto relevante para considerar es la creación de un departamento de innovación que apoye a la implementación y mantenimiento de muchas de las iniciativas asociadas a mentalidad innovadora, metodologías de innovación y procesos de transformación y cambio.

De igual forma se plantea un plan de mejoramiento para las áreas más críticas de la organización, en especial en aquellos aspectos que pueden tener una intervención inmediata y que tenga un impacto directo en el coeficiente de innovación de la empresa. Estas áreas son Calidad, Administración (donde se incluyen procesos financieros, compras, y operaciones), y Sistemas, los cuales presentan resultados con puntuaciones inferiores de tres en los bloques de conductas, recursos, procesos y resultados. Frente a la dimensión emocional, el bloque de conducta se ve permeado por la poca iniciativa en la ideación y creación de productos o servicios nuevos y una percepción de asignación de presupuesto mínimo para conducir cualquier idea de cambio o innovación. Particularmente, para las áreas de administración y calidad hay una menor inversión de recursos por cuenta de ser áreas de soporte y de menor impacto estratégico para la operación de la empresa.

Particularmente el área de sistemas también se ve inmersa en esta dinámica, pese a tener un especial interés por parte de la alta generación en el desarrollo de herramientas con base tecnológica para facilitar procesos del *core* de negocio (selección, contratación, entrenamiento, nómina y afines). Se identifica en especial una puntuación critica en los elementos entrenamiento, adaptación e influencia. Los bloques racionales presentan puntuaciones bajas en los elementos tiempo, dinero asociado con la dimensión de proyectos; lo cual se evidencia en cronogramas muy justos para la entrega de estos y recursos limitados, que incita a su vez al fracaso por la falta de tiempos para la planeación y ejecución de tareas y la falta de apoyo financiero en los mismos. El elemento fracaso controlado en el bloque de procesos, recibe una puntuación por debajo dos para las tres áreas, evidenciando la falta de controles para evitar el fracaso y el impacto de estos en los pocos proyectos y tareas que se implementan, lo que constituye de igual forma desinterés y desmotivación en la participación de proyectos o de tener la autonomía de proponer nuevos esquemas y modelos de trabajo.

De igual forma el elemento desarrollo en el bloque de procesos es uno de los más críticos con un promedio de dos para las tres áreas, evidenciando poca materialización en las iniciativas que logren generarse en cada una de las áreas. Por último, el elemento de reconocimiento del bloque de resultados evidencia puntajes por debajo de tres para las tres áreas en especial para el área de calidad y sistemas, áreas que identifican la carencia de reconocimiento por parte de la gerencia general en las actividades en general que ejecutan, evidenciando desmotivación y desinterés hacia las nuevas iniciativas.

Como propuesta de mejora se sugiere:

- Involucrar a la gerencia en las dinámicas de las áreas en especial en los proyectos e iniciativas que se tengan para favorecer el desarrollo de productos, enfatizando en los avances y

logros, abordando de igual forma las dificultades que se presentan y estableciendo mecanismos de apoyo (financiero, humano o técnico) para apalancar las mismas.

- Involucrar a las áreas mencionadas en equipos de trabajo o proyectos que se generen de forma que puedan contribuir y sentirse parte de las diferentes iniciativas de las áreas de negocio aportando puntos de vista desde cada área experta. Parte de los beneficios derivados de la pandemia ocasionada por el COVID – 19 es precisamente la posibilidad de trabajar remotamente y de estar presente en proyectos bajo los cuales antes se requería la presencialidad, lo cual puede ser una práctica que se mantenga posterior a la pandemia.

- Establecer un presupuesto diferencial y de manejo autónomo para cada una de las áreas mencionadas, destinado específicamente a apoyar y acompañar las iniciativas que surjan para generar valor y generar diferenciales en los procesos de las áreas. Este presupuesto, también deberá ser continuamente evaluado y monitoreado para justificar su ejecución.

- Desde la gerencia de talento humano, se propone un entrenamiento desde dos principales frentes, el primero, liderazgo inspirador enfocado a los líderes, de forma que estos puedan conducir y desarrollar en sus equipos la iniciativa, la tolerancia al fracaso y la intención de gestionar cambios; y segundo, entrenamientos dirigidos a introducir conceptos y herramientas de innovación, ideación y creatividad, que pueden generar en las áreas de calidad, sistemas y administración bases para innovar.

- Adicional al punto anterior, se sugiere la creación de un modelo de entrenamiento, dirigido para los colaboradores atendiendo las necesidades de entrenamiento y formación de los equipos y las necesidades de las personas para el cierre de gaps. Las personas perciben falta de entrenamiento no solo en innovación si no en temas asociados a la gestión del día a día, las cuales

les permiten generar un entendimiento mayor de su rol e identificar nuevas oportunidades de crecimiento y competitividad en los procesos y proyectos que deseen emprender.

- Alineado a las necesidades puntuales de cada área, se sugiere que pueda haber acompañamiento a través de *coaching* o *mentoring* al líder del área de calidad, de forma que pueda tener un posicionamiento y liderazgo diferente frente a su equipo. La innovación puede dificultarse cuando los lideres no acompañan los procesos y sus equipos.

- La creación de modelos de reconocimiento (diferentes a los económicos) puede ayudar a incentivar a los colaboradores a innovar. Es importante que puedan establecerse mecanismos que apunten a la flexibilidad, la mejora en la calidad de vida o el esparcimiento como estrategias para premiar iniciativas o resultados que acompañen los objetivos estratégicos de la empresa.

- El área de sistemas tiene un papel muy importante en la generación de iniciativas y proyectos que generen valor agregado y diferencial a las iniciativas de base tecnológica de la organización, sin embargo, a nivel de procesos se identifica una percepción muy baja que los mismos, favorezcan la innovación. Se sugiere la creación de espacios físicos que permitan la interacción entre esta área y las demás de forma que se puedan facilitar los procesos de co-creación, siempre pensando en cómo contribuir al *core* de negocio. De igual forma se sugiere la adopción de metodologías agiles para el desarrollo de proyectos no solo desde esta área si no integralmente en la organización. El poder trabajar en hitos durante un proyecto favorecerá la toma de decisiones y la adopción del cambio sobre la marcha que impactara positivamente la forma como se afronta o se previene el fracaso.

- Se identifica la burocracia como uno de los mayores obstáculos del desarrollo tecnológico; y, los proyectos muchas veces se frenan por decisiones administrativas que le restan

autonomía al área, por lo cual es necesario restar la autonomía que ejerce la gerencia general en los proyectos de tecnología y transformar su figura en un facilitar de los procesos en especial en la aprobación de recursos para su trabajo.

- El área de calidad requiere tener una transformación y dejar de ser un área netamente transaccional o de auditoria, a ser un área de acompañamiento y construcción de los procesos y los proyectos que se ejecuten en la empresa. Poder participar en cada etapa de ideación, de creación o de puesta en marcha de proyectos le permitirá entender el impacto de estos y ser aliado estratégico en la viabilización o en la identificación de oportunidades de trabajo colaborativo.
- El área de selección, la cual es una de las áreas más operativas, pero de mayor impacto al *core* de negocio, requiere entrenamientos en innovación, *gaming* y metodologías de evaluación que permitan hacer el proceso de selección menos monótono y más dinámico. Esto ayudará a desarrollar en los colaboradores de esta área mayor apertura a la innovación.

En la Tabla 5 se muestran los elementos identificados como fortalezas de acuerdo con los resultados del coeficiente de innovación. En la misma, se incluyen las principales iniciativas planteadas por cada elemento, el objetivo, responsables y tiempo esperado para ejecución de estas. De la misma forma se incluye en la tabla 6, se muestran las oportunidades de mejora con un diagrama igual de presentación de información. Ambas tablas constituyen en resumen el plan de trabajo enfocado a fortalecer la cultura para la innovación.

Tabla 5

Principales Iniciativas y Objetivos Propuestos para Mantener las Fortalezas Identificadas en el Coeficiente de Innovación

N°	Elemento	Iniciativa	Objetivo	Responsable	Participantes	Tiempo de ejecución
1	Espontaneidad	Reconocer diferencias	Alentar a los equipos a entender que las diferencias forman parte de la construcción de equipos diversos y de alto desempeño	Líderes Recursos Humanos	Colaboradores	Mantener en el año
2	Exploración	Autonomía	Seguir alentando la autonomía y exploración en los equipos de trabajo para la generación de valor	Gerencia general Líderes	Colaboradores	Mantener en el año
3	Fracaso	Lecciones aprendidas	Líderes generando sesiones de lecciones aprendidas con sus equipos	Líderes	Colaboradores	Mantener en el año
4	Impulsores	Agentes de cambio	Convertir a líderes identificados como impulsores de cambio en líderes de innovación con la asesoría de expertos	*Coach* de agilidad / innovación	Líderes de proyecto Lideres en general Colaboradores	4 semanas
5	Trabajo en equipo	Cambio impulsado por retroalimentación de equipos	Mantener y fomentar la actitud positiva frente a los cambios incorporando la retroalimentación de los equipos a estas iniciativas	Líderes Recursos Humanos	Colaboradores	Mantener en el año

Nota: Se incluyen en la propuesta las 5 principales fortalezas identificadas.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 6

Principales Iniciativas y Objetivos Propuestos para Trabajar las Oportunidades de Mejora Identificadas en el Coeficiente de Innovación

N°	Elemento	Iniciativa	Objetivo	Responsable	Participantes	Tiempo de ejecución
1	Sin burocracia	Empoderamiento de líderes	La gerencia se enfoque en decisiones estratégicas y empoderar a los líderes de las decisiones tácticas propias de su gestión	Gerencia general Recursos Humanos	Líderes	2 semanas
		Formar equipos interdisciplinarios y autogestionados	Formar equipos de trabajo interdisciplinarios con base en habilidades y competencias de tal forma que estos equipos puedan entender las necesidades del cliente y ejecutar procesos más ágiles acelerando la entrega de valor	*Coach* de agilidad / innovación	Colaboradores	6 semanas
		Fortalecer el modelo de liderazgo	Desarrollar en los líderes la capacidad de liderar equipos autogestionados	Recursos Humanos Consultor externo de liderazgo	Líderes	12 semanas
2	Fracaso controlado	Capacitar en *Lean Canvas, Design Thinking, Sprint Method*	Desarrollar la capacidad de manejar herramientas de innovación para validar ideas prometedoras y predecir el fracaso antes de iniciar la etapa de desarrollo generando prototipos de bajo costo, pero alta fidelidad con relación a lo que se quiere evaluar	*Coach* de agilidad / innovación	Líderes de proyecto Lideres en general Colaboradores	4 semanas

N°	Elemento	Iniciativa	Objetivo	Responsable	Participantes	Tiempo de ejecución
3	Comunidad	Estandarizar concepto de innovación y comportamientos relacionados	Establecer bases conceptuales de lo que significa innovación para la organización para capacitar a los equipos y lograr un estándar en términos de significado y comportamientos relacionados	*Coach* de agilidad / innovación Recursos Humanos	Líderes Colaboradores	3 semanas
4	Tiempo	Delimitar tiempos para innovar	Instaurar rutinas donde se les otorgue tiempo a los colaboradores para generar ideas, busquen nuevas oportunidades y proyectos innovadores	Gerencia General Recursos Humanos	Colaboradores	2 horas a la semana
5	Flexibilidad	Ajustar procesos con metodologías ágiles	Identificar ajustes en procesos para hacerlos más ágiles y flexibles, menos engorrosos y capaces de adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente	*Coach* de agilidad / innovación	Líderes Colaboradores	24 semanas
		Cambio con *Lean Change Management*	Afrontar el cambio con la metodología de *Lean Change Management* con el objetivo de incorporar la retroalimentación de los colaboradores a cada cambio que se pretende hacer en aras de ganar flexibilidad organizacional y garantizar con esta co-creación el éxito de la transformación	*Coach* de agilidad / innovación	Líderes Colaboradores	12 semanas

N°	Elemento	Iniciativa	Objetivo	Responsable	Participantes	Tiempo de ejecución
		Presupuesto para la innovación	Asignar un presupuesto para la innovación entre el 5% y 10% de las ganancias de la organización sin estar sujeto a retorno de inversión	Gerencia general Área financiera	Líderes Colaboradores	Mantener en el año
6	Dinero	Inversión en innovación	Comités del área financiera y la gerencia general para evaluar las posibilidades de inversión que impulsen la innovación	Gerencia general Área financiera	Gerencia General Área financiera Equipos que proponen el proyecto	1 vez cada 4 semanas
		Entrenamiento en *Lean Canvas*	Capacitar a los colaboradores en esta metodología para que puedan evaluar de forma rápida y crítica la viabilidad de los proyectos de innovación	*Coach* de agilidad / innovación	Líderes Colaboradores	2 semanas
		Estandarizar concepto y comportamientos asociados a iniciativa	Delimitar el concepto de iniciativa y cómo ponerla en práctica dentro de la organización	Recursos Humanos Consultor externo de innovación	Líderes Colaboradores	1 semana
7	Iniciativa	Programa de intraemprendimiento	Favorecer propuestas de intraemprendimiento que tengan un potencial favorable para la organización en términos de negocio	Gerencia general	Líderes Colaboradores	2 veces al año
		Capacitar en Pensamiento inventivo sistemático	Promover la creatividad para impulsar la iniciativa en los colaboradores de la compañía	Consultor externo de innovación	Líderes Colaboradores	6 semanas
		Plan de reconocimiento	Entregar por iniciativa exitosa un reconocimiento para reforzar	Gerencial general	Colaboradores	Todo el año

N°	Elemento	Iniciativa	Objetivo	Responsable	Participantes	Tiempo de ejecución
			el comportamiento en los equipos	Recursos Humanos		
8	Acción	Mediciones de éxito	Establecer criterios para la medición continua de los proyectos (*OKRs*)	Gerencia general Líderes	Colaboradores	Mantener en el año
9	Desarrollo	*Crowfounding*	Generar iniciativas que permitan la captura de fondos externos para financiar proyectos de innovación	Gerencia general	Gerencia general Líderes	Mantener en el año
10	Propósito	Incorporar la innovación como pilar estratégico	Incluir la innovación como parte fundamental en la planeación estrategia de negocio	Gerencia general	Gerencia general Líderes Colaboradores	Mantener en el año

Nota: Se incluyen en la propuesta las 10 principales oportunidades de mejora identificadas.

Fuente: Elaboración propia (2021).

4.2 Plan y Presupuesto

El plan que se establece a continuación se desarrolla teniendo en cuenta las acciones mencionadas previamente con la intención de construir un presupuesto tentativo que permita aterrizar más la propuesta de cara al impacto financiero asumido por la organización. Para los costos mapeados de proceso de *coaching* o consultoría se tomó una tarifa promedio conforme a históricos de proveedores que han suministrado servicios similares para la organización. La propuesta contempla un servicio de valor agregado al intervenir en temas de capacitación constante del talento interno de la organización (incluyendo gastos logísticos), comunicación y divulgación, alineación con los líderes sobre las mejoras que puedan potenciar su forma de gobierno y procesos orientándolas a la innovación y finalmente el trabajo con los líderes de la empresa para que sean ellos los abanderados del cambio utilizando su rol para modelar comportamientos que beneficien a la adopción de la cultura para la innovación.

En la Tabla 7 se muestra la elaboración del plan de trabajo con las principales actividades derivadas de las iniciativas mapeadas en la tabla 6. Estas han sido incluidas en tres fases conforme las prioridades de establecer lineamientos, ajuste a la estrategia y posterior entrenamiento, formación y acompañamiento en el fomento de la cultura para la innovación. De igual forma se plantea un presupuesto mínimo para la implementación de la propuesta.

Tabla 7

Esquema de trabajo enfocado a propiciar una cultura para la innovación

Iniciativa	Inversión
Fase 1: Bases de Innovación	
Exploración – Autonomía	**$ 2,000,000**
Construir un esquema de reconocimiento emocional y de beneficios	$ 2,000,000
Implementar modelo por parte de líderes	N/A
Realizar seguimiento al modelo de reconocimiento	N/A
Comunidad - Estandarizar concepto de innovación y comportamientos relacionados	**$ 3,400,000**
Coach de agilidad levanta información con colaboradores y genera un concepto de innovación propio de la organización	$ 2,600,000
Recursos Humanos realiza una campaña de comunicación a nivel organizacional sobre la definición y comportamientos	$ 800,000
Líderes modelan los comportamientos y refuerzan la definición en cada espacio con el equipo	N/A
Tiempo - Delimitar tiempos para innovar	**$ 300,000**
Gerencia general identifica espacios de tiempo idóneos para invertirlos en innovación	N/A
Comunicar a la organización la importancia de dedicar tiempo a la innovación e implementa las rutinas	$ 300,000
Recursos Humanos monitorea el cumplimiento de las rutinas y tiempo dedicados a la innovación	N/A
Iniciativa - Estandarizar concepto y comportamientos asociados a iniciativa	**$ 500,000**
Operacionalizar el concepto de iniciativa	N/A
Identificar comportamientos asociados al concepto para decantarlos en la organización	N/A

Iniciativa	Inversión
Lanzar la campaña de comunicación y divulgación del concepto y comportamientos a toda la compañía	$ 500,000
Evaluación de comportamientos mediante la observación de estos por los líderes de las áreas	N/A
Iniciativa - Plan de reconocimiento	**N/A**
Alineado a la fase 1: Exploración - Autonomía: Mantener el esquema de reconocimiento emocional y de beneficios	N/A
Acción - Mediciones de éxito	**$ 400,000**
Generar sesiones de trabajo colaborativo por áreas para aterrizar cuáles son los objetivos principales y resultados claves esperados de su gestión	$ 400,000
Definir acciones o iniciativas que permitan alcanzar los resultados comprometidos	N/A
Construir un *Dashboard* que permita revisar cada trimestre el avance de las acciones y alcance de resultados.	N/A
Propósito - Incorporar la innovación como pilar estratégico	**$ 600,000**
Ajustar y redefinir la estrategia de la compañía incluyendo la innovación como pilar estratégico	N/A
Definir comportamientos asociados a la innovación	N/A
Divulgar la nueva estrategia y sus comportamientos, estos últimos modelados por los líderes	$ 600,000
Dinero - Presupuesto para la innovación*	**N/A**
Revisar el estado financiero para saber si es viable asignar un presupuesto para la innovación	N/A
Generar un centro de costo destinado exclusivamente para innovación	N/A
Definir quién o qué área controlará el presupuesto	N/A
Total Fase 1	**$7,200,000**

Iniciativa	Inversión
Fase 2: Desarrollo de capacidad de innovación a través de herramientas, métodos y gestión del cambio	
Espontaneidad - Reconocer diferencias	**$ 800,000**
Diseñar entrenamiento alienado a trabajo en equipo, empatía y alto desempeño	$ 200,000
Ejecutar plan de entrenamiento	$ 600,000
Acompañar equipos post entrenamiento	N/A
Fracaso - Lecciones aprendidas	**$ 1,000,000**
Analizar la causa raíz de los fracasos para generar las lecciones aprendidas	N/A
Diseñar conversatorios para exponer aprendizajes	$ 500,000
Comunicar la sesión a nivel organizacional e invitar equipos	$ 300,000
Diseñar un repositorio de consulta de lecciones aprendidas	$ 200,000
Impulsores - Agentes de cambio	**$ 3,600,000**
Mapear los líderes que puedan facilitar procesos de cambio	N/A
Contratar un *Coach* para entrenar/guiar a líderes en cambio	$ 2,000,000
Crear un programa de embajadores de cambio	$ 1,000,000
Lanzar y realizar seguimiento del programa	$ 600,000
Trabajo en equipo - Cambio impulsado por retroalimentación	**$ 3,800,000**
Implementar talleres de actitud positiva frente al cambio	$ 1,800,000
Introducir el cambio a nivel organizacional a través de un *Coach* de gestión de cambio	$ 2,000,000
Solicitar retroalimentación constante a los colaboradores sobre los cambios implementados	N/A

Iniciativa	Inversión
Sin burocracia - Empoderamiento de líderes	**$ 750,000**
Delimitar las decisiones según rol y nivel jerárquico	N/A
Adjuntar la redefinición de toma de decisiones a la descripción de cargo y manual de funciones	N/A
Entrenar a líderes en toma de decisiones	$ 750,000
Sin burocracia - Formar equipos interdisciplinarios y autogestionados	**$ 2,600,000**
Evaluar las competencias y capacidades de los miembros de cada área	N/A
Crear estructuras planas de equipos interdisciplinarios con base a mapas de talento	N/A
Entrenar en formas de trabajo ágil con apoyo de un *Coach*	$ 2,600,000
Monitorear el desarrollo de los equipos y acompañamiento por parte del *Coach* ágil	N/A
Sin burocracia - Fortalecer modelo de liderazgo	**$ 3,750,000**
Contratar un consultor externo experto en liderazgo ágil	$ 2,600,000
Redefinir perfiles de liderazgo y su respectivo modelo de competencias	N/A
Assessment center para seleccionar a los líderes para su proceso de formación	$ 400,000
Entrenar a los líderes en liderazgo de equipos autogestionados e interdisciplinarios	$ 750,000
Fracaso controlado - Capacitar en *Lean Canvas, Design Thinking y Sprint Method*	**$ 2,600,000**
Contratar *Coach* de agilidad para entrenar en metodologías de ideación y prototipo para anticipar el fracaso de iniciativas	$ 2,600,000
Rediseño y ajuste de procesos enfocado a la anticipación de fracaso usando los métodos enseñados	N/A
Flexibilidad - Ajustar procesos con metodologías ágiles	**$ 3,450,000**
Identificar junto con los equipos procesos susceptibles de agilidad	$ 250,000
Analizar las oportunidades junto al *Coach* de agilidad y generar una propuesta de mejora	$ 2,600,000

Iniciativa	Inversión
Implementar procesos ágiles de acuerdo con la evaluación previa	N/A
Sensibilizar a los equipos sobre los beneficios de este cambio y entrenarlos para la ejecución de estos	$ 600,000
Flexibilidad - Cambio con *Lean Change Management*	**$ 3,900,000**
Coach de agilidad obtiene hallazgos que evidencian posibles necesidades de cambio en la organización	$ 1,300,000
Coach genera posibles opciones de mejora las cuales experimenta con los equipos y recupera retroalimentación para generar ajustes	$ 1,300,000
Implementar la escala del cambio que resulta exitosa después de los ajustes con los equipos	$ 1,300,000
Dinero - Entrenamiento de *Lean Canvas*	**$ 3,200,000**
Establecer la metodología de entrenamiento junto a un *Coach* de agilidad/innovación	$ 1,300,000
Capacitar a los líderes en la metodología de *Lean Canvas*	$ 1,300,000
Líderes entrenando a equipos y asesorándolos en el uso de la herramienta	$ 600,000
Iniciativa - Programa de intraemprendimiento	**$ 500,000**
Instruir sobre qué es intraemprendimiento y cómo ejecutarlo	$ 500,000
Construir un equipo multifuncional que se dedique a evaluar y desarrollar junto con los equipos sus intraemprendimientos	N/A
Evaluar intraemprendimientos y asignación de presupuesto	N/A
Iniciativa - Capacitar en Pensamiento Inventivo Sistemático (SIT)	**$ 6,300,000**
Contratar un *Coach* o consultor en *SIT* y sus herramientas	$ 5,500,000
Definir los equipos o colaboradores a entrenar que le puedan sacar provecho a estas herramientas	N/A
Poner en marcha del plan de entrenamiento con una metodología teórica práctica usando casos de la empresa	$ 800,000
Total Fase 2	**$36,250,000**

Iniciativa	Inversión
Fase 3: Fortalecimiento financiero	
Dinero - Inversión en innovación	**$ 300,000**
Definir los miembros parte del comité evaluador de propuestas de innovación	N/A
Definir en conjunto los criterios bajo los cuales se estiman y aprueban las propuestas	N/A
Comunicar y establecer las rutinas de evaluación de los proyectos de innovación	$ 300,000
Desarrollo – *Crowfounding*	**N/A**
Identificar plataformas de *Crowfounding* que permitan acuerdos favorables para los involucrados	N/A
Establecer los proyectos que requerirían *Crowfounding*	$ -
Definir el esquema de presentación de las propuestas de valor para conseguir fondos	$ -
Total Fase 3	**$ 300,000**

Nota: Esquema de trabajo elaborado con base en las iniciativas presentadas en la tabla 6, detallando las actividades a realizar y el costo estimado de las mismas.

Fuente: Elaboración propia (2021).

* El presupuesto depende de la utilidad operacional del año anterior, se sugiere emplear entre el 5% y el 10% de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presupuesto total sugerido asciende a $ 43,750,000 millones de pesos colombianos, los cuales se dividen en tres fases: a) Bases de innovación, b) Desarrollo de capacidad de innovación a través de herramientas, métodos y gestión del cambio; y, c) Fortalecimiento financiero. Así mismo, tener presente que la organización puede priorizar las actividades y enfocar los esfuerzos a algunas de ellas, así como posponer o aplazar la ejecución de alguna si así lo considera conveniente. La duración de cada etapa se mantiene conforme a la Tabla 6, teniendo en cuenta que las iniciativas se incluyen en tres etapas que permitirán focalizar el trabajo. Así mismo, se sugiere como parte de la propuesta que el monto de inversión para apoyar las iniciativas de innovación sea entre el 5% y 10% (la empresa puede aceptar o modificar el porcentaje sugerido) de la utilidad neta de la compañía que acorde a nuestros estudios puede oscilar entre 60 a 120 millones de pesos colombianos tomando como referente la utilidad de 2020.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Resulta indiscutible que para orientar a una organización hacia la innovación es vital enfocar los esfuerzos en su cultura. Esta aproximación debe tomar en consideración dos miradas sumamente importantes para el entendimiento y generación del cambio: primero, entender el enfoque racional como la forma de operar, políticas y resultados organizacionales y, segundo, abarcar la perspectiva emocional, que hace referencia netamente a las personas que trabajan dentro de la organización en términos de valores, comportamientos y clima que generar en su dinámica empresarial.

Tomando en cuenta los objetivos propuestos, es vital mencionar que el diagnóstico de la cultura para la innovación permitió identificar que la empresa, objeto de estudio, cuenta con un nivel intermedio de desarrollo de cultura para la innovación situándola, de acuerdo con el Coeficiente de Innovación planteado por Rao y Weintraub (2013) como una organización en vías de desarrollo hacia una cultura innovadora. Para luego, identificar los aspectos que impiden y favorecen la innovación.

A partir de esta identificación se pudo generar un plan de mejoramiento enfocado a proponer acciones específicas que propicien el fortalecimiento de la cultura para la innovación y, al mismo tiempo, replantear los comportamientos que la impiden. También resulta importante enfocar los esfuerzos en las tres áreas con menor coeficiente de cultura para la innovación ya que de esta manera se evitaría que estas queden rezagadas al momento de generar el cambio planteado en el plan de mejoramiento.

Los resultados permiten identificar que los factores que impiden la innovación pueden guardar relación conforme el sector de la economía en la cual está la empresa, especialmente

aquellos asociados a la flexibilidad, desarrollo, y propósito. El primero en el cual se enmarca la necesidad de alinearse a normativas políticas que coarta la posibilidad de proponer formas o estilos de trabajo acorde al entorno, cabe aclarar que las empresas están reguladas por normatividad política que no siempre cambia con el contexto económico. De igual forma, el sector se ve inmerso en la poca asignación de recursos para investigar y proponer nuevos productos o formas de trabajo, más cuando, las empresas clientes solo limitan sus intereses a la satisfacción de una necesidad enfocada al personal, esto lleva a que la poca innovación no sea tenida en cuenta como una prioridad.

Finalmente, el modelo de Rao y Weintraub permite identificar una serie de factores relacionados con la innovación y focalizar los esfuerzos en términos de acciones que impacten positivamente la cultura. Además, el modelo logra discriminar de forma precisa los factores que fomentan este tipo de cultura en particular lo que permite tener información verídica de los colaboradores de la organización y diagnosticar de manera sencilla el estado actual de desarrollo de la cultura para la innovación.

5.2 Recomendaciones

Los resultados de la presente investigación permiten abrir la discusión de que tan innovadoras son las culturas de empresas de servicios en especial de empresas de servicios temporales de personal, aunque en el caso particular la empresa se encuentra en el desarrollo de la misma, no se considera un común denominador en este tipo de industrias la innovación de procesos, servicios e inclusive productos y mucho menos propiciar la innovación como uno de los valores o direccionadores de la cultura organizacional. La gerencia general, no solo en este tipo de empresas se constituye como el principal promotor de cambios frente al desarrollo de una cultura de innovación, en especial en la adopción de modelos colaborativos de trabajo, la asignación de

recursos financieros, tecnológicos y personales para la implementación de proyectos. Aunque la gerencia adopta el papel más importante, sigue siendo un promotor más de un cambio que debe ser gestionado por cada uno de los lideres e integrantes de la organización.

La transformación de la cultura a una cultura para la innovación requiere de un alto esfuerzo en modelos de comunicación que acompañen las intenciones de la gerencia, conviertan el proceso en un proceso natural y transparente para cada colaborador. Para futuras investigaciones se sugiere realizar comparaciones entre empresas de este sector que permitían identificar los aspectos que pueden promover la cultura de innovación en el sector. Se sugiere continuamente realizar mediciones de la cultura con el instrumento diseñado por Rao y Weintraub (2013) una vez se empiece a implementar las acciones propuestas, de forma que permita monitorearse los logros y los esfuerzos involucrados en el fortalecimiento de la cultura para la innovación.

6. Referencias

Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, *1*(1), 30-43.

Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión gerencial*, *2*, 219-239.

Araya, S., Rojas, L., & Fernández, J. (2015). Preferencias por un Programa de Posgrado: Un análisis de los factores que contribuyen a la elección de los posgrados en administración por profesionales de la Región de Coquimbo, Chile. *Revista Universitaria Ruta*, *17*(1), 63-76.

Asobancaria. (2017). El sector servicios: ¿vamos por buen camino? *Semana Económica*, *115*, 1-11.

Barbosa, E. (2014). Organizational culture oriented for innovation: influencing variables. *The Malopolska School of Economics in Tarnow Research Papers Collection*, *2*(25), 37-46.

Barrera, A., & Jiménez, O. (2015). Caracterización del Sector de Servicios a las Empresas en Manizales. *Serie Economía y Empresa*, *3*, 1-58.

Barret, R. (1997). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, *74*(4), 15-16.

Blanco, Ó. (2007). Las empresas de servicios temporales en Colombia. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, *5*, 231-237.

Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, *7*(1), 15-32.

Bonet-Morón, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G., Galvis-Aponte, L., Haddad, E., Araújo-Junior, I., & Perobelli, F. (2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9843

Bridges, W. (2000). *The character of organizations : using personality type in organization development*. Davies-Black.

Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, *28*(69), 55-78.

Calderón, G., & Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. *Cuardernos de Administración*, *23*(41), 161-189.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.

Cantillo-Guerrero, E., & Daza-Escorcia, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, *9*(1), 18-23.

Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, *8*, 61-76.

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, *33*(145), 352-365.

Castiblanco, S., Castro, O., & Gómez, A. (2017). El sector servicios en Colombia: una exploración de la relación entre innovación e internacionalización. *Dimensión empresarial*, *15*(2), 117-140.

Castro, E., & García, A. (2014). La relación entre cultura e innovación: tres ámbitos de análisis. En Laspra & Muñoz (Eds.), *Culturas científicas e innovadoras : progreso social* (pp. 237-254). Eudeba.

Congreso de la República de Colombia. (28 de diciembre de 1990). por la que se introducen reformas al Código Sustantivo de Trabajo y se dictan otras disposiciones [Ley 50 de 1990], (1991).

https://www.redjurista.com/Documents/ley_50_de_1990_congreso_de_la_republica.aspx#/

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2001). Plan Especial de Ciencia y Tecnología, 2001-2006. *Aportes, 7*(20), 185-194.

Cornejo, M., & Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, *5*, 121-139.

Couso, A., & Ramirez, B. (2012). *Gestión del conocimiento como herramienta para innovar* [[Tesis de pregrado].Universidad Argentina de la Empresa]. https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2436/Couso.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Da Silva, A. (2017). *A practical approach to measuring the organizational innovation culture in a food service company* [[Tesis de Maestría] Universidade do Porto]. https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/108543?locale=pt

Danks, S. (2015). *Measuring culture of innovation: a validation study of the innovation Quiotient Instrument* [[Tesis de Doctorado] University of North Texas]. https://sageprofessor.files.wordpress.com/2017/07/danks-pre-defense.pdf

Danks, S., Rao, J., & Allen, J. (2017). Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of the Innovation Quotient Instrument (Part One): Culture of Innovation. *Performance Improvement Quarterly*, *29*(4), 427-454.

de Aguiar, R. (2019). *Modelo teórico de cultura para inovação social nas organizaçõe*. [Tesis de Doctorado]Universidade Federal de Santa Catarina.

de Araújo, N. (2020). *Cultura organizacional e innovación: una revisión de la literatura*. [Tesis de Maestría] Universidad EAFIT.

Denison, D., Ko, I., Kotbra, L., & Nieminen, L. (2013). Drive an innovative culture. *Chief*

Learning Officer, *12*(6), 70-72.

Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, *6*(2), 204-223.

Dobni, C. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *11*(4), 539-559.

Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, *21*(40), 137-154.

Felizzola, Y., & Anzola, O. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración*, *33*(59), 20-31. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4477.

Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, *20*(70), 355-371.

French, W., & Bell, C. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (5.ª ed.). Prentice Hall International.

Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: A review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, *19*(2), 149-172.

Gálvez, E. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*, *27*(46), 103-114.

Gálvez, Edgar, & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, *24*(42), 125-145.

García, A., Sobrido, M., Sánchez, E., & Fernández, M. (2011). Innovación. *Grial*, *49*(190), 34-41.

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, *5*(1), 163-174.

García, M., Vañó, L., & Gisbert, V. (2012). Evolución ascendente de la I+D+i en España. *Empresa, investigación y pensamiento crítico*, *1*(4), 1-11.

González, J. (2009). *5 claves para innovar : recomendaciones para destacar en un mercado global*. Francisco Javier González Sabater.

González, J., García, L., Caro, C., & Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y gestión*, *36*, 109-135.

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (2000). The impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *47*(1), 14-25.

Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2001). *Organizational behavior*. South-Western College Publishing.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, *19*(3), 477-493.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 1-26.

Jiménez, F. (2008). Capital de riesgo e innovación en América Latina. *Revista de la Cepal*, *96*,

173-187.

Johnson, M. (1996). Finding creativity in a technical organization. *Research Technology Management*, *39*(5), 9-11.

Kuczmarski, T. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*, *20*(6), 536 – 541.

Lock, E., & Kirkpatrick, S. (1995). Promoting Creativity in Organizations. En Ford & Gioia (Eds.), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices* (pp. 115-120). Sage Publications.

López, D., & Muñoz, F. (2016). El comercio de servicios y el desarrollo: una discusión en curso. *Sociedad y Economía*, *30*, 255-280.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, *23*(40), 163-190.

Martínez, R., Monserrat, M., & Serafín, J. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, *7*(4), 79-92.

Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, *28*(4), 58-65.

Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, *27*(6), 3-10.

Michela, J., & Burke, W. (2000). Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation. En W. & P. Ashkanasy (Ed.), *Handbook of organizational culture*

and climate (pp. 225-244). Sage Publications.

Mincomercio. (2020). *Dinámica de la economía colombiana*. https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-economicos/informes-macroeconomicos/2020/informe-economico-04/oee-mab-informe-coyuntura-economica-dic-2020-23122020.pdf.aspx

Ministerio de Justicia. Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. [Decreto 4369 de 2006], (2006). http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1545501

Molano, L. (2016). *La cultura organizacional como ventaja competitiva en empresas de correspondencia y mensajería* [[Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]]. https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7895

Morschel, E., Costa, V., dos Reis, D., & Ávila, E. (2013). A influência da cultura organizacional no processo de inovação: O caso da Águia sistemas de armazenagem em Ponta Grossa, Paraná. *RAI : Revista de Administração e Inovação*, *10*(2), 219-237.

Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D., & Sanz-Vall, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *15*, 63-72.

Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, *31*(135), 223-236.

Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *29*(7), 745-768.

OECD, & Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos*

sobre innovación. http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf

Ojeda, J., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *18*(1), 17-38.

Ordóñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación : desafíos y respuestas*. Granica.

Oster, S. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press.

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, *9*(17), 17-25.

Piazuelo, C. (2008). *Innovación en Cultura. Una aproximación crítica a la genealogía y usos del concepto*. YProductions.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (1.ª ed.). Vergara.

Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. CECSA.

Rahmani, H., Azari, S., Vasokolaee, G., Mirghaed, M., & Raadabadi, M. (2015). Organizational Culture and the Organizational Commitment; Correlational Study in Hospital Staffs. *Asian Social Science*, *11*(5), 143-149.

Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, *54*(3), 29-37.

Read, W. (1996). Managing the knowledge-based organization: five principles every manager can use. *Technology Analysis & Strategic Management*, *8*(3), 223-232.

Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2006). *El sistema económico*. Banco de la República.

República de Colombia. Por el cual se reglamentan los artículos 3 y 38 del Decreto 062 de 1976 [Decreto 1433 de 1983], (1983).

http://www.lexbase.co/lexdocs/decretos/1983/d1433de1983

Rueda, G., & Rodenes, A. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*, *4*(2), 1-11.

Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, *8*(2), 285-307.

Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. [Tesis de Pregrado] Universidad Católica Andrés Bello.

Sánchez, M. (2010). La innovación financiera y la crisis mundia. *El Trimestre Económico*, *77*(307), 758-769.

Santos, M., López, J., & González, C. (2012). Cultura innovadora y competitividad en las empresas de servicios intensivos en conocimiento: el papel mediador de la cultura co-creadora. *Economía industrial*, *386*, 159-172.

Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, *25*(2), 3-16.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.ª ed.). Jossey-Bass.

Sierra, F., Peña, E., Alba, M., & Sánchez, R. (2015). Consistencia interna y validez de contenido del instrumento DELBI. *Revista colombiana de Cancerología*, *19*(1), 29-38.

Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento y gestión*, *41*, 60-90.

Tuan, L., & Venkatesh, S. (2010). Organizational culture and technological innovation adoption

in private hospitals. *International Business Research, 3*(3), 144-153.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1997). *Winning through innovation : a practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.

Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas, 31*(2), 179-187.

Unda, M. (2018). *La cultura organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador y su relación con una cultura de innovación*. [Tesis de Maestría] Escuela Politécnica Nacional.

Anexos

Anexo 1

Resultados Estadísticos

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	30	100,0

Nota: [a]. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	54

Estadísticas de elemento

Ítem	Media	Desv. Desviación	N
1. Tenemos un fuerte deseo por explorar oportunidades y crear cosas nuevas.	3,9667	,85029	30
2. Somos tolerantes a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.	3,2333	,81720	30
3. Evitamos quedar paralizados por el análisis cuando identificamos nuevas oportunidades mostrando una orientación a la acción.	3,0667	1,14269	30
4. Estimulamos nuevas soluciones y formas de pensar desde diferentes perspectivas.	3,9333	,73968	30
5. Nuestro trabajo nos ofrece la libertad para buscar nuevas oportunidades.	3,8000	,99655	30
6. Nos encanta ser espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos.	4,0333	,71840	30
7. Somos buenos formulando preguntas en la búsqueda de lo desconocido.	3,7333	,82768	30
8. Estamos constantemente experimentando en nuestros esfuerzos de innovación.	3,6000	,89443	30

Ítem	Media	Desv. Desviación	N
9. No tenemos miedo a fracasar y lo consideramos como oportunidad de aprendizaje.	3,6667	1,02833	30
10. Nuestros líderes nos inspiran con una visión de futuro y la articulan con oportunidades para la organización.	3,7667	1,07265	30
11. Frecuentemente nuestros líderes nos desafían a pensar y actuar como emprendedores.	3,5667	1,16511	30
12. Nuestros líderes modelan el comportamiento innovador correcto para que otros lo imiten.	3,5000	1,13715	30
13. En nuestra organización, la gente de todos los niveles toma la iniciativa para innovar.	3,0000	1,01710	30
14. Nuestros líderes dedican tiempo a entrenar y proporcionar retroalimentación oportuna en nuestros esfuerzos de innovación.	3,1667	1,20583	30
15. Los líderes proporcionan soporte a los miembros de los equipos de proyectos tanto en los éxitos como en los fracasos.	3,4333	1,16511	30
16. Nuestros líderes usan estrategias de influencia apropiadas para ayudarnos a afrontar los obstáculos organizacionales.	3,2000	1,09545	30
17. Nuestros líderes son capaces de modificar y cambiar el plan de acción cuando es necesario.	3,5667	1,04000	30
18. Nuestros líderes persisten en seguir las oportunidades aún al enfrentar la adversidad.	3,6333	,92786	30
19. Tenemos una comunidad que habla un lenguaje común acerca de innovación.	3,0000	1,08278	30
20. Valoramos, respetamos y apreciamos las diferencias que existen al interior de nuestro equipo.	4,0000	,87099	30
21. Trabajamos bien en equipo para capturar oportunidades.	3,8000	,84690	30
22. Somos consistentes en hacer las cosas que decimos que tienen valor.	3,8667	,81931	30
23. Cuestionamos las decisiones y acciones que no son coherentes con nuestros valores.	3,6333	,99943	30
24. Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones aun cuando sean ideas no convencionales o controvertidas.	3,5667	1,00630	30

Ítem	Media	Desv. Desviación	N
25. Reducimos al mínimo las reglas, políticas, burocracia y rigidez a fin de simplificar nuestro lugar de trabajo.	3,0333	,92786	30
26. La gente asume la responsabilidad de sus propias acciones y evita culpar a otros.	3,3667	1,03335	30
27. Nuestra gente sabe exactamente cómo comenzar y mover las iniciativas a través de la organización.	3,0333	,96431	30
28. Tenemos lideres comprometidos quienes están dispuestos a ser los líderes de la innovación.	3,7333	,86834	30
29. Tenemos acceso a expertos en innovación quienes pueden brindarnos soporte en nuestros proyectos.	3,4333	1,04000	30
30. Internamente tenemos personas talentosas para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.	4,0000	,74278	30
31. Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar la cultura de innovación.	3,4000	1,03724	30
32. Tenemos buenas herramientas de apoyo para dar soporte a nuestros esfuerzos de innovación.	3,4667	,93710	30
33. Somos buenos en aprovechar nuestras relaciones con proveedores para buscar iniciativas de innovación.	3,4000	1,00344	30
34. Le damos tiempo a nuestros colaboradores para que busquen nuevas oportunidades.	3,2333	,97143	30
35. Tenemos presupuesto para buscar nuevas oportunidades.	3,3000	,91539	30
36. Disponemos de espacios físicos y/o virtuales para buscar nuevas oportunidades.	3,5667	1,00630	30
37. Sistemáticamente generamos ideas desde un amplio y diverso conjunto de fuentes.	3,2333	,93526	30
38. Metodológicamente filtramos y perfeccionamos las ideas a fin de identificar las oportunidades más prometedoras.	3,3000	,83666	30
39. Seleccionamos oportunidades desde un mecanismo claro de evaluación de riesgos.	3,4333	,89763	30

Ítem	Media	Desv. Desviación	N
40. Rápidamente desarrollamos prototipos de las oportunidades más prometedoras.	3,2667	,82768	30
41. Tenemos ciclos de retroalimentación efectivos entre nuestra organización y el cliente.	3,1667	,98553	30
42. Rápidamente detenemos proyectos con base en criterios de fracaso predefinidos.	3,0000	,78784	30
43. Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y adaptados al contexto, más que basados en el control y la burocracia.	3,3000	,91539	30
44. Rápidamente salimos al mercado con las oportunidades más prometedoras.	3,5667	,81720	30
45. Rápidamente asignamos recursos para escalar las iniciativas una vez que muestran ser prometedoras en el mercado.	3,4000	,93218	30
46. Nuestros clientes nos reconocen como una organización innovadora.	3,4333	1,07265	30
47. Nuestro desempeño de innovación es mucho mejor que el de las otras empresas del sector.	3,5000	1,00858	30
48. Nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero que otras compañías en nuestra industria.	3,2000	1,12648	30
49. Consideramos la innovación como una estrategia de largo plazo más que de corto plazo.	3,3333	,84418	30
50. Tenemos un enfoque deliberado, comprensivo y disciplinado para la innovación.	3,2333	,77385	30
51. Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra organización a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años.	3,8333	,98553	30
52. Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas de innovación.	3,3333	,95893	30
53. Intencionalmente ponemos a prueba y desarrollamos las competencias de nuestros colaboradores a través de la participación en nuevas iniciativas.	3,3000	1,14921	30

Ítem	Media	Desv. Desviación	N
54. Recompensamos a los colaboradores por su participación en nuevas iniciativas potencialmente riesgosas independiente si es resultado.	2,7333	,98027	30

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
186,2667	1003,237	31,67391	54

Anexo 2

Instrumento para medición del coeficiente de innovación de Rao y Weintraub (2013), traducido por Danks (2015).

Bloque	Factor	Elemento	Pregunta	Respuesta				
				1	2	3	4	5
Valores	Emprendimiento	Apetito	Tenemos un ferviente deseo por explorar oportunidades y crear cosas nuevas.					
		Ambigüedad	Tenemos un saludable apetito y somos tolerantes a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.					
		Acción	Evitamos el análisis paralizante cuando identificamos nuevas oportunidades mostrando una orientación a la acción.					
	Creatividad	Imaginación	Estimulamos nuevas soluciones y formas de pensar desde diferentes.					
		Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos ofrece la libertad para buscar nuevas oportunidades.					
		Entretenido	Nos encanta ser espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos.					
	Aprendizaje	Curiosidad	Somos buenos formulando preguntas en la búsqueda de lo desconocido.					
		Experimentación	Estamos constantemente experimentando en nuestros esfuerzos de innovación					
		Fracaso	No tenemos miedo a fracasar y lo consideramos como oportunidad de aprendizaje.					
Comportamientos	Energizar	Inspirar	Nuestros líderes nos inspiran con una visión de futuro y la articulación de oportunidades para la organización.					
		Desafiar	Frecuentemente nuestros líderes nos desafían a pensar y actuar como emprendedores					
		Modelar	Nuestros líderes modelan el comportamiento innovador correcto para que otros lo imiten.					
	Participar	Iniciativa	En nuestra organización, la gente de todos los niveles toma la iniciativa para innovar.					
		Entrenador	Nuestros líderes dedican tiempo a entrenar y proporcionar retroalimentación oportuna en nuestros esfuerzos de innovación.					
		Soporte	Los líderes proporcionan soporte a los miembros de los equipos de proyecto tanto en los éxitos como en los fracasos.					
	Habilitar	Influenciar	Nuestros líderes usan estrategias de influencia apropiadas para ayudarnos a navegar entre los obstáculos organizacionales.					
		Adaptar	Nuestros líderes son capaces de modificar y cambiar el curso de acción cuando es necesario.					
		Aguantar	Nuestros líderes persisten en seguir las oportunidades aún al enfrentar la adversidad					

Clima	Colaboración	Comunidad	Tenemos una comunidad que habla un lenguaje común acerca de innovación.
		Diversidad	Valoramos, respetamos y apreciamos las diferencias que existen al interior de nuestra comunidad.
		Trabajo en Equipo	Trabajamos bien en equipo para capturar oportunidades.
	Seguridad	Confianza	Somos consistentes en hacer las cosas que decimos que tienen valor.
		Integridad	Cuestionamos las decisiones y acciones que no son consistentes con nuestros valores.
		Apertura	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones aun cuando sean ideas no convencionales o controvertidas.
	Simplicidad	Mínima burocracia	Reducimos al mínimo las reglas, políticas, burocracia y rigidez a fin de simplificar nuestro lugar de trabajo.
		Responsabilidad	La gente asume la responsabilidad de sus propias acciones y evita culpar a otros.
		Claridad	Nuestra gente sabe exactamente cómo comenzar y mover las iniciativas a través de la organización
Recursos	Personas	Campeones	Tenemos lideres comprometidos quienes están dispuestos a ser los líderes de la innovación.
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación quienes pueden brindarnos soporte en nuestros proyectos.
		Talentos	Internamente tenemos personas talentosas para ser exitosos en nuestros proyectos de innovación.
	Sistemas	Selección	Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar la cultura de innovación.
		Comunicación	Tenemos buenas herramientas de apoyo para dar soporte a nuestros esfuerzos de innovación.
		Ecosistema	Somos buenos en aprovechar nuestras relaciones con proveedores para buscar iniciativas de innovación.
	Proyectos	Tiempo	Le damos tiempo a nuestros colaboradores para que busquen nuevas oportunidades.
		Dinero	Tenemos presupuesto para buscar nuevas oportunidades.
		Espacio	Disponemos de espacios físicos y/o virtuales para buscar nuevas oportunidades.
Procesos	Idear	Generar	Sistemáticamente generamos ideas desde un amplio y diverso conjunto de fuentes.
		Filtrar	Metodológicamente filtramos y perfeccionamos las ideas a fin de identificar las oportunidades más promisorias.
		Priorizar	Seleccionamos las oportunidades desde un portafolio de proyectos riesgosos a través de un mecanismo claro.
	Afinar	Prototipear	Rápidamente desarrollamos prototipos de las oportunidades más promisorias.

		Iterar	Tenemos efectivos ciclos de retroalimentación entre nuestra organización y el cliente.
		Fallar Rápido/barato	Rápidamente detenemos proyectos basados en criterios de falla predefinidos.
	Capturar	Flexible	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y adaptados al contexto, más que basados en el control y la burocracia.
		Lanzar	Rápidamente salimos al mercado con las oportunidades más promisorias.
		Escalar	Rápidamente asignamos recursos para escalar las iniciativas una vez que muestran ser promisorias en el mercado.
Éxitos	Externos	Clientes	Nuestros clientes nos reconocen como una organización innovadora
		Competidores	Nuestro desempeño de innovación es mucho mejor que el de otras firmas de nuestra industria.
		Financieros	Nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero que otras firmas en nuestra industria.
	Organizacional	Propósito	Consideramos la innovación como una estrategia de largo plazo más que un arreglo de corto plazo.
		Disciplina	Tenemos un enfoque deliberado, comprensivo y disciplinado para la innovación.
		Capacidades	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra organización a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años.
	Individual	Satisfacción	Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas de innovación.
		Crecimiento	Deliberadamente forzamos y desarrollamos las competencias de nuestra gente a través de su participación en nuevas iniciativas.
		Recompensa	Recompensamos a la gente por su participación en oportunidades potencialmente riesgosas, independiente del resultado.

Anexo 3

Resultados del Coeficiente de Innovación por Áreas

Bloque	Factor	Elemento	Administración	Calidad	Comercial	General	Gestión Humana	HSE	Jurídica	Nóminas	Selección	Servicio al cliente	Sistemas	Tesorería	Prom
Valores	Emprendeduría	Exploración	3.50	5.00	4.00	3.89	4.00	3.50	3.67	4.17	4.40	4.00	5.00	4.96	4.28
		Ambigüedad	3.50	3.00	4.00	3.32	3.00	3.00	3.00	3.50	3.60	4.00	3.00	4.91	3.91
		Acción	3.50	1.00	4.00	3.47	1.00	2.50	3.00	3.17	4.00	3.25	4.00	3.09	3.24
	Creatividad	Imaginación	3.25	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.83	4.40	4.38	5.00	4.00	3.97
		Autonomía	3.25	3.00	5.00	3.58	1.00	2.50	3.00	4.33	3.60	4.13	5.00	3.13	3.49
		Espontaneidad	4.00	4.00	5.00	4.16	5.00	3.50	4.67	4.17	4.20	4.13	5.00	5.00	4.45
	Aprendizaje	Curiosidad	3.50	4.00	4.00	3.74	4.00	3.50	4.00	4.00	4.60	3.88	4.00	4.09	3.95
		Experimentación	3.25	4.00	3.00	3.89	5.00	3.50	2.33	4.17	4.40	3.63	4.00	4.00	3.85
		Fracaso	3.00	3.00	4.00	3.95	4.00	3.00	3.33	4.00	4.00	3.75	5.00	5.00	4.16
Conductas	Impulso	Inspiración	3.25	1.00	4.00	3.74	3.00	3.00	4.33	4.00	2.40	4.50	5.00	4.96	4.08
		Reto	2.50	1.00	4.00	3.32	3.00	2.50	4.00	3.83	2.40	4.13	5.00	4.13	3.59
		Modelo	3.00	1.00	4.00	3.26	3.00	2.00	3.33	4.00	2.40	4.38	5.00	4.04	3.58
	Compromiso	Iniciativa	2.25	1.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.17	2.80	3.63	4.00	3.96	3.23
		Entrenamiento	3.00	1.00	4.00	3.37	3.00	1.50	2.33	3.83	1.80	3.63	3.00	4.87	3.65
		Apoyo	3.00	1.00	3.00	3.37	2.00	2.00	2.33	4.00	2.60	4.00	5.00	4.87	3.77
	Facilitación	Influencia	3.00	1.00	3.00	3.32	3.00	1.50	3.33	4.00	2.40	4.00	3.00	4.83	3.74
		Adaptación	3.50	1.00	4.00	3.74	4.00	3.50	3.00	3.83	2.80	4.00	3.00	4.83	3.96
		Tenacidad	3.75	1.00	4.00	4.05	3.00	3.00	3.67	4.00	3.00	3.88	3.00	4.91	4.09
Clima	Colaboración	Comunidad	2.50	1.00	3.00	3.11	3.00	1.50	2.67	3.67	2.40	3.38	3.00	2.30	2.76
		Diversidad	3.25	1.00	4.00	3.68	5.00	3.50	4.00	3.67	3.60	4.50	4.00	4.87	4.11
		Trabajo en equipo	3.50	2.00	3.00	3.84	4.00	3.00	4.00	3.83	2.80	4.50	4.00	4.96	4.12
	Seguridad	Confianza	3.25	2.00	4.00	4.26	5.00	1.50	4.33	4.00	3.80	4.25	4.00	4.13	4.01
		Integridad	3.75	1.00	4.00	3.42	2.00	3.00	3.67	3.17	3.80	4.00	5.00	4.13	3.70
		Franqueza	3.50	2.00	4.00	3.53	3.00	2.50	4.00	3.33	3.20	4.38	5.00	3.13	3.45

Bloque	Factor	Elemento	Administración	Calidad	Comercial	General	Gestión Humana	HSE	Jurídica	Nóminas	Selección	Servicio al cliente	Sistemas	Tesorería	Prom
	Simplicidad	Sin burocracia	3.00	2.00	4.00	2.26	4.00	2.50	3.00	2.83	3.00	3.50	3.00	2.13	2.58
	Simplicidad	Responsabilidad	3.00	1.00	3.00	2.95	3.00	3.00	3.67	3.67	2.80	4.13	2.00	4.83	3.70
		Toma de decisiones	3.00	2.00	3.00	3.47	4.00	1.50	2.33	3.83	2.80	3.50	3.00	4.78	3.72
Recursos	Personas	Impulsores	3.50	1.00	5.00	3.89	4.00	3.00	4.00	4.00	3.60	4.13	3.00	4.96	4.16
		Expertos	3.50	1.00	3.00	3.53	3.00	3.00	2.33	3.83	3.60	3.13	4.00	4.78	3.80
		Talento	3.75	2.00	5.00	4.00	4.00	3.50	4.00	4.17	4.20	4.38	4.00	4.09	4.05
	Sistemas	Selección	3.00	3.00	3.00	3.63	4.00	3.00	3.33	3.50	3.80	3.50	2.00	3.13	3.36
		Comunicación	3.25	3.00	3.00	3.47	4.00	3.00	3.67	3.67	3.80	3.75	3.00	3.22	3.43
		Ecosistema	3.25	1.00	3.00	3.47	5.00	2.50	3.00	3.67	3.80	4.00	3.00	3.22	3.41
	Proyectos	Tiempo	2.50	1.00	3.00	3.05	2.00	2.00	2.67	3.50	2.80	3.63	2.00	2.35	2.78
		Dinero	3.00	1.00	4.00	2.95	3.00	2.50	3.33	3.83	3.80	3.25	3.00	3.13	3.16
		Espacio	3.25	3.00	5.00	3.21	2.00	2.50	3.67	3.83	3.60	3.75	3.00	3.96	3.58
Procesos	Ideación	Generación	2.75	1.00	4.00	3.05	4.00	2.50	3.00	3.67	4.00	3.25	2.00	4.00	3.43
		Filtrado	3.00	1.00	3.00	3.26	3.00	3.00	3.67	3.50	3.40	3.38	3.00	3.96	3.47
		Priorización	2.75	1.00	3.00	3.26	2.00	2.50	3.33	3.67	3.60	3.50	3.00	3.96	3.46
	Concreción	Prototipo	3.00	1.00	3.00	3.26	2.00	2.00	3.67	3.33	3.80	3.38	3.00	3.91	3.43
		Feedback	3.50	3.00	2.00	3.68	3.00	2.50	2.00	3.83	2.20	3.75	3.00	4.04	3.55
		Fracaso controlado	3.00	1.00	3.00	2.95	3.00	2.50	3.67	2.67	2.60	3.13	2.00	2.30	2.70
	Realización	Flexibilidad	3.50	3.00	3.00	3.37	4.00	2.00	3.00	2.67	2.40	4.00	3.00	3.04	3.16
		Lanzamiento	2.50	2.00	4.00	3.37	4.00	2.50	3.67	3.83	3.20	3.63	2.00	3.91	3.51
		Desarrollo	3.00	1.00	4.00	3.63	3.00	2.50	3.67	3.83	2.80	3.50	3.00	3.09	3.30
Resultados	Externos	Clientes	3.50	3.00	4.00	3.37	4.00	2.50	3.67	3.50	3.20	3.63	3.00	4.00	3.59
		Competidores	3.50	2.00	4.00	3.42	5.00	3.00	3.67	3.83	2.60	3.38	4.00	4.00	3.59
		Financieros	2.75	3.00	3.00	3.42	5.00	2.50	3.33	3.50	2.60	3.63	2.00	4.04	3.51
	Corporativos	Propósito	3.50	3.00	3.00	3.63	4.00	2.50	3.33	3.00	3.00	3.38	3.00	3.22	3.31
		Disciplina	3.25	1.00	3.00	3.58	5.00	3.00	3.33	4.00	3.80	3.63	2.00	4.09	3.70
		Capacidad	3.50	3.00	5.00	4.21	5.00	3.00	4.00	4.50	3.60	4.00	5.00	4.13	4.08
	Indi	Satisfacción	3.25	2.00	3.00	3.68	5.00	3.00	2.33	4.00	3.20	3.13	5.00	3.91	3.59

Bloque	Factor	Elemento	Administración	Calidad	Comercial	General	Gestión Humana	HSE	Jurídica	Nóminas	Selección	Servicio al cliente	Sistemas	Tesorería	Prom
		Crecimiento	3.25	1.00	3.00	3.47	3.00	2.50	3.00	4.00	3.00	3.63	4.00	4.00	3.57
		Reconocimiento	2.75	1.00	3.00	3.05	4.00	3.00	1.67	3.33	2.60	3.38	3.00	4.91	3.57