

**CULTURA DE LA INNOVACIÓN. PROPUESTA PARA LA REGIONAL OCCIDENTE
DE PROTECCIÓN S.A., SEDE CALI – COLOMBIA.**

BEATRIZ EUGENIA GONZÁLEZ ARAGÓN

LILIANA MARÍA TOBÓN OSORIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
JUNIO DE 2018

CULTURA DE LA INNOVACIÓN. PROPUESTA PARA LA REGIONAL OCCIDENTE ⁱⁱ
DE PROTECCIÓN S.A., SEDE CALI – COLOMBIA.

BEATRIZ EUGENIA GONZÁLEZ ARAGÓN

LILIANA MARÍA TOBÓN OSORIO

Director

DIEGO HERNÁN VARÓN ROJAS

Doctor en Humanidades

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

JUNIO DE 2018

Agradecimientos

iii

Queremos agradecer a Dios por permitirnos recorrer este camino y concluir un reto más en nuestras vidas. A nuestras familias por el apoyo durante todo el tiempo dedicado al desarrollo de la maestría y de este trabajo de investigación.

Al profesor Diego Varón, asesor de este trabajo de investigación, pues su acompañamiento y enseñanzas nos permitieron desarrollar este trabajo de una mejor forma.

A los profesores de la maestría pues los conceptos y herramientas entregados por ellos fueron importantes para el desarrollo de esta investigación.

Y Finalmente, a la organización para la cual trabajamos, por permitirnos desarrollar el proyecto con la información y casuística del día a día, por darnos el tiempo para el desarrollo de la investigación.

La importancia que hoy tiene la innovación como fuente de ventaja competitiva ha generado que los diversos actores del mercado tengan un interés creciente por identificar los elementos que estimulan su implementación. La cultura organizacional es uno de estos elementos determinantes en la implantación de la innovación en una organización, pues puede estimularla u obstaculizarla, ya que los valores y patrones de comportamiento de los empleados determinan el nivel de éxito de las estrategias que se implementen.

En este trabajo se estructura un modelo que busca entregar herramientas para transformar los patrones culturales, orientándolos hacia el incremento y desarrollo de la innovación de la Regional Occidente de Protección S.A. con sede en Cali. Para desarrollar el modelo se llevó a cabo un estudio de caso, partiendo de la realización de un diagnóstico a través de una investigación mixta (cualitativa-cuantitativa) la cual posibilitó la utilización de las fortalezas de ambos métodos y que tiene como base el modelo planteado por Rao & Weintraub (2013).

El modelo se construyó partiendo de las particularidades del caso tratado y se estructura sobre 6 categorías que se desarrollan de acuerdo a los hallazgos del diagnóstico. Finalmente, se proponen indicadores para que la organización pueda realizar una medición de la efectividad del modelo una vez este sea aplicado.

Palabras claves: Innovación, cultura organizacional, patrones culturales, planeación estratégica, ventaja competitiva.

Abstract

The magnitude that today has the innovation as the source of competitive advantage has generated that the different actors of the market have a growing interest in identifying the elements that encourage its implementation. The organizational culture is one of these determinant elements in implanting the innovation in an organization, since it can boost it or block it as the values and patterns of the employees behavior determine the level of the success of the implemented strategies.

In this job, a model that seeks giving tools in order to transform the cultural patterns is structured, guiding them into the augmentation and development of the innovation of the East Regional of Protección S.A in Cali headquarters. In order to develop the model, a study of this subject has been carried out, starting by fulfilling a diagnosis through a mixed investigation (qualitative - quantitative) which enabled the use of the strongholds of both methods and that is based in the model propounded by Rao & Weintraub (2013).

The model was built initiating with the particularities of the subject treated and it is structured upon 6 ranks that are developed according to the findings of the diagnosis. finally, indicators are proposed so that the organization can measure the effectiveness of the model once it is applied.

Keywords: Innovation, organizational culture, cultural patterns, strategic planning, competitive advantage.

1.	Introducción	1
2.	El problema de investigación	3
2.1	Planteamiento del problema	3
2.2	Formulación del problema.....	8
2.3	Objetivos	8
2.3.1	Objetivo General	8
2.3.2	Objetivos Específicos.....	8
2.4	Justificación	9
3.	Marco referencial	11
3.1	Estado del arte.....	11
3.2	Marco contextual.....	23
3.2.1	Visión, Misión y Principios.	24
3.2.2	Productos.....	25
3.2.3	Regional Occidente de Protección SA.	26
3.2.4	Protección SA y la cultura de Innovación.....	26
3.3	Marco teórico	28
3.3.1	Relación entre Innovación y Cultura Organizacional.	45
3.4	Marco legal	50
3.4.1	Ley 100 de 1993	51
3.4.2	Ley 50 de 1990	51
3.4.3	Ley 797 de 2003	52

3.4.4	Ley 1286 DE 2009	52
3.4.5	Código de Buen Gobierno Corporativo	53
3.4.6	Estatuto tributario.....	54
3.4.7	Pactos por la Innovación.....	54
4.	Metodología desarrollada en la investigación	56
4.1	Tipo de Investigación	58
4.2	Fuentes de Información	61
4.2.1	Fuentes de información primarias.....	61
4.2.2	Fuentes de información secundarias.	62
4.3	Marco lógico.....	62
4.4	Población y muestra	64
4.5	Técnicas de investigación	67
5.	Diagnóstico y análisis de la cultura de innovación	70
5.1	Investigación cualitativa.	70
5.2	Investigación cuantitativa.....	76
5.2.1	Resultados de las encuestas - Media	78
5.2.2	Desviación típica de los resultados.....	87
5.3	Análisis mixto	90
5.3.1	Valores.....	90
5.3.2	Conductas.....	95
5.3.3	Clima.....	99
5.3.4	Recursos.....	104
5.3.5	Procesos.....	108

5.3.6	Resultados.....	113
6.	Modelo para transformar patrones culturales orientados a la innovación.	118
6.1	El liderazgo	120
6.1.1	Acciones fundamentales:.....	121
6.2	La gente	121
6.2.1	Acciones fundamentales:.....	122
6.3	Formación.....	123
6.3.1	Acciones fundamentales:.....	123
6.4	Retos	124
6.4.1	Acciones fundamentales:.....	124
6.5	Recompensas	125
6.5.1	Acciones fundamentales:.....	125
6.6	Soluciones	126
6.6.1	Acciones fundamentales:.....	126
6.7	Indicadores del proceso de innovación:.....	128
6.7.1	Índice de oportunidades de innovación por colaborador:	128
6.7.2	Índice de efectividad de generación de ideas:	129
6.7.3	Índice de generación de innovación:	129
6.7.4	Índice de innovaciones no exitosas:	129
	Conclusiones.....	130
	Bibliografía	133
	Anexo 1 Encuesta	140
	Anexo 2 Tabla con resultados.....	147

Anexo 3 Resultados según Edad, Antigüedad en la organización, Cargo y Edad 153

Vita 157

Tabla 1. <i>Estado del arte sobre Cultura de la Innovación</i>	13
Tabla 3: <i>Marco lógico</i>	62
Tabla 4: <i>Población de estudio</i>	65
Tabla 5: <i>Tamaño de muestra</i>	66
Tabla 6: <i>Muestra por estratos</i>	67
Tabla 7. <i>Lista de entrevistados</i>	71
Tabla 8: <i>Distribución muestra por área</i>	77
Tabla 9: <i>Distribución muestra por cargo</i>	77
Tabla 10: <i>Distribución muestra por antigüedad en la empresa</i>	78
Tabla 11. <i>Referencia de valoración para los resultados</i>	79
Tabla 12 <i>Resultado de Media de cada bloque</i>	80
Tabla 13: <i>Factores mejor valorados</i>	81
Tabla 14: <i>Factores con mayor potencial de mejora</i>	83
Tabla 15: <i>Elementos mejor valorados</i>	85
Tabla 16: <i>Elementos con mayor potencial de mejora</i>	86
Tabla 17. <i>Resultado de elementos con menor grado de desviación</i>	88
Tabla 18. <i>Resultado de elementos con mayor grado de desviación</i>	88
Tabla 19. <i>Factores y elementos del bloque Valores.</i>	91
Tabla 20. <i>Factores y elementos del bloque Conductas</i>	96
Tabla 21. <i>Factores y elementos del bloque Clima</i>	100
Tabla 22. <i>Factores y elementos del bloque</i>	104

Tabla 23. <i>Factores y elementos del bloque Procesos</i>	108
Tabla 24. <i>Factores y elementos del bloque Resultados</i>	114

Lista de Ilustraciones

xii

Ilustración 1 <i>Accionistas y cobertura Protección</i>	24
Ilustración 2 <i>Productos Protección SA</i>	25
Ilustración 3 <i>Niveles de cultura según Schein (2004)</i>	40
Ilustración 4 <i>Modelo de valores de competencia - Fuente: Cameron y Quinn (2006)</i> ...	42
Ilustración 5 <i>Mapa de dimensiones de la cultura organizacional</i>	49
Ilustración 6. <i>Mapa mental – Liderazgo</i>	73
Ilustración 7. <i>Mapa mental La Gente</i>	73
Ilustración 8. <i>Mapa mental – Formación</i>	74
Ilustración 9. <i>Mapa mental – Soluciones</i>	74
Ilustración 10 . <i>Mapa mental – Recompensas</i>	75
Ilustración 11. <i>Mapa mental Retos</i>	75
Ilustración 12 <i>Resultado media bloques. (Dicere, 2015)</i>	80
Ilustración 13 <i>Media de factores</i>	81
Ilustración 14 <i>Media de elementos</i>	85
Ilustración 15 <i>Modelo Propuesto</i>	120

1. Introducción

El cambiante mundo de los negocios obliga a las organizaciones a desenvolverse en un ambiente altamente competitivo que les exige desarrollar cambios y les permitan adaptarse a las necesidades de los clientes y del mercado. Para ello es necesario que se desarrollen nuevas estrategias y en especial, fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación. Actualmente se considera la cultura como uno de los factores que más puede impulsar una conducta innovadora entre los miembros de la organización, puesto que, al intervenir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que se acepte la innovación como un pilar fundamental dentro de la planeación estratégica de la organización y se comprometan con él.

Dada la importancia del tema para la empresa Protección S.A, desde octubre de 2016 se empezó a realizar un trabajo de investigación cuyo eje de intervención se orienta hacia el reto de la innovación. Se buscaba realizar un diagnóstico del nivel de la cultura de innovación y proponer un modelo que apalanque la transformación de los patrones culturales que incrementan el nivel de desarrollo de la innovación de los empleados de Protección S.A Regional Occidente, en la sede ubicada en la ciudad de Cali, y de esta forma, fortalecer la innovación, la cual hace parte de los pilares de la planeación estratégica de la organización, lo cual permitirá aplicar la innovación y hacer los procesos más

agiles para los clientes, lograr penetración de nuevos mercados y así tener un mejor posicionamiento de marca.

En este contexto, la investigación tiene como objetivo general estructurar un modelo para transformar los patrones culturales orientados a incrementar el nivel de desarrollo de la innovación de la Regional Occidente de Protección S.A. con sede en Cali. Fue necesario en una primera etapa realizar un diagnóstico de la cultura regional con respecto a la implementación de la innovación, en segundo lugar, se buscó analizar y relacionar los resultados generados en el diagnóstico de cultura e innovación en la Regional Occidente sede Cali y finalmente, en un tercer momento se propuso un modelo, que permita generar una cultura orientada a la innovación en la Regional Occidente sede Cali.

2. El problema de investigación

El objetivo de este capítulo es el de retomar los datos básicos del proyecto de investigación, presentando inicialmente el planteamiento del problema con su respectiva pregunta de investigación, los objetivos perseguidos y finalmente la justificación de la propuesta. Sin más preámbulos...

2.1 Planteamiento del problema

La innovación es definida según el Manual de Oslo como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005, p.56). Uno de los pioneros en hacer referencia a la importancia de la innovación y su impacto en el crecimiento económico fue el economista Joseph Alois Schumpeter (1883 - 1950), nombrado por esto como el “profeta de la innovación”. En su libro “Teoría del desenvolvimiento económico” plantea la innovación como causa del desarrollo económico y el empresario como motor de los procesos de innovación (Schumpeter & Arrarte, 1996).

La innovación se convierte actualmente en una estrategia de supervivencia y un arma competitiva para apalancar el futuro de las empresas, dado que los consumidores cada vez son más exigentes; tal como lo plantean

Morales & León (2013) la innovación permite generar diferenciación, lograr ventajas competitivas y ofrecer mayor valor a los clientes. Es así como a las empresas actuales tienen el reto de aprender a innovar si quieren ser competitivas; si quieren llevar a cabo una estrategia que les permita asegurar su sostenibilidad, el desarrollo competitivo y crecimiento en el tiempo. Para desarrollar los procesos de innovación es necesario entonces, que las empresas integren su estrategia innovadora con la cultura organizacional.

La relación entre la cultura organizacional y la innovación cada día está tomando mayor fuerza, ya que, a la luz de implementar procesos de innovación en la cultura organizacional de las empresas, es importante intervenir ésta y la planeación de la organización. Se recuerda el trabajo de Schein, quién definió la cultura organizacional como:

A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems¹(Schein, 2004, p. 17).

Desde este punto de vista, cuando una organización decide incursionar en el proceso de innovación debe tener en cuenta que éste genera cambios en las reglas sociales y por ello debe ser gestionado adecuadamente dentro de la cultura organizacional, buscando tal como lo plantea Hartmann (2006) que los individuos aporten su creatividad y acepten la innovación como un valor

¹ Traducción propia: Cultura Organizacional: Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, Pensar y sentir en relación con esos problemas.

organizacional con el cual están comprometidos, y según la postura de Lengnick-Hall (1992) lograr de este modo que la innovación sea un arma competitiva y haga parte del ADN organizacional.

Adicionalmente, un proceso exitoso de innovación depende de una correcta alineación con los objetivos estratégicos de la organización, y de forma paralela, la definición exacta de qué significa la innovación dentro del contexto empresarial específico, así como la definición de un proceso o metodología de innovación atado a la cultura organizacional (Ponti & Ferrás, 2008). “La innovación ya no es catalogada como una responsabilidad de un departamento de la empresa (Investigación & Desarrollo, por ejemplo), sino que se convierte en una responsabilidad de todas las personas de la que trabajan en la empresa. La innovación debe ser parte del trabajo de cada persona” (Morales & León, 2013, p.8)

Protección S.A., la empresa en la cual se desarrolló el presente proyecto de investigación, es una sociedad anónima de carácter comercial con 25 años en el mercado, que administra seis Fondos los cuales conforman patrimonios autónomos e independientes, constituidos por un conjunto de bienes, cuya gestión, custodia y control permanecen separados del patrimonio de la Sociedad que los Administra. La comercialización de los productos de Protección se realiza en el territorio nacional, bajo la normatividad vigente para la seguridad social y las normas que rigen el estatuto tributario, condiciones que generan que el mercado esté muy limitado y la oferta que tienen las diversas administradoras de fondos de pensiones no se diferencien en cuanto a los productos

mandatorios, adicionalmente existen múltiples amenazas a los productos afectando directamente a los ingresos de la compañía desde el marco regulatorio (reformas, cambios de ley). Con este escenario la compañía Protección SA debe innovar y generar así alternativas para atender a los clientes, con nuevos productos rentables que cumplan con su objetivo de acompañar a los colombianos en la construcción de su futuro.

En el año 2014, la alta dirección de Protección S.A. identificó la innovación como una herramienta para mejorar su competitividad, la experiencia relacional con los clientes y crecer en la participación de mercado, de esta forma introduce dentro de su planeación estratégica el objetivo de Innovación. Con este cambio en la planeación, en el año 2015 se constituyó un equipo que tenía como objetivo estructurar un proyecto que fuera el primer paso de la innovación en Protección S.A., el resultado fue un nuevo producto: Más Protección, el cual busca acercar de forma fácil a los afiliados del fondo a cubrir su brecha pensional.

Otra de las acciones que se desarrolló fue contratar una firma externa, ésta realizó el primer diagnóstico de la cultura organizacional (Dicere, 2015). Con este estudio se midió la madurez del desarrollo de la cultura de la innovación a nivel nacional, identificando los puntos fuertes, así como las carencias de la empresa para obtener una orientación para la toma de acciones concretas para la construcción y la mejora de la cultura de innovación. Esta medición se realizó a nivel nacional con una muestra de 398 personas, utilizando

la encuesta y la estructura de la innovación desarrolladas por Rao & Weintraub (2013), de manera global se detectó que en una escala de 1 a 5 las personas participantes valoran que Protección SA tiene un cociente de innovación de 3,18 en cultura de innovación; la media de los valores racionales es de 3,03 y la de los emocionales es de 3,32 (Dicere, 2015).

Según información suministrada por el equipo de innovación de la empresa, en el 2016, Protección SA a través de la convocatoria Mega-E realizada por Innpulsa Colombia implementó en la Dirección general (Medellín) un segundo proyecto de innovación con el cual buscaba desarrollar nuevas ideas que se convirtieran en nuevos productos, generando oportunidades de negocio y crecimiento para la compañía. Actualmente este proyecto ha generado resultados como el producto: Protección Hijos (Protección SA, 2018a). Con las experiencias obtenidas de estos proyectos de innovación, la organización desde su planeación estratégica busca expandir la innovación a nivel nacional en sus 5 regionales, convocando colaboradores para que desarrollen el espíritu innovador y de esta forma se interiorice como un pilar de la cultura organizacional (Protección SA, 2015). Partiendo del lineamiento nacional, este proyecto de investigación se liga al proyecto nacional de innovación, pues con él se propone un modelo que genere una transformación en los patrones culturales orientados a la innovación particularmente en la Regional Occidente con sede en Cali.

2.2 Formulación del problema

¿Cómo transformar los patrones culturales que permitan incrementar el nivel de desarrollo de la innovación de la Regional Occidente de Protección S.A. con sede en Cali - Colombia?

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Estructurar una propuesta que permita transformar los patrones culturales orientados a incrementar el nivel de desarrollo de la innovación de la Regional Occidente de Protección S.A. con sede en Cali.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar y analizar la cultura de la Regional Occidente sede Cali de Protección S.A con respecto a la implementación de la innovación hasta el año 2017.
- Proponer un modelo que permita transformar aquellos patrones culturales que orientan la cultura organizacional hacia una cultura innovadora en la Regional Occidente sede Cali.

2.4 Justificación

Actualmente la innovación es considerada como una clave para el logro de ventajas competitivas y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, ya que aquellas que desarrollan la innovación tienen más capacidad de adaptación y se ajustan rápidamente a los cambios, debido a que logran aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado. Las organizaciones al desarrollar una planeación que integre la innovación a la cultura podrán potenciar los talentos y creatividad del personal, realizar procesos de selección enfocados a lograr el crecimiento de mercado a través de la creación de nuevos productos y el crecimiento en nuevos segmentos.

En este trabajo se analizó la relación entre la cultura organizacional y la innovación, entregando así a la organización Protección S.A. herramientas que le permitan integrar la innovación al ADN de la cultura organizacional, identificando los comportamientos de los empleados que la favorecen o la obstaculizan. Este proyecto es complementario a las iniciativas que hoy se desarrollan en la Dirección general, pues entrega herramientas para lograr el propósito de llevar la innovación hasta las regionales, particularmente la Regional Occidente con sede en Cali, donde actualmente la compañía enfrenta situaciones de competencia de mercado que hacen necesario que los empleados de esta ciudad generen iniciativas innovadoras que permitan el crecimiento en la plaza. El proyecto se realizó a través de la realización de un

diagnóstico de la cultura de los empleados de la ciudad de Cali y la propuesta de un modelo que está en línea con los resultados obtenidos.

Adicionalmente, los resultados de esta investigación generó conocimientos que permiten gestionar la innovación en los equipos de la organización, realizando un estudio exploratorio, indagando la realidad de la cultura organizacional de los colaboradores de Protección en la Regional Occidente con sede en la ciudad de Cali, abordando las cosas que los motivan, sus puntos de vista, sus dificultades, las conductas innovadoras y lo más importante, la aceptación a la innovación como valor fundamental en los equipo de trabajo.

Desde el punto de vista académico, aporta herramientas de análisis para la implementación de la innovación en la cultura organizacional, poniendo a disposición de las organizaciones el cómo abordar este proceso de cambio que por la dinámica del mercado se ven abocadas a desarrollar para ser sostenibles en el tiempo.

3. Marco referencial

En este capítulo se realizará una breve compilación de los conceptos sobre los cuales se construyó epistemológicamente la investigación, adicionalmente se realiza un recuento de algunas investigaciones previas sobre la relación entre cultura e innovación, que sirven como base para el desarrollo del modelo planteado. Dado que el estudio de caso se desarrolló en la organización Protección SA, se realiza también un recuento de la situación actual de esta empresa y de las leyes sobre las cuales se rige, siendo determinantes para implementar cambios en los modelos organizacionales.

3.1 Estado del arte

Al realizar una revisión de los estudios desarrollados en el campo de la innovación y su relación con la cultura organizacional, se encuentran publicaciones donde se identifican las características culturales, prácticas y comportamientos determinantes para el desarrollo de proyectos de innovación; en estas publicaciones los autores realizan un recorrido por los principales teóricos de cada uno de los temas y llegan a conclusiones frente a la relación existente entre las dos temáticas y el encadenamiento requerido para la implementación de la innovación en las organizaciones.

Dentro de los estudios encontrados, se identificó el de la OCDE en el año 2014 (OCDE, 2014), esta organización entregó un informe sobre las políticas de

innovación en Colombia, planteando la innovación como la clave para abordar los desafíos que tiene Colombia y como la innovación en las empresas es uno de los principales motores para el desarrollo sostenible del país. Urrea et al., (2000) plantea como en la década de los años 90, la innovación empieza a postularse como un elemento importante en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones colombianas, pero no sólo circunscrita a la tecnología dura, sino que se empieza a hablar de tecnología gerencial (“tecnología blanda”) y la manera como esta nueva herramienta genera oportunidades en el cambiante ambiente empresarial y los efectos que tiene sobre la cultura organizacional, exponiendo incluso el término acuñado por el Sistema Nacional de Innovación: “Nueva cultura para la competitividad”. Complementando este aporte, Urrea et al., (2000) hacen un recorrido por algunos aspectos relevantes que influyen la cultura organizacional y la manera como este tema ha sido abordado desde la academia y las organizaciones tanto de forma nacional como internacional.

En la búsqueda bibliográfica se puede evidenciar que los estudios sobre este tema de estudio soportan el análisis cualitativo a través de métricas estadísticas, con mediciones que relacionan las variables y finalmente puedan comprobar las hipótesis planteadas, en general son publicaciones recientes, de los últimos 10 años; dentro de la búsqueda se hallaron dos casos de estudio de la implementación de la innovación en la cultura organizacional en casos colombianos, algunas de las fuentes consultadas son:

Tabla 1. *Estado del arte sobre Cultura de la Innovación*

Año	Título	Tipo de Publicación	Autores	Metodología	Aplicación
2014	Hacia una cultura innovadora en las empresas	Artículo	Rueda Rodenes	& Cualitativo	General
2011	Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa	Artículo	Urgal, Quintás, & Arévalo	Cuantitativo	España
2015	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	Artículo	Naranjo-Valencia Calderón-Hernández	Cualitativo & Cuantitativo	- Empresa Sumicol

2006	El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación	Artículo	Castañeda, Ortega, & García	Cualitativo	General
2014	El rol de los aspectos emocionales en la gestión de la cultura innovadora	Artículo	Camio	Cualitativo	Empresa Argentina
2012	¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?	Artículo	Naranjo-Valencia, Jiménez, & Sanz-Valle	Cuantitativo	España
2014	Measures for Predictors of Innovation Adoption	Articulo	Ho et al.	Cualitativo	General

2016	Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies	Articulo	Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez, & Sanz-Valle	Cualitativo	General
2014	Medición de la cultura de innovación	Articulo	Koller	Cualitativo	General
2015	Gestión de una cultura de innovación basada en las personas	Articulo	Souto	Cualitativo	General
2014	Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y	Articulo	González Candía, García Coliñanco, Caro, & Romero	Cualitativo	General

	generación de		Hernández		
	ideas: prácticas				
	para gestionar la				
	innovación en				
	empresas				
1991	Organizational	Artículo	Damanpour	Cuantitativo	Empresas
	innovation: a				Estados
	meta-analysis of				Unidos
	effects of				
	determinants and				
	moderators				
2013	¿How innovate is	Artículo	Rao	& Cualitativo	General
	your Company's		Weintraub		
	Culture?				

Morales & León, (2013) realizan un análisis detallado respondiendo la siguiente pregunta ¿por qué necesitan innovar las empresas de América Latina? Visualizando la innovación desde tres enfoques importantes como son los países, las empresas y las personas, se asume la innovación como un reto inmediato que se debe afrontar para competir y mantenerse a la vanguardia en mercados cada vez más competitivos. Se realiza adicionalmente un estudio de cómo se ubican los diferentes países latinoamericanos en el ranking mundial en

innovación según el World Economic Forum donde sólo el 2% de la inversión mundial en investigación y desarrollo, tiene lugar en los países latinoamericanos y en conjunto invierten menos que un país asiático. Este análisis lleva a preguntarse por un momento ¿qué están haciendo los países, las empresas y las personas para ser más innovadores? Según Morales & León (2013) la mayoría de las empresas que inician procesos de innovación lo hace por alguna de las siguientes razones:

- La necesidad de diferenciarse de la competencia
- La presión o ambición de hacer crecer su negocio
- La necesidad de generar ideas radicales y de mayor impacto
- La necesidad de sobrevivir o de reinventar el modelo de negocios
- El deseo de gestionar o sistematizar la innovación

Morales & León (2013) afirman que independientemente de las razones que justifique iniciar el proceso de la innovación cada vez son más las empresas que ven la innovación como una de las prioridades estratégicas. En esta misma dirección, Ponti & Ferrás (2008) argumentan que la innovación dejó de ser una cualidad deseable en las empresas hace mucho tiempo, hoy es una verdadera necesidad para todas aquellas organizaciones que pretendan llegar con vida a los siguientes años. El problema es que aún se percibe la innovación como un concepto difuso, intangible, imposible de cuantificar y sistematizar, pero no tiene que ser así. Se diferencia de otros conceptos similares en cuanto debe traducirse en una ganancia para la empresa, es decir, en la implementación

rentable de una nueva idea. Una idea innovadora debe contar con 3 atributos esenciales:

- Ser nueva, única y diferente.
- Resolver una necesidad y crea valor.
- Estar alineada con la estrategia y crea ventaja competitiva.

Innovar no se trata solamente de desarrollar nuevos productos, existe un amplio espectro de áreas de oportunidad donde se pueden aplicar ideas innovadoras, al que el autor llama arcoíris de la innovación. Este se encuentra compuesto por: nuevos productos, nuevos servicios y experiencias, nuevos procesos o tecnologías, nuevas estrategias, nuevos mercados, nuevos canales de distribución o comunicación, nuevas alianzas estratégicas, entre otros. En la medida en que se logre explotar el potencial de todos los colores, estaremos en la capacidad de crear innovaciones que realmente impresionen a los clientes y tengan un impacto duradero en la ventaja competitiva de la empresa (Ponti & Ferrás, 2008).

Por otro lado, Naranjo & Calderón (2015) realizan un estudio de caso en la empresa Sumicol con énfasis en la metodología cualitativa realizada a partir de análisis documentales, entrevistas en profundidad y grupos focales y se completó con una descripción cuantitativa de la cultura, planteando 3 fases como son: el diagnóstico de la cultura organizacional actual, la definición de la cultura organizacional que se establece como meta y la identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar la cultura establecida como la meta a

alcanzar. Como resultado de este estudio de caso se estructura un modelo para el desarrollo de transformaciones culturales, se identifica los formadores de cultura y se establecen los rasgos culturales necesarios para la innovación empresarial.

De otro lado, González, García, Caro, & Romero (2014) pretenden dar cuenta de los principales resultados obtenidos en la realización de un estudio cuyo objetivo general fue identificar y describir las mejores prácticas para gestionar la innovación que se llevan a cabo en las empresas, adicionalmente describen y comparan mediante la metodología cualitativa de estudios de casos, las distintas practicas utilizadas por las empresas participantes de la investigación y recopilar, a partir de la realización del estudio, un stock de prácticas para gestionar la innovación que sirvan como referentes o guías para que sean replicadas e implementadas en empresas de diferentes sectores.

Naranjo, Jiménez y Sanz (2012) realizan un estudio en 446 empresas españolas, en el cual identifican como el tipo de organización y la cultura que se desarrolla en ésta, son un apalancador o un obstáculo en el proceso de implementación de los diversos tipos de innovación. Este estudio parte del modelo de valores en competencia, sobre éste realiza la evaluación de características de la empresa tales como el tamaño, la complejidad, la estrategia, las prácticas de recursos humanos y la estructura; finalmente concluye como una organización que funciona bajo un modelo Adhocrático tiene mayor apertura a la innovación y que el modelo Jerárquico está negativamente

relacionado con la innovación. El estudio es cuantitativo y tiene en cuenta 3 tipos de variables: Innovación, Cultura Organizacional y Variables de control.

Urgal, Quintás, & Arévalo (2011) desarrollan un estudio cuantitativo sobre empresas españolas que realizaron actividad innovadora entre 2004 y 2006, que tiene como objetivo proponer un modelo de medición del desempeño innovador que permita a las empresas usar la innovación como ventaja competitiva. Dentro de los recursos y capacidades que se tienen en cuenta para la medición se encuentra el conocimiento (endógeno y exógeno - el tácito y explícito) sobre el cual se realizan las hipótesis del estudio, los recursos organizacionales como la cultura, el compromiso de la dirección y la formalidad de los procesos. El modelo propuesto por los autores propone la innovación como una variable mediadora, es decir, como la capacidad que tienen las organizaciones de adoptar o implantar los procesos de innovación. Sobre esta propuesta concluyen:

- La innovación se da cuando la empresa cuenta con recursos adecuados para realizarla
- El compromiso y participación de la alta dirección es fundamental en la implantación de la innovación.
- Las organizaciones son capaces de desarrollar innovaciones cuando tienen la habilidad de integrar los recursos innovadores (aquellos con alto conocimiento) y así alcanzar innovaciones sostenibles.
- Existe un efecto directo de los recursos basados en conocimiento sobre el desempeño innovador.” (Urgal et al., 2011)

Por su parte, Rueda y Rodenes (2014) buscaban identificar los valores, prácticas y comportamientos que son determinantes y que deben desarrollar las empresas para lograr proyectos de innovación; para dar inicio al estudio, los autores exponen la necesidad que tienen las empresas de identificar su perfil y las barreras culturales que impiden aceptar los cambios, evaluando variables como: el uso de la tecnología, la forma de relacionarse las personas, la utilización del conocimiento y la información. Rueda & Rodenes (2014) concluyen que la condición previa y necesaria para que exista una cultura innovadora es la incorporación de nuevos valores diferenciales, que sean coherentes con las normas, prácticas y creencias y que tengan la innovación como motor de transformación. Al igual que Urgal, Quintás, & Arévalo (2011), estos autores consideran que el capital intelectual (conocimiento), la gestión participativa de todos los empleados incluida la alta dirección, el trabajo en equipo y la motivación son factores determinantes en el proceso de implantación de la innovación. Para los autores la innovación se debe desarrollar en un ambiente abierto (apoyando lo que concluyeron Naranjo y colegas), con tolerancia al error, estructuras flexibles y espacios que propicien el intercambio de conocimientos.

Rodriguez, Ortega, & Yeudiel (2006) realizan un estudio un poco diferente a los anteriormente consultados, pues en él evidencian como en 9 países las políticas gubernamentales influyen en los comportamientos que las empresas tienen respecto a la innovación; la gestión de la innovación se vincula con

factores del micro y el macro ambiente económico, político y social, pero también se es necesario identificar las variables internas de la organización que la posibilitan: La formación del recurso humano, la comunicación, los valores y la creatividad

Damanpour (1991), en su estudio presenta una preocupación y es la inestabilidad de los resultados de las investigaciones empíricas sobre innovación, sin embargo, expone que diversos autores esperando subsanar esto han realizado distinciones entre. la innovación técnica y la administrativa, entre innovación radical e incremental y definir claramente el estado de adopción de la innovación iniciando o ya implantada. Los estudios realizados pretenden identificar las variables de innovación y las asociaciones determinantes de estos.

El estudio de Damanpour tiene tres objetivos:

- Probar la hipótesis que busca relacionar los factores organizacionales y la innovación y validar la inestabilidad de los resultados.
- Explorar cuáles dimensiones de la innovación pueden ser moderadas y cómo se correlacionan unas con otras.
- Probar algunas de las teorías de innovación.

Finalmente la metodología creada por Rao & Weintraub (2013) logra llegar a un índice de cultura de la innovación, esta metodología lo que busca es diagnosticar el clima innovador de la organización, centrándose en seis bloques fundamentales que componen las culturas más innovadoras y que sustentan la estrategia de las organizaciones, la metodología interrelaciona los seis bloques

de la cultura de la innovación como son: recursos, procesos, resultados, valores, conductas y clima. Estos seis bloques a su vez están estrechamente conectados y se descomponen para realizar un análisis al detalle, utilizando dieciocho factores, y cincuenta y cuatro elementos que aseguran un diagnóstico preciso y completo sobre la cultura de la innovación en la organización. Adicionalmente, la metodología ofrece información cuantitativa estructurada, no sólo para conocer el grado de Cultura de la Innovación de la organización, sino también para pasar de la acción y planificación a la implementación de acciones de mejora.

3.2 Marco contextual

Protección S.A. es una sociedad anónima de carácter comercial con 25 años en el mercado que administra seis Fondos los cuales conforman patrimonios autónomos e independientes, constituidos por un conjunto de bienes, cuya gestión, custodia y control permanecen separados del patrimonio de la Sociedad que los Administra. La comercialización de los productos de Protección se realiza en el territorio nacional, aunque dada la alta participación accionaria que tiene la Holding SUAM (Sura Asset Management) la empresa acoge y apropia estrategias entregadas para la región (Protección SA, 2018). En la ilustración 1 se exponen los accionistas y la cobertura del territorio nacional.

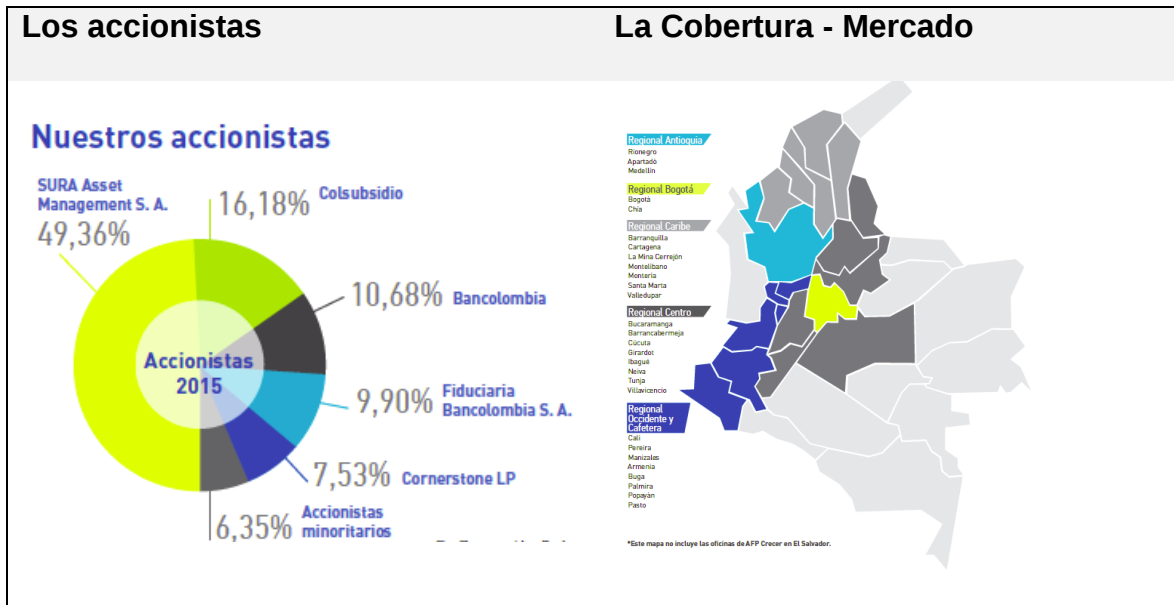


Ilustración 1 Accionistas y cobertura Protección

3.2.1 Visión, Misión y Principios.

En la página www.proteccion.com en la sección: Corporativo y accionistas se encuentra la información sobre la visión y misión que tiene la organización Protección SA y cuáles son los principios que rigen el actuar de los empleados de la empresa, realizando una descripción de lo que significa cada uno de ellos.

- Visión: “Ser el principal aliado de nuestros clientes en la construcción y gestión de su patrimonio”.
- Misión: Proteger, desde el presente, el futuro de nuestros clientes en la construcción de su patrimonio y generarle valor en el cumplimiento de sus metas.
- Principios: Para cada uno de los que empleados Protección, los valores son esos principios que guían las acciones diarias, son el patrimonio más

valioso y no resultan negociables. Los principios de la organización son: equidad, respeto, responsabilidad y transparencia.

3.2.2 Productos.

Protección S.A. administra fondos para el ahorro pensional de los colombianos en Pensiones Obligatorias, Pensiones Voluntarias y Cesantías, los cuales se convierten en una solución para clientes individuales o institucionales. Así mismo, administra dos patrimonios autónomos: Smurfit Cartón de Colombia y XM (Protección SA, 2018).

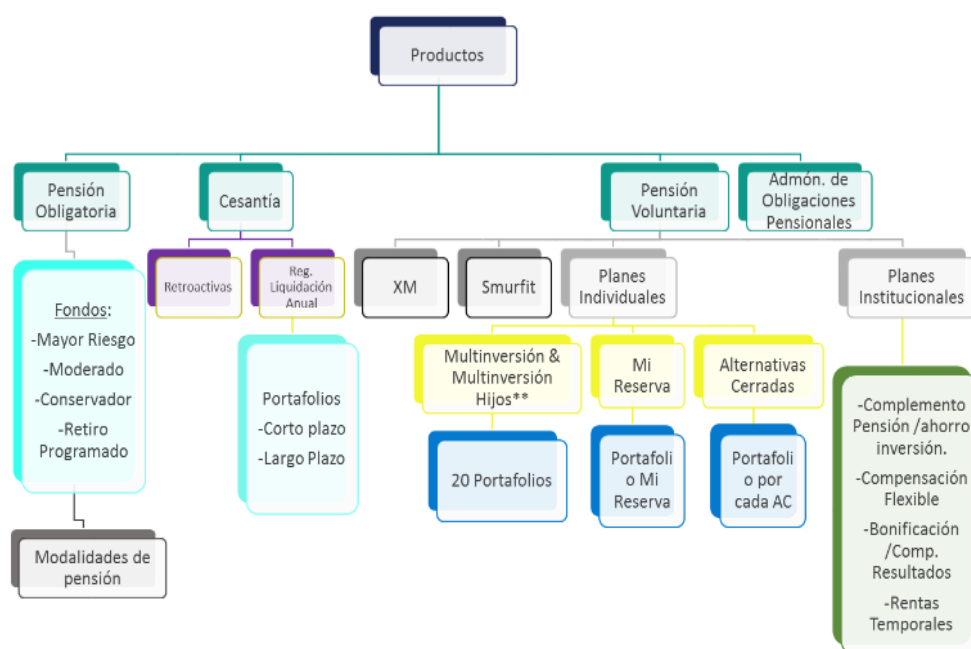


Ilustración 2 *Productos Protección SA*

3.2.3 Regional Occidente de Protección SA.

Protección SA tiene sede principal en la ciudad de Medellín y atiende los clientes a nivel nacional a través de 5 regionales: Antioquia, Bogotá, Centro, Caribe y Occidente, cada una de ellas bajo la dirección de un Gerente Regional que tiene como objetivo aplicar las políticas y estrategias nacionales que generen el crecimiento de la plaza de una forma eficiente. La Regional Occidente que es la sede en la que se desarrollará el proyecto de investigación, atiende 6 departamentos: Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Cauca y Nariño, tiene como sede principal la ciudad de Cali.

En la ciudad de Cali, Protección SA cuenta con personal administrativo y operativo que prestan el apoyo a 2 oficinas de servicio y 2 oficinas comerciales, en total a nivel regional son 236 personas y en la ciudad de Cali 130.

3.2.4 Protección SA y la cultura de Innovación.

Según información suministrada por la empresa, Protección SA en el año 2014, introduce dentro de su planeación estratégica el objetivo de Innovación como un pilar para mejorar la experiencia relacional con los clientes. En el 2015 se realiza el primer diagnóstico de la cultura organizacional a nivel nacional con el apoyo de una firma investigadora (Dicere, 2015), en el cual se identifica la necesidad de transformar la forma de ser de la organización hacia una cultura innovadora, con este estudio realizado a través de la encuesta a 398 personas a nivel nacional se determina que la organización tiene un cociente de innovación

de 3,18, con una menor calificación en los valores racionales (3,03) que en los emocionales (3,32).

Según la líder de innovación a nivel nacional, partiendo de este diagnóstico se identificó la necesidad de desarrollar planes de acción para mejorar esta competencia en los empleados de la organización. Durante el 2015 un equipo seleccionado por la alta dirección trabajó en el primer proyecto de innovación de la organización, lo que dio como resultado el producto +Protección, después en el 2016 se lleva a cabo un taller de innovación abierto para todos los empleados, en el que participan 40 personas que desarrollan 10 ideas de las cuales actualmente están en el mercado Protección Hijos y Regala Protección, posteriormente en el 2017 se realiza un taller virtual en el cual participan un mayor número de empleados a nivel nacional, logrando llevar el conocimiento sobre innovación a más empleados de la compañía. Es de anotar que la mayoría de las acciones que se han realizado han tenido una mayor participación de los empleados de la ciudad de Medellín y que la participación de las regionales, particularmente la Occidente ha sido baja.

En la ciudad de Cali se realizó una capacitación de innovación para un grupo de 30 personas en el año 2016, dos empleados participaron en el desarrollo de los proyectos de innovación que la organización desarrolló con Mega-E en el año 2016 y seis personas lograron finalizar el taller virtual realizado en el 2017.

3.3 Marco teórico

La Organización para la cooperación y el desarrollo económico OCDE define la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2006, p. 56).

Por otro lado, los autores Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg (2015) puntualizan que “para que algo sea innovador, necesita ser nuevo, sorprendente y radicalmente útil” (Schmidt y Rosenberg, 2015; p. 279) afirmando que antes que se pueda desarrollar e implementar procesos de innovación se necesita que exista un contexto propio de innovación, es decir, que todas las empresas necesitan comenzar por crear un ambiente en que los distintos componentes se alineen y puedan integrarse para dar lugar a esas nuevas creaciones en el tiempo y la libertad para evolucionar y vivir.

Ahora bien, uno de los primeros autores en hacer referencia a la innovación fue el economista austriaco Schumpeter para quien el proceso de innovación tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio, para generar así desenvolvimiento económico y por lo tanto un crecimiento económico sostenido (Schumpeter & Arrarte, 1996); es así como este autor plantea la innovación como el uso fructífero de un invento, que realmente genere un valor agregado a

su usuario final. Shumpeter (1996) considera que hay 5 caminos para innovar y son:

- “Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
- Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
- Apertura de un nuevo mercado.
- Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
- Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.”

Otro autor que trabaja alrededor de la innovación es Drucker (1986), el cual la define como el “análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio” (Drucker & Noel, 1986, p. 59) identificando una serie de aspectos para tener en cuenta para desarrollar la innovación en las compañías como son:

- “La innovación comienza con el análisis de oportunidades.
- Para ser eficientes dentro de las organizaciones la innovación debe ser simple y direccionada.
- La innovación exitosa tiene como finalidad el liderazgo y dinamismo del sector en el cual se desenvuelve la empresa.”

Las anteriores definiciones, algunas de ellas emitidas hace muchos años permiten evidenciar como la innovación se hace necesaria hoy en día, toda vez que estamos frente una economía de apertura a nuevos mercados, que se

tienen que abordar con ideas y estrategias nuevas, siendo conscientes de la vertiginosa dinámica con que cambian; a esto le añadimos una tendencia de globalización manifiesta en la economía, que implica tener un nicho en el mercado cada vez más grande y multiplica las variables que se deben tener en cuenta para entrar a competir de forma eficiente. Esto por supuesto precisa de formular estrategias para que los procesos de innovación se sistematicen y sea posible una eventual retroalimentación. Es importante recordar que la innovación se trata de un juego de prueba y error, es decir, formular estrategias innovadoras implica necesariamente actuar bajo el componente de la incertidumbre acerca de su éxito o de su fallo. Sobre esto, Álvarez y Bolaños (2011) se pronuncian: “Las organizaciones para lograr fortalecer su habilidad de innovar necesitan delinear estrategias que les permitan integrar procesos de innovación exitosos.”(Álvarez Castañón, L. D. C., & Bolaños Evia, 2011)

La incertidumbre, sin embargo, no es un factor absoluto. El mercado, como tal, es un organismo que muestra ciertos patrones de conducta que son susceptibles de ser analizados y descritos como tendencias. Es aquí como la observación y análisis se vuelven un ejercicio imperativo en las prácticas empresariales para la innovación. Muchas empresas que han gozado de un cierto renombre durante las últimas décadas son muy dadas a ser inflexibles en sus prácticas de innovación, enarbolando la bandera de la tradición como forma de triunfar en el mercado, piensan que innovar es un proceso innecesario que además conlleva recursos costosos.

La innovación como tal no proviene de fórmulas matemáticas, o de mecanismos probados, precisamente porque lo que busca en su esencia es acabar con éstos. Es aquí cuando nos encontramos con el concepto de “economía de conocimiento”, y es éste el que permite a las empresas ensayar fórmulas creativas que se vuelvan tangibles en el mercado. El conocimiento, como tal, funciona con hipótesis devenidas de un proceso de observación riguroso. Es así como se deben adecuar los ambientes empresariales con el fin de que se den ideas en todos los niveles de la organización, y que se puedan materializar. Así el conocimiento promueve una cultura de mejoramiento de la competitividad de la empresa, mediante la puesta en práctica de ideas innovadoras que supongan una ventaja eventual en el mercado.

Toda organización empresarial comprende una cantidad ingente de información, producto de su quehacer interno y externo. El conocimiento al que hace referencia el proceso de innovación es el que promueve una forma de discernir la información, para establecer cuál ayuda en la competitividad de la empresa y convertir ideas e información en ventajas competitivas, más si el mercado se juzga como de una complejidad significativa. Este proceso, sin embargo, lo anterior, ha sido estudiado por diversidad de autores y sea han establecido algunos modelos, a saber:

Modelo lineal, en 1950 se presenta este primer modelo en el cual la innovación se define como una secuencia de pasos al interior de la organización para lograr nuevos descubrimientos o inventos que con buena comunicación

daban paso a la innovación y así empujaban la empresa en el mercado, este modelo es considerado como la primera generación de modelos de innovación (Pineda, 2015).

Modelo de Need Pull, modelo propuesto por Myers y Marquis en 1969, más cercano a la realidad de las empresas, que inicia con una idea sobre un nuevo o mejor producto o proceso de manufactura que surge en cualquier área de la organización, no obstante, esta idea debía cumplir con la factibilidad económica y la demanda potencial para ser llevada a cabo, este modelo articula la generación de ideas partiendo de las necesidades del mercado y las actividades de investigación lineal, convirtiéndose en la segunda generación de modelos (Pineda, 2015).

Modelo, Chain-link model, planteado por Kline y Rosenberg en 1986), el cual integra tres aspectos esenciales: la investigación, la técnica y el aspecto comercial. , la innovación inicia con una idea sobre la cual se realiza un diseño analítico que se materializa en un prototipo el cual es puesto a prueba con el fin de rediseñarlo y adaptarlo a las necesidades del mercado para así ser producido y comercializado, para este modelo la retroalimentación esencial, y todo el proceso de innovación se soporta en los conocimientos existentes y en el desarrollo de nuevas investigaciones (Pineda, 2015).

Modelo de Integración de Sistemas y Redes, este modelo surge para finales de los noventa y define la innovación como el resultado de la transmisión del conocimiento (dentro y entre las organizaciones), en donde los avances

tecnológicos son elementos esenciales para incrementar la eficiencia y la velocidad de creación de nuevos productos. (Pineda, 2015).

Estos modelos no constituyen fórmulas infalibles para el proceso de innovar, en el mejor escenario son mapas de ruta para la empresa que con sus condiciones particulares requiere saber cuál es su mejor opción. La innovación es un llamado a romper paradigmas, es una forma de salir de lugares de confort que se acompañan de creencias como “lo siempre ha funcionado tiende a funcionar en cualquier caso y en cualquier condición”.

Existe un fenómeno que va de la mano con la innovación y es la vanguardia del desarrollo tecnológico, que debe asistir a los productos, procesos y tecnologías de las empresas. Estar a la par de la tecnología, es una carrera cada vez más acelerada en estos tiempos donde términos como “obsoleto” persiguen constantemente los desarrollos o productos de la empresa. Para muchas organizaciones la tecnología es una inversión necesaria si se quiere implementar ideas de corte innovador.

Revilla señala que “la innovación, consistente en la aplicación comercial de una idea”. innovar es entonces, convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora. Se trata de un hecho fundamentalmente económico que incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa y, además, tiene fuertes implicaciones sociales. Y agrega: “el establecimiento de tipologías de innovación ha atraído el interés de numerosos estudiosos e investigadores, cuyos trabajos han conducido a

diferentes clasificaciones, entre las que destacamos dos: (1) aquella que utiliza como criterio clasificatorio el grado de novedad de la innovación; y (2) la que atiende a su naturaleza.” (Revilla, 2001),

Según la OCDE (2005) existen 4 tipos de innovación en las actividades que realiza la empresa:

- Innovaciones de producto: “cambios significativos en las características de los bienes o de los servicios”
- Innovaciones de proceso: “cambios en los medios de producción y de distribución”
- Innovaciones organizativas: “puesta en práctica de nuevos métodos de organización”
- Innovaciones de mercadotecnia: “puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización”

Adicional a la tipología planteada por la OCDE, Damanpour, (1991) propone tres pares de innovaciones:

- “Administrativa y técnica: basada en los cambios propuestos a la manera como se toman las decisiones y en una amplia gama de las actividades que desarrolla la organización.
- Productos y procesos: Son cambios en los procesos productivos y en los productos y servicios

- Radical e incremental: estas innovaciones están determinadas por el grado de cambio que ellas representan para las categorías en las cuales son desarrolladas”.

Varela & Flores (2014) adicionalmente realiza las siguientes precisiones:

- “La generación y adopción de una nueva idea que se convierte en un producto o servicio deseado por los clientes
- Una nueva forma de hacer las cosas mediante la introducción de una técnica o proceso de producción que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico.
- Una forma diferente de manejar comercialmente una mercancía”

Una empresa que busque ser innovadora debe siempre responder a tres criterios bases: eficiencia, competitividad y calidad. Esto, por supuesto, requiere una reorganización de todos los elementos que graviten alrededor de una apuesta por innovar con directrices bien determinadas.

Es importante recordar el hecho de que la innovación siempre es un producto social, ya que es un producto de la interacción social de varios componentes, no necesariamente homogéneos; es este intercambio ilimitado de información en ambientes abiertamente dinámicos, lo que hace que la innovación sea un elemento que compete a todos los miembros de la organización. Köhler & Begega (2014) aseveran: “Como producto social, la innovación no encuentra acomodo en los modelos de la Economía neoclásica. En su entramado de agentes racionales, acceso ilimitado a la información y

equilibrio perfecto, los mecanismos que explican el proceso de la actividad innovadora permanecen sistemáticamente ocultos”

Uno de los grandes abanderados sobre innovación es el profesor Jay Reo, quien con la premisa de volver la innovación a las personas ha formulado una serie de criterios que funcionan como pautas. A saber (Rao & Weintraub, 2013):

- El cliente debe ser el elemento central de todo proceso económico y organización.
- La Cultura de la Innovación requiere este enfoque hacia el cliente.
- La Cultura de la Innovación debe tener un desarrollo vertical por todo el organigrama de la empresa, desde dirección hasta el último trabajador para lograr un compromiso efectivo que logre crear productos o servicios que aporten valor tanto para la empresa como al cliente, y extensivamente a la sociedad.
- La Calidad, basada en la orientación al cliente y la eficiencia es básica para fortalecer la Cultura de la Innovación.
- La Innovación se debe arraigar en el interior de la empresa y formar parte de su cultura interna
- La comunicación en una empresa debe ser transversal y abierta, de forma que se favorezca la creatividad y, por tanto, la Cultura de la Innovación.

- Las empresas no deben de perder de vista que son las personas son las que crean e idean nuevas formas de ver las cosas. La Innovación proviene de ellas.
- La Cultura de la Innovación tiene como principal objetivo el atraer, captar y desarrollar el talento de las personas de forma que sume para la compañía.
- La Innovación debe partir desde la educación para formar ciudadanos creativos, críticos, responsables y comprometidos.
- La Cultura de la Innovación debe formar parte de la disciplina de gestión y, por lo tanto, debe ser integrada dentro de los sistemas de gestión de la empresa de forma que estos evolucionen a un nuevo estado más eficiente.

Jay Rao ha explicado en numerosas ocasiones el concepto del mundo VICAH (volátil, incierto, complejo, ambiguo e hiperconectado) y la importancia para las empresas de tener líderes que sepan navegar en él. El mismo asegura: “La característica principal está en la incertidumbre y la ambigüedad, las cuales, a diferencia del riesgo, no pueden medirse. Hoy, las empresas se enfrentan a una innumerable cantidad de variables cuyos valores se desconocen, entre ellas: mercados no explorados, consumidores no identificados, tecnologías no probadas, competidores no tradicionales y nuevos modelos de negocio jamás antes implementados” (Fernandez, 2018)

Las ideas de innovación tradicionalmente se asociaban con la creación de artefactos; sin embargo, esto tendía a no tener éxito toda vez que estas ideas se copiaban rápido y quedaban en desuso. La clave era fomentar la cultura corporativa para que las ideas tuvieran un buen desarrollo. Junto a Joseph Weintreub creó una herramienta para medir el coeficiente de innovación de la cultura corporativa. La idea es rediseñar la estrategia de una compañía luego de un diagnóstico previo mediante encuestas online o presenciales. Esto porque la innovación es una disciplina como el marketing o las finanzas, y por tanto es susceptible de ser medida (Rao & Weintraub, 2013).

Otros de los temas centrales es la cultura organizacional. Según la Real Academia de la lengua define el término Cultura como un “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”, este término ha sido usado desde hace mucho tiempo y las organizaciones también lo asumieron en su vocabulario del día a día, de esta forma surge el término Cultura Organizacional definido inicialmente como el ambiente interno que se genera entre los empleados a raíz de las diversas prácticas y creencias que éstos desarrollan en su interactuar. Muchos autores han desarrollado teorías sobre este constructo, uno de los más representativos es Schein, quien en su libro *Organizational Culture and Leadership* lo define como:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive,

think, and feel in relation to those problems (Schein, 2004, p.17. La traducción se presenta en la introducción).

Según Barney (1986) la cultura organizacional puede definirse como un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus negocios; el núcleo de la cultura organizacional está en sus valores compartidos y la interiorización de éstos, que deben conducir a una congruencia de los objetivos de la dirección y los empleados individuales. Büschgens (2013), adicionalmente expone el planteamiento de Schwartz y Davis, quienes afirman que la cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización; estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización, incidiendo directamente en su capacidad.

La cultura organizacional involucra tanto el entorno y dinámicas de los procesos administrativos como las relaciones en los equipos de trabajo, lo que hace necesario considerar aspectos que influyen o se evidencian en ésta no sólo desde el punto de vista de los empleados, sino también desde el equipo directivo y la perspectiva de la empresa. Schein (2004) propone 3 niveles de cultura, los cuales miden el grado en el cual los fenómenos de la cultura son visibles para un observador y que para quien ingresa a la organización se hace necesario identificarlos y asumirlos, pues estos comportamientos, valores, normas y reglas de comportamiento son innegociables. En la figura 3 tomada de Schein (2004) se exponen los tres niveles de cultura.

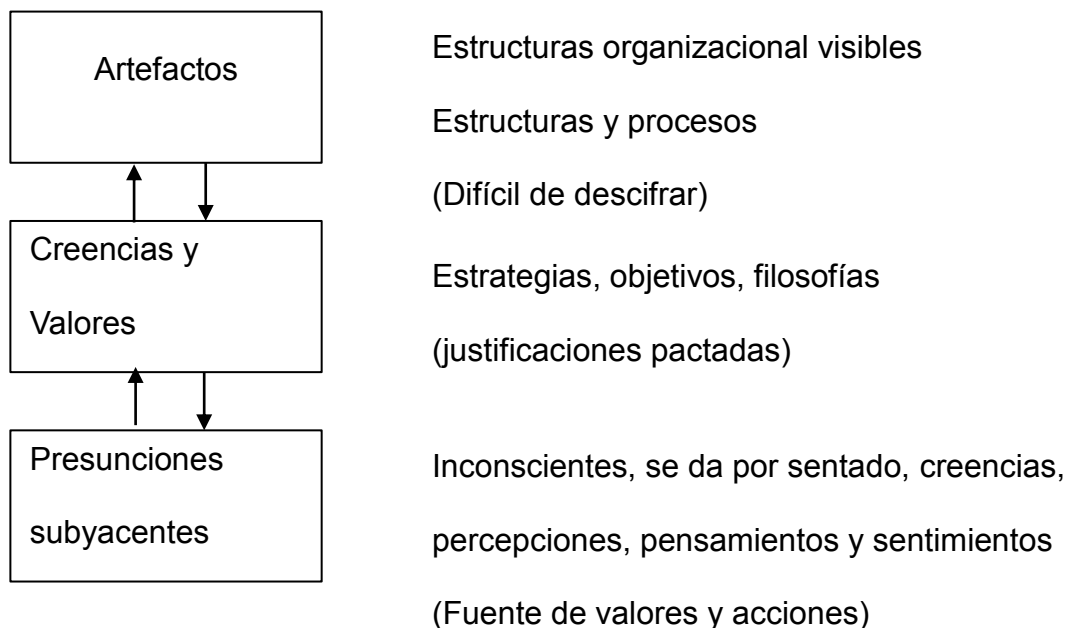


Ilustración 3 *Niveles de cultura según Schein (2004)*

Adicionalmente, los estudiosos del tema con el objetivo de profundizar el conocimiento de las organizaciones y poder realizar comparaciones de la cultura de éstas con otras han realizado categorizaciones, Schein (2004) expone 3 tipos de culturas, partiendo de las propuestas por Etzioni en 1975:

Organizaciones coercitivas: En las cuales los empleados son sometidos por razones físicas o económicas y debe obedecer las reglas impuestas por la autoridad. En estas organizaciones es importante determinar cómo es usada la autoridad y el nivel de participación de los empleados, de acuerdo a esto se pueden encontrar organizaciones autocráticas, paternalistas, democráticas, participativas y delegativas.

Organizaciones utilitarias: En las cuales los individuos trabajan por el pago, sin importar las reglas esenciales, sin embargo, el grupo desarrolla normas contractuales.

Organizaciones Normativas: en las que los individuos están comprometidos con la organización, pues sus objetivos individuales están alineados con los de la organización

Para complementar la identificación de los fenómenos que ocurren en la cultura organizacional, Cameron & Quinn (2006) proponen un modelo basado en “Competing Values Framework” – Modelo de valores en competencia - a través del cual identifican 4 tipos de cultura dentro de los cuales se caracterizaran los valores centrales, las interpretaciones, el liderazgo, el diseño organizacional, suposiciones y el modelo de efectividad que vive una organización que identifica en una u otra tipología. Los 4 tipos de cultura son determinados por dos dimensiones que al cruzarlas forman 4 cuadrantes, la primera de ellas es la flexibilidad y dinamismo de la organización, la cual evalúa la estabilidad, la adaptabilidad al cambio y el control organizacional, la segunda son los Criterios de Efectividad, con la cual mide si la empresa tiene una orientación interna, integrada y con unidad de criterios o si por el contrario tiene una orientación externa, con diferencias y rivalidades. Los 4 cuadrantes presentan las 4 tipologías de culturas y cada uno de ellos permite evaluar los indicadores de efectividad de las organizaciones, En la figura 3, se pueden observar los cuadrantes propuestos por Cameron y Quinn (2006):

- Cultura de Clan
- Cultura Adhocrática
- Cultura Jerárquica
- Cultura de mercado

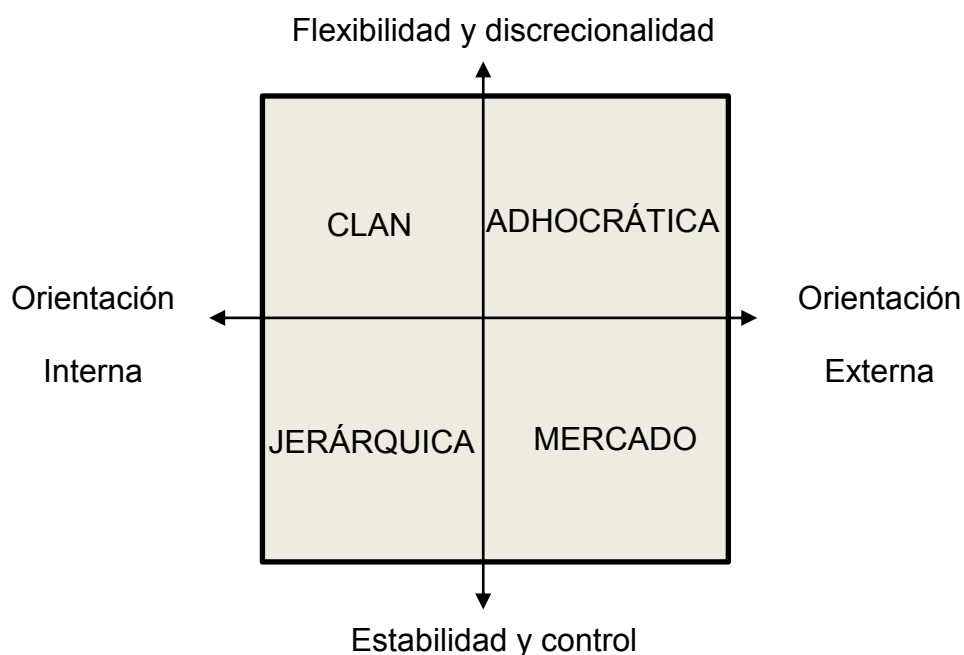


Ilustración 4 *Modelo de valores de competencia* - Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Según Barney (1986) la cultura organizacional puede definirse como un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa realiza sus negocios; el núcleo de la cultura organizacional está en sus valores compartidos y la interiorización de éstos, que deben conducir a una congruencia de los objetivos de la dirección y los empleados individuales. Büschgens (2013), adicionalmente expone el

planteamiento de Schwartz y Davis, quienes afirman que la cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización; estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización, incidiendo directamente en su capacidad para innovar

De las definiciones de cultura consultadas, ésta se puede entender como un proceso, en tanto todas las partes de una organización comparten una serie de fases para generar un fenómeno compartido. Esto alude a la idea de que este proceso tiene un aspecto de emergencia cuando se evidencia la necesidad de reconfigurar sus elementos, y una necesidad de estabilidad para asumir la identidad y la constancia en los procesos. En las culturas organizacionales si bien se sugiere la creencia de que se debe partir desde un consenso y de una idea compartida, no necesariamente siempre funciona así, pues para un sano desarrollo de una organización es importante que existan diferencias y se confronten principios e ideas. Esto es imperativo, toda vez que cualquier proceso de reconfiguración dentro de una organización requiere cambios más o menos traumáticos que afectan zonas de confort. Si bien la cultura organizacional es una forma de sintetizar antagonismos, lo cierto es que la cultura tiende a crear paradigmas de cómo actuar, lo cual la vuelve inflexible muchas veces. Y esto porque muchas veces se deja permear de ideologías presentes en el medio social, que constituyen verdaderas fuentes de mecanismos de poder aplicados.

Esto apoya la misma creencia generalizada de que la cultura es algo que funciona como una base que persiste en el tiempo.

Según Etkin & Schvarstein, (2005) existen cuatro categorías en los sistemas culturales:

“Fueres o débiles: Cuando los rasgos culturales de las instituciones son más fuertes, éstos determinan las formas de conducta de los miembros, consolidándose una cultura organizacional distintiva por su liderazgo” (Etkin, J. R., & Schvarstein, 2005).

“Concentrados o fragmentados: Cuando las acciones y decisiones obedecen al arbitrio de un pequeño grupo, negando las concertaciones y solamente interesados en la ejecución.” (Etkin, J. R., & Schvarstein, 2005).

“De apertura o cerrados: La tendencia hacia la apertura o al cierre depende del tipo de liderazgo. Cuando éste es autocrático, el sistema cultural tenderá a ser cerrado, mientras que, bajo un estilo de liderazgo democrático, el sistema cultural tiende a la apertura. (Etkin, J. R., & Schvarstein, 2005).

“Reflejos o autónomos: Cuando las pautas de conducta obedecen a la limitación e introyección acrítica de un modelo externo, aunque no necesariamente extranjero, el sistema cultural es reflejo. Son autónomos, cuando las pautas de conducta obedecen a la singularidad interna de las organizaciones.” (Etkin, J. R., & Schvarstein, 2005).

3.3.1 Relación entre Innovación y Cultura Organizacional.

La relación entre la cultura organizacional y la innovación ha sido sujeto de extensivas investigaciones en las últimas décadas, estudiando una gran diversidad de variables que afectan la cultura y que han permitido que el concepto de cultura de la innovación se vaya fragmentando y entrando en las teorías de la administración, aunque aún de forma no tan profunda. Adicionalmente, la práctica empresarial ha ido mostrando la estructura requerida para la innovación y los elementos que permiten medir la eficiencia de los instrumentos de cultura utilizados para ello (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013).

Sanabria, Acosta-Prado, & Albor (2015) precisan que la innovación es un proceso no lineal, que requiere de condiciones que se deben generar desde de la cultura organizacional y que se presentan en la medida en que la organización va evolucionando en el mercado, evolución que se da por la demanda y las capacidades estructurales de oferta y que se puede comprender desde “la explicación crítica de las fases que conectan la acumulación en un momento y los puntos con estabilidad posteriores que se consoliden como propuestas de cambio” (Sanabria et al., 2015). La evolución de la organización también se ve afectada por el nivel de conocimiento, la tecnología con la que cuenta y los riesgos e incertidumbre en los que se desenvuelve.

La cultura organizacional es la clave para el éxito de la innovación, es por ello que las empresas que tienen la habilidad de crear y comercializar nuevas tecnologías frecuentemente hacen énfasis en la autenticidad de su cultura y

muestra que no existe una fórmula única para generar culturas innovadoras, pues existen alrededor de 40 valores de la cultura que se suponen tienen relación con la innovación (Büschgens et al., 2013). La cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él.

La cultura organizacional es tratada como una variable dentro de los procesos internos y externos en las empresas para medir el éxito de fenómenos que implican la cultura y forma de pensamiento e ideologías de todos los empleados, la cultura organizacional, debe por tanto, estar necesariamente alineada con la cultura que supone el medio. Elaborar propuestas que atenten contra el sistema de creencias y valores que tengan una población determinada implica que se pierda un manifiesto sentido de pertenencia y se destine al fracaso estrategias. Es por ello que desde la dirección se deben cultivar modos de operar que respondan a las ideologías compartidas.

Dentro de las teorías que proponen Büschgens, Bausch, & Balkin (2013) usadas para describir el rol de la cultura organizacional en las organizaciones innovadoras está la teoría del control de Ouchi o teoría Z², donde este autor

² Teoría Z asume que el trabajo es natural y debe ser una fuente de satisfacción incentivando las necesidades psicológicas del hombre, la Teoría Z se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo. https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_Z Octubre 2016.

propone el control organizacional como una actividad administrativa que ayuda a motivar a que los individuos actúen consistentemente con los objetivos de la organización.

Dentro de la cultura organizacional se han identificado elementos que pueden describir o definir la particularidad de cada organización, entre ellos se encuentran (<http://www.encyclopediainanciera.com>, 2016)

- “El paradigma: ¿Qué es de la organización, lo que hace, su misión, sus valores?
- Sistemas de control: Los procesos en marcha para vigilar lo que está pasando.
- Estructura organizacional: las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan través de la empresa.
- Estructuras de poder y estilos de liderazgo: ¿Quién toma las decisiones?, ¿cómo está repartido el poder, y en que está basado?
- Símbolos: Estos incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.
- Sistema de reconocimiento y recompensas.
- Rituales y rutinas: reuniones e informes de gestión.
- Historias y mitos: construidas sobre personas y acontecimientos que transmiten un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.”

Estos elementos de la cultura inciden en la manera como se lleva a cabo el proceso de implementación de la innovación, afectando la manera como se realiza la socialización e interiorización de esta nueva estrategia, de esta forma cada uno de los miembros de la organización puede saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera y se refuerza si la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyan la creatividad y la innovación.

En la ilustración 5, se esquematizan 5 dimensiones que se pueden considerar en la evaluación de la cultura organizacional y se observa como la innovación hace parte de la dimensión de mejora continua y está conjugada con la capacidad de aprendizaje que tiene la organización y la adaptación al cambio. Souto (2015) plantea como desde una perspectiva centrada en los miembros de la organización el papel de las personas en la innovación y creatividad son cruciales, pues sus esfuerzos y compromiso con la innovación son importantes en la construcción de organizaciones capaces de conseguir que la innovación y la creatividad fluyan de forma natural.



Ilustración 5 *Mapa de dimensiones de la cultura organizacional*

Fuente: <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/elementos.htm>

Para Souto (2015), en la cultura de innovación las soluciones que plantean los equipos de trabajo son fruto del descubrimiento y la creatividad, resultado de enfrentarse al riesgo e incertidumbre de romper con lo establecido y cotidiano; bajo esa perspectiva la evaluación de todas las dimensiones de cultura en las personas que pertenecen a la organización se hace fundamental para determinar la adaptación a una cultura de innovación.

Dados los planteamientos anteriores se puede decir que el éxito o fracaso de la innovación va muy de la mano con el ambiente que se propicie dentro de una organización. La innovación, como tal, no puede sólo encerrarse en un departamento en particular; debe permear todas las instancias que sean responsables de crear o mejorar productos, servicios o medios de producción. La constante colaboración entre las personas se suma a ser un componente

imprescindible. Al crearse una cultura organizacional dedicada a la innovación, debe tenerse en cuenta que más que más que una imposición como modelo de conducta por parte de los directivos es más bien promover una actitud o nueva forma de pensar que aúne esfuerzos para que la empresa no pierda competitividad. Esto genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento de la organización.

Hoy en día los cambios innovadores requieren de una reconfiguración de tipo corporativos, con enfoque racionalista y funcionalista para que se puedan tratar como un único sistema funcional dentro de la empresa. Para lograr estos cambios se pueden incluso tener en cuenta disciplinas como la antropología que estudien los cambios y paradigmas culturales para que las fórmulas innovadoras sean lo más aterrizadas posibles.

3.4 Marco legal

De acuerdo a la naturaleza de la organización, muchas leyes del país y políticas internas regulan las funciones de los trabajadores y sus directivos, como también las responsabilidades con otros grupos de interés. A continuación se presenta el entorno jurídico de Protección S.A.

3.4.1 Ley 100 de 1993

Mediante la Ley 100 de 1993 se creó el Sistema de Seguridad Social Integral, el cual busca que toda persona y la comunidad en general, a través de sus procedimientos e instituciones, encuentren una mejor calidad de vida, mediante la protección de las contingencias que los afecten. Del Sistema de Seguridad Social Integral forman parte el Sistema General de Pensiones, el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales y otros Servicios Sociales Complementarios.

Con la creación del Sistema General de Pensiones, se autoriza la constitución de las Sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones, quienes a partir de ese momento están autorizadas para administrar recursos públicos y privados destinados al pago de las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes.

3.4.2 Ley 50 de 1990

Con la expedición de la Ley 50 de 1990 se introducen algunas reformas al Código Sustantivo del Trabajo, y se establecen nuevas reglamentaciones en la relación laboral individual buscando un régimen de contratación laboral más flexible y dinámico. Adicionalmente se crea el nuevo régimen especial de las Cesantías. Con la creación del régimen de liquidación de las Cesantías, también se autoriza la creación de los Fondos de Cesantías, los cuales tienen como fin garantizar una pluralidad de alternativas institucionales para los trabajadores y

garantizar que los recursos de las cesantías, a la cual tiene derecho el trabajador, puedan orientarse hacia el financiamiento de actividades productivas autorizadas por la misma ley.

3.4.3 Ley 797 de 2003

Por medio de la Ley 797 de 2003, se reforman algunas disposiciones del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales

3.4.4 Ley 1286 DE 2009

El objetivo general de esta ley es fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de la economía colombiana y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.

Como objetivos específicos esta ley busca fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes, incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes transversales de la política económica y social del país, definir las instancias e instrumentos administrativos y financieros por medio de los cuales se promueve

la destinación de recursos públicos y privados al fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.

3.4.5 Código de Buen Gobierno Corporativo

El buen gobierno corporativo ha sido un tema de especial importancia para las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantía, pues fue precisamente con apoyo en la Ley 100 de 1993, que la Superintendencia de Valores, hoy Superintendencia Financiera de Colombia, expidió la Resolución 275 de 2001, mediante la cual estableció los requisitos que debían acreditarlas sociedades públicas y privadas que pretendían ser destinatarias de la inversión de los fondos de pensiones. El Código de Buen Gobierno Corporativo es un documento que compila los distintos mecanismos e instrumentos mediante los cuales la Sociedad garantiza una gestión transparente de todas las actividades relacionadas con el desarrollo de su objeto social y asegura el respeto de los derechos de sus accionistas e inversionistas, en igualdad de condiciones.

En el año 2007, la Superintendencia Financiera derogó la Resolución 275 e introdujo la normatividad relacionada con el Código País, regulado actualmente mediante la Circular Externa 028 de 2014. Así pues, el Código País se ha convertido en el nuevo marco de referencia para las prácticas de gobierno corporativo que deberán tener en cuenta tanto los emisores como los inversionistas en el mercado público de valores y en general todas las personas interesadas en estos temas. En este contexto, con la interiorización de las

mejores prácticas internacionales respecto al tema del gobierno corporativo y la evolución de la legislación colombiana; el Código de Buen Gobierno Corporativo de Protección ha venido incorporando mejoras que no sólo proyectan su filosofía corporativa al mercado, sino que también responden a las necesidades de información de las diferentes partes interesadas.

3.4.6 Estatuto tributario

En este documento se encuentran las normas y actualizaciones que regulan los impuestos administrados por la DIAN.

3.4.7 Pactos por la Innovación

“El pacto por la innovación es un acuerdo firmado de manera voluntaria entre las empresas, otros actores del ecosistema de innovación y Colciencias en las principales ciudades del país, con el objetivo de que el tejido empresarial le apueste a la innovación como estrategia de crecimiento y desarrollo empresarial” (Colciencias, 2017). “Con la firma de estos Pactos, se ponen a disposición de todas las empresas comprometidas algunos beneficios enfocados a acompañarlas en este proceso, tales como la obtención de una hoja de ruta a través de un autodiagnóstico gratuito para determinar cómo están sus procesos innovación, alianzas para la innovación, la puesta en marcha de sistemas de innovación, herramientas para hacer parte de una comunidad en línea para la conexión de negocios innovadores, puntos adicionales en la convocatoria de

beneficios tributarios, en la convocatoria de aprendices SENA, brigada y fondo de protección de patentes, y en las convocatorias de Innpulsa, entre otros” (Colciencias, 2017).

4. Metodología desarrollada en la investigación

La Investigación se llevó a cabo mediante un diagnóstico que permitió el estudio a profundidad y el desarrollo de la innovación en la cultura de la Regional Occidente de Protección S.A. con sede en Cali - Colombia. Martínez (2006) expone como los casos de diagnóstico son una parte utilizada para la solución de problemas empresariales, pues es “una estrategia metodológica de investigación orientada a la comprensión de un fenómeno social de interés por su particularidad, con lo cual se busca posibilitar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o proponer nuevas para entender o explicar el fenómeno” (Páramo, 2011, p. 307). En los estudios organizacionales se pueden utilizar tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, múltiples fuentes de datos, para de esta manera poder entender las situaciones con mayor claridad, analizar la interacción entre las distintas partes del sistema y determinar las características más importantes.

La investigación partió de la realización de un diagnóstico, que permitió identificar las características de la cultura actual en cuanto a la implementación de la innovación, para ello se realizó una investigación mixta (cualitativa-cuantitativa) que dio la posibilidad de utilizar las fortalezas de ambos métodos. Hernandez, Callado & Baptista (2010) definen la investigación cualitativa como aquella que se “enfoca en comprender y profundizar los fenómenos,

explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernandez et al., 2010, p. 365).

En la investigación cuantitativa, se utilizaron métodos de medición no estandarizados para recabar datos que permitieron identificar los comportamientos de los empleados que favorecen u obstaculizan la aceptación de la innovación como un valor fundamental de la regional; los métodos que se utilizaron fueron entrevistas con cuestionarios abiertos para los directivos de la regional y para los miembros del equipo de innovación nacional, entrevistas no estructuradas para líderes de innovación de otras empresas y revisión de documentos de la empresa.

Como método complementario para realizar el diagnóstico se realizó una investigación cuantitativa debido a que con los resultados cualitativos no se puede generalizar de manera probabilística los resultados, una vez se obtienen los resultados de la encuesta se analizan los datos a través de estadística descriptiva, usando principalmente la media como herramienta para analizar y generar conclusiones respecto a la cultura de innovación en la Regional Occidente de Protección; en la investigación se tomó una muestra representativa de los empleados de todas las áreas de la regional, a los que se les aplicó encuestas y con estos resultados se mide el nivel de la madurez de la implementación de la innovación en la cultura, compromiso de los directivos, se tendrá como variables de control la antigüedad en la empresa y el cargo que desempeña.

4.1 Tipo de Investigación

La investigación desarrollada fue de tipo descriptivo, debido que se utilizaron herramientas estadísticas descriptivas tales como la media y la desviación para identificar el desarrollo de la innovación y los aspectos determinantes de la cultura de la regional Occidente y Cafetera con sede en Cali. Para esta investigación se utilizó la herramienta diseñada por Rao y Weintraub (2013) a través de la cual se identifica el cociente de innovación de la organización.

El modelo de Rao y Weintraub (2013) se desarrolla para diagnosticar los puntos fuertes y las carencias de la empresa y proporcionar orientación para el desarrollo de modelos para trabajar la cultura de innovación en la organización. Este modelo se desarrolla a través de encuestas en las que se evalúan 6 bloques de la Cultura de la Innovación, subdivididos, a su vez, en 3 factores cada uno (Rao & Weintraub, 2013):

Bloques racionales:

- Recursos: los recursos comprenden tres factores principales: personas, sistemas y proyectos. De estos, las personas -especialmente los "campeones de la innovación" - son los más críticos, ya que tienen un gran impacto en los valores y el clima de la organización. Los tres factores que se evalúan en este factor son: personas, sistemas, proyectos.

- Procesos: los procesos son la ruta que siguen las innovaciones a medida que se desarrollan. Estos pueden incluir el conocido "embudo de innovación" utilizado para capturar y filtrar ideas o sistemas de compilación de etapas para revisar y priorizar proyectos y creación de prototipos. En este bloque se trabajan los siguientes factores: ideación, concreción, realización.
- Resultados: el éxito o resultado de una innovación se puede capturar en tres niveles: externo, empresarial y personal. En particular, el reconocimiento externo muestra qué tan bien una compañía es considerada como innovadora por sus clientes y competidores, y si una innovación ha dado buenos resultados financieros. En términos más generales, el éxito refuerza los valores, comportamientos y procesos de la empresa, que a su vez impulsan muchas acciones y decisiones posteriores: quién será recompensado, qué personas serán contratadas y qué proyectos obtendrán luz verde. Los tres factores que se evalúan en este factor son: externos, corporativos, individuales.

Bloques emocionales

- Valores: los valores impulsan las prioridades y las decisiones, se reflejan en cómo una empresa gasta su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras gastan generosamente en ser emprendedoras, promueven la creatividad y fomentan el aprendizaje continuo. Los valores de una empresa no sólo lo que dicen los líderes o lo

que las empresas escriben en los informes anuales, son más lo que hacen e invierten. Los valores se manifiestan en la forma en que las personas se comportan y gastan, más de lo que hablan. En este blo que evalúan 3 factores: emprendeduría, creatividad, aprendizaje.

- Conductas: describen cómo las personas actúan en la causa de la innovación. Para los líderes, estos actos incluyen la voluntad de eliminar los productos existentes con productos nuevos y mejores, para dinamizar a los empleados con una vívida descripción del futuro y eliminar la burocracia. Para los empleados, las acciones en apoyo de la innovación incluyen la perseverancia en la superación de obstáculos técnicos, optimizar los recursos cuando los presupuestos son escasos y escuchar a los clientes. En este bloque se evalúan tres factores: impulso, compromiso, facilitación.
- Clima: el clima es el tenor de la vida laboral. Un clima innovador fomenta el compromiso y el entusiasmo, desafía a las personas a asumir riesgos dentro de un entorno seguro, fomenta el aprendizaje y fomenta el pensamiento independiente. En este elemento se evalúan 3 factores: colaboración, seguridad, simplicidad.

Cada factor se descompone a su vez en tres elementos, cada uno de ellos asociado a una pregunta relevante a medir, por lo que la encuesta contiene 54 preguntas que llevan a un diagnóstico amplio de la Cultura de la Innovación en

las empresas que la llevan a cabo. En el anexo 1 se presenta la encuesta realizada a los empleados de la organización, la cual se realizó de forma virtual³

4.2 Fuentes de Información

Tal como lo plantea Hernandez et al. (2010), para realizar la investigación fue necesario contar con varias fuentes de información, de esta forma en el desarrollo de este trabajo de investigación se incluyeron fuentes de información primarias y secundarias, tanto para la investigación cualitativa como cuantitativa; se realizó una triangulación de datos con el objetivo de identificar inconsistencias que debieran analizarse o resaltar nuevos hallazgos.

4.2.1 Fuentes de información primarias.

La información para este estudio fue obtenida a través de:

- Entrevistas y encuestas realizadas a los empleados de la organización Regional Occidente con sede en Cali
- Entrevistas a los integrantes del equipo de innovación de la Dirección General
- Entrevistas no estructuradas a líderes de proyectos de innovación de otros sectores de la ciudad de Cali.

³ en el link:
<https://app.evalandgo.com/s/?id=JTk2aSU5OWklOTglQjl=&a=JTk1byU5MmolOUMlQjA=>

4.2.2 Fuentes de información secundarias.

Para la investigación se utilizó el modelo planteado por Rao & Weintraub (2013). Este modelo de entrega de resultados fue estructurado por Dicere, donde los estudios de casos referentes al tema tratado en la investigación desde el 2010 a la fecha, libros y artículos de cultura organizacional e innovación.

4.3 Marco lógico

En la tabla 3 se presenta el proceso llevado a cabo para el desarrollo del trabajo de investigación.

Tabla 2: *Marco lógico*

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	INDICADORES	SUPUESTOS (DIFICULTADES /RIESGOS)
Diagnosticar la cultura de la Regional Occidente sede Cali de Protección S.A con respecto a la implementación de la innovación hasta el año 2017.	Diseñar el cuestionario y la entrevista	Las encuestadoras (Liliana Tobón y Beatriz González)	Número de encuestas realizadas.	de Que los encuestados no respondan las encuestas o den respuestas incompletas.
	Definir la muestra para realizar las encuestas y las entrevistas	Disponibilidad de tiempo de los empleados de Protección SA Regional occidente sede Cali para realizar las encuestas.	Número de entrevistas realizadas	de Que los entrevistados sean ambiguos en sus respuestas.
	Hacer una prueba piloto del cuestionario con el 10% de la muestra seleccionada para validar la claridad y aplicabilidad de las preguntas.	Herramienta para realizar las encuestas www.e-encuesta.com	Encuestas tabuladas	Que las personas a entrevistar y a encuestar no dispongan de tiempo.

	Seleccionar las personas a encuestar según la muestra definida. Realizar las encuestas para identificar qué piensan los empleados frente a la innovación y la implementación de ésta en la Regional. Realizar entrevistas a los directivos de Protección SA Regional Occidente sede Cali para identificar su percepción frente a la innovación y cómo cree que puede integrarse a la cultura de la regional Tabular la información recolectada y obtener los resultados.	Programa para tabular la información de las actividades	Tiempo utilizado para la ejecución
Analizar y relacionar los resultados generados en el diagnóstico de cultura e innovación en la Regional Occidente sede Cali.	Analizar la información recolectada y generar el diagnóstico de la cultura regional sede Cali con respecto a la implementación de la innovación. Estudiar los modelos de medición de la cultura de la innovación. Autores Rao & Weintraub, (2013) Analizar las variables del caso de estudio de Protección S.A.	Modelo Rao & Weintraub Resultados del modelo aplicado Disponibilidad de tiempo para realizar el análisis de la Análisis de la cultura organizacional	Que el modelo estudiado no tenga relación con el caso de estudio. Que las teorías de los modelos propuestos por los autores no tengan aplicabilidad

	cultura regional e innovación	información		para caso de empresas Colombia.	de en
	Aplicar el modelo analizados al caso de estudio de la empresa Protección Regional Occidente Cali	S.A sede	Disponibilidad de tiempo para analizar las teorías de los autores relacionados con el tema de investigación		
Proponer un plan de acción que permita generar una cultura orientada a la innovación en la Regional Occidente sede Cali.	Establecer objetivos alcances modelo	los y del	Disponibilidad de tiempo para realizar y estructurar el plan de acción que permita generar una cultura orientada a la innovación	Modelo estructurado	
	Plantear categorías.	las	Herramientas para diseñar el modelo		Que el plan de acción no sea viable para su aplicabilidad dentro de Protección S.A Regional Occidente sede Cali
	Diseñar indicadores de efectividad de las acciones	los de las			Que Protección S.A no permita implementarlo

4.4 Población y muestra

Siguiendo a Hernandez et al.(2010) para determinar la **población** objeto de la investigación el primer paso es determinar la unidad de análisis, para el caso particular de este estudio son los individuos empleados de la organización Protección SA; esta población está delimitada por todos aquellos empleados que cumplan las siguientes características:

- Empleados de la organización Protección SA.

- Empleados que trabajan en las sedes de la Regional Occidente ubicadas en la ciudad de Santiago de Cali.
- Empleados con contratación directa con la compañía.
- Se tomó un corte de empleados al mes de diciembre de 2017.

Los empleados que cumplen con estas características son 130, sin embargo, para la investigación es importante dividir esta población en 3 tipos diferentes de públicos, identificados por el rol y perfil del cargo. La población fue distribuida de la siguiente forma:

Tabla 3: *Población de estudio*

Población	
Público	Número de empleados
Estructura Comercial	70
Personal de Oficinas de Servicio	30
Personas administrativo y operativo	30

De otro lado, para la investigación cuantitativa, se definió una muestra probabilística que tal como lo plantea Hernandez et al. (2010), es esencial en el desarrollo de un tipo de investigación de estadística descriptiva, pues permite realizar estimaciones de las características de la población, teniendo en cuenta un error de muestreo que se podrá calcular. Los datos para calcular el tamaño de la muestra son los siguientes:

Tabla 4: *Tamaño de muestra*

Tamaño de muestra	
N (Población)	130
Z (Nivel de confianza)	1.96
p (porcentaje de la población que tiene el atributo deseado)	95%
q (porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado)	5%
e (error de estimación máximo estimado)	5%
n (muestra)	46.98

Por la tanto la muestra a la cual se aplicó las encuestas fue mínima de 47 empleados de la organización que cumplan con las condiciones especificadas en la población; la muestra fue definida de forma aleatoria listando todos los empleados de la regional y asignando un número a cada uno, luego de forma aleatoria se seleccionaron los números y el empleado que tenía asignado este número hizo parte de la muestra.

Dadas las características de la población, se trabajó con una muestra estratificada, con 3 estratos, cuya muestra es determinada según la constante planteada por Hernandez et al. (2010):

$$ksh = \frac{n}{N}$$

k : constante

sh : desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato

$$ksh = \frac{47}{130} = 0.3615$$

n : muestra

N : población

Tabla 5: *Muestra por estratos*

Muestra por estratos			
Estrato	Público	Total población	Muestra
1	Estructura Comercial	70	25
2	Personal de Oficinas de Servicio	30	11
3	Personas administrativo y operativo	30	11
Total		130	47

Por otra parte, para la investigación cualitativa se utilizó una muestra no probabilística de 10 entrevistados pues se seleccionarán los directivos de la sede Cali, los líderes en innovación de otras organizaciones y miembros del equipo de innovación de Protección SA para realizar con ellos entrevistas estructuradas y desestructuradas.

4.5 Técnicas de investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron:

El cuestionario como herramienta se basa en realizar preguntas cerradas y abiertas a la población objeto de la muestra, que permita identificar los patrones culturales orientados a incrementar el nivel de desarrollo de la innovación, para la estructuración del cuestionario se utilizó como base el cuestionario de los autores J.Rao y J.Weintraub (2013) el cual buscó analizar seis pilares para tener una cultura innovadora como son comportamiento, valores, clima, recursos, procesos, éxito, permitiendo tener una visión objetiva al momento de realizar el diagnóstico. En el anexo 1 se presenta el cuestionario aplicado a la población señalada.

También se realizaron entrevistas, mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas partiendo de los bloques planteados por los autores J. Rao y J. Weintraub (2013) dirigida a los directivos de Protección S.A Regional Occidente sede en Cali, la cual permitió identificar su percepción del pilar de la innovación incorporado en la planeación estrategia de la organización a nivel nacional pero no a nivel regional y como estos la aceptan, facilitan y posibilitan a nivel regional enfocándose a que se permita incrementar el nivel de desarrollo de la innovación en los empleados de la regional occidente sede Cali orientándolos a desarrollar una innovación incremental en procesos más ágiles para los clientes, una penetración de nuevos mercados y a tener un mejor posicionamiento de marca, Adicionalmente, se realizaron preguntas abiertas a los miembros del equipo de innovación y líderes de innovación de otras

empresas para así obtener elementos para plantear el modelo objeto de este trabajo.

5. Diagnóstico y análisis de la cultura de innovación

A continuación se presentan los resultados de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa, resultados que como se mencionó en la metodología son presentados a partir del modelo propuesto por Rao & Weintraub (2013). Primero se presentará a través de un mapa mental las principales ideas recolectadas a través de la investigación cuantitativa, luego se presentarán los resultados cuantitativos y finalmente se realiza un análisis que combina los resultados de ambas metodologías.

5.1 Investigación cualitativa.

En la investigación cualitativa, se utilizaron métodos de medición no estandarizados para recabar datos que permitan identificar los comportamientos de los empleados que favorecen u obstaculizan la aceptación de la innovación como un valor fundamental dentro de la cultura de la regional. Los métodos utilizados fueron entrevistas con cuestionarios abiertos para los directivos de la regional y para los miembros del equipo de innovación nacional, revisión de documentos de la empresa y entrevistas no estructuradas a líderes de innovación de otras empresas.

El cuestionario aplicado a los empleados de Protección SA fue un cuestionario semi-estructurado que buscaba evaluar la percepción sobre los 6 bloques de la cultura de la innovación planteados por Rao y Weintraub (2013).

Por otro lado, para los líderes de innovación de otras empresas, se desarrollaron entrevistas no estructuradas, con las cuales se buscaba encontrar ideas, alternativas, procesos y mejoras que enriquezcan el planteamiento del presente trabajo. A continuación, se relacionan los entrevistados y algunas de sus características.

Tabla 6. *Lista de entrevistados*

Entrevista	Cargo	Empresa	Duración	Género	Fecha
1	Gerente Regional	Protección SA	16:44 min	Masculino	24/11/2017
2	Jefe de Servicio	Protección SA	15:01 min	Femenino	27/12/2017
3	Jefe de Gestión Humana	Protección SA	17:37 min	Femenino	06/12/2017
4	Equipo Innovación	Protección SA	17:22 min	Femenino	05/02/2018
5	Equipo Innovación	Protección SA	32:48 min	Femenino	09/02/2018
6	Líder de innovación	Carvajal	40:15	Masculino	05/09/2017
7	Gerente de Ventas	Ingenio Incauca y Providencia	19:17 min	Masculino	24/03/2018

8	Analista de Ingenio innovación Incauca y Providencia	37:13	Femenino	14/10/2017
9	Miembro Totto Proyecto Innovación	40:15	Masculino	05/09/2017
10	Gerente Idearte	16:43 min	Masculino	02/04/2018
11	Jefe de Protección formación y cultura		Femenino	31/05/2018

Las entrevistas fueron analizadas y clasificadas según los 6 bloques presentados por el modelo de Rao y Weintraub (2013). Una vez se realizó esta clasificación de las respuestas obtenidas se desarrolló un mapa mental con el objetivo de encontrar aquellos puntos sobre los cuales se puede construir la propuesta para la implementación de la innovación en la cultura de la Regional Occidente y Cafetera.

A continuación, se presentan el mapa mental, el cual se estructura con 6 focos principales, siendo la cultura de innovación el centro de éste, por claridad para el lector se presentan cada una de las categorías identificadas en las siguientes ilustraciones.

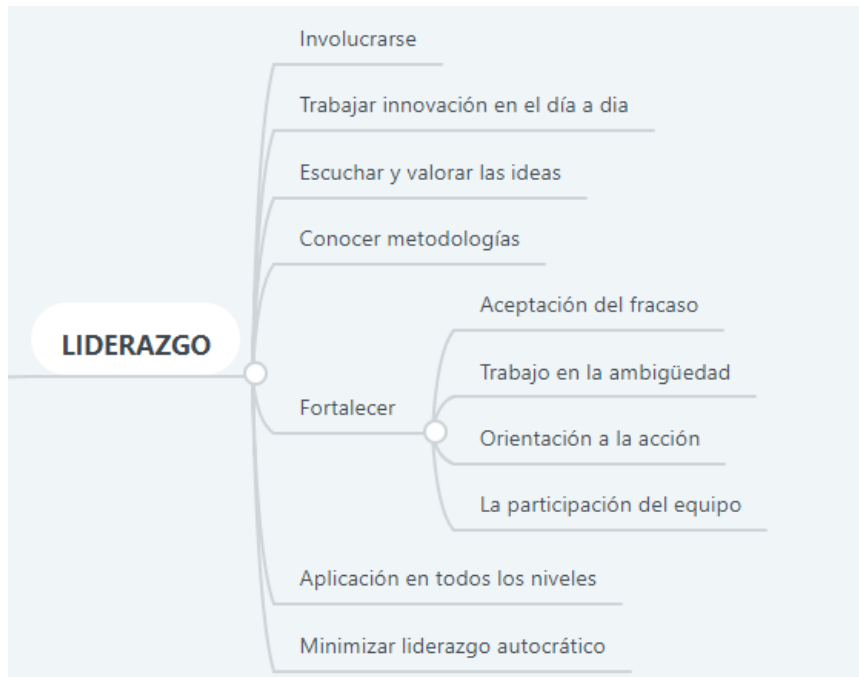


Ilustración 6. Mapa mental – Liderazgo



Ilustración 7. Mapa mental La Gente

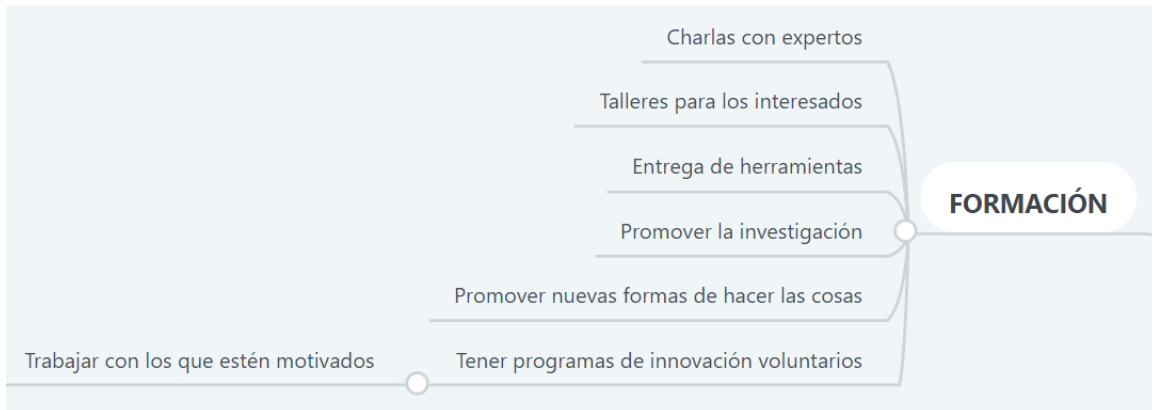


Ilustración 8. *Mapa mental – Formación*

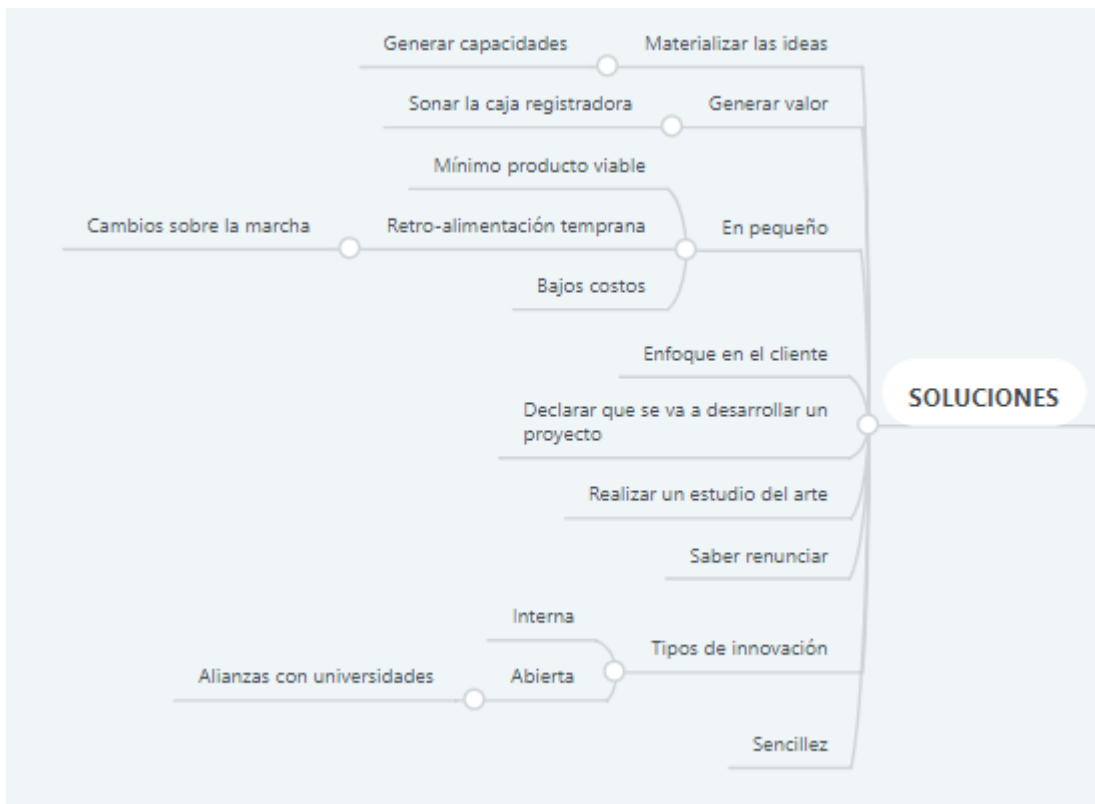


Ilustración 9. *Mapa mental – Soluciones*

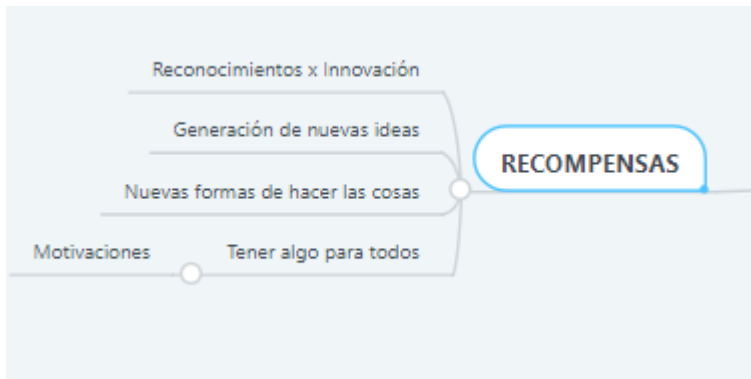


Ilustración 10 . *Mapa mental – Recompensas*

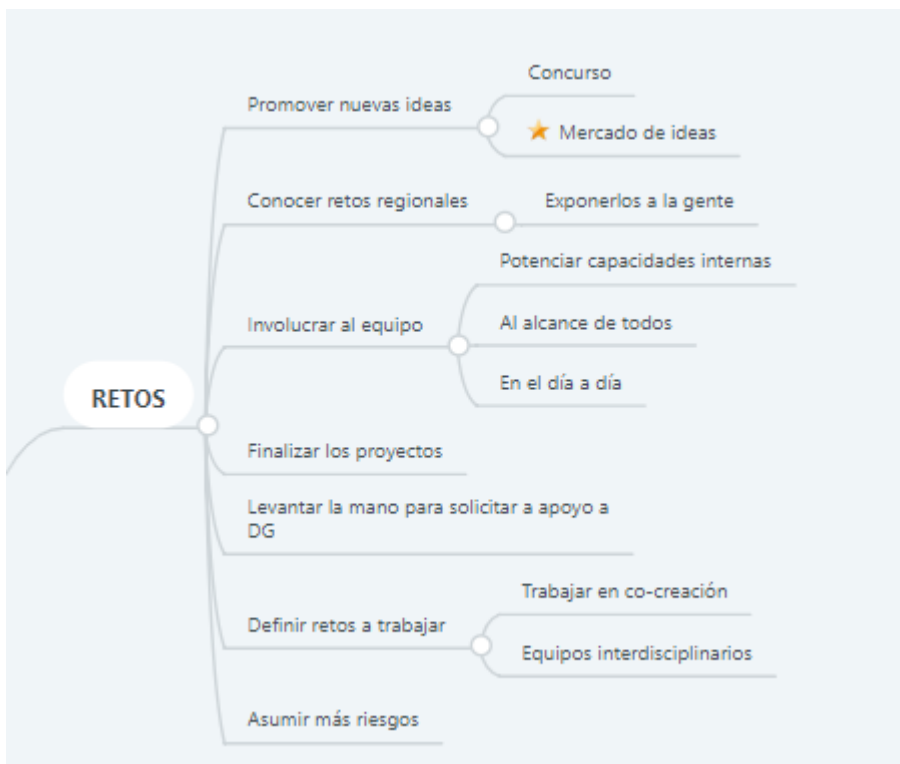


Ilustración 11. *Mapa mental Retos*

5.2 Investigación cuantitativa

Para identificar el estado de la cultura de la innovación en la Regional Occidente de Protección SA se midió el índice de cultura en la Regional al cual se llega utilizando el método creado por los profesores Jay Rao y Joseph Weintraub de Babson College (Boston, USA), un modelo a través del cual se pueden identificar los elementos claves para determinar las fortalezas de la cultura de innovación y los puntos que es necesario trabajar para llevar la cultura de la organización hacia un pensamiento innovador (Rao & Weintraub, 2013).

Rao y Weintraub plantean como la cultura innovadora está fundamentada en 6 bloques de construcción: recursos, procesos, valores, conductas, clima y resultados de negocio, estos 6 bloques están dinámicamente relacionados y son medidos a través de 54 elementos agrupados en 18 factores que permiten tener un análisis más profundo de la cultura de innovación.

La muestra se determinó de acuerdo con los parámetros establecidos y se encontraron los siguientes aspectos sociodemográficos de los encuestados, los cuales reflejan el comportamiento de la población en la regional Occidente.

Tabla 7: *Distribución muestra por área*

Área a la que pertenece	Población	% Part
Personal Oficina de servicio	11	22%
Estructura Comercial	25	51%
Personal administrativo y operativo	13	27%
Muestra total	49	100%

Tabla 8: *Distribución muestra por cargo*

Cargo que desempeña	Muestra	% Part
Analista	5	10%
Asesor / Consultor /		
Gestor	27	55%
Auxiliar	5	10%
Ejecutivo de asistencia	6	12%
Líder	6	12%
Muestra total	49	100%

Tabla 9: *Distribución muestra por antigüedad en la empresa*

Antigüedad en la organización	Muestra	% Part
0 - 1 año	1	2%
1 - 5 años	14	29%
10 - 20 años	20	41%
5 - 10 años	11	22%
Más de 20 años	3	6%
Muestra total	49	100%

5.2.1 Resultados de las encuestas - Media

Siguiendo la metodología planteada por Rao y Weintraub, para analizar los resultados de la encuesta se obtiene:

- La media de cada uno de los elementos.
- La media de cada uno de los factores.
- La media de los bloques.
- La media total, la cual determina el cociente de innovación.
- Media para los bloques, factores y elementos según el cargo, la antigüedad en la empresa, la edad de los empleados y el equipo de trabajo al que pertenecen los empleados.

Estas medias estarán en una escala entre 1 y 5 y serán valoradas según los siguientes criterios:

Tabla 10. *Referencia de valoración para los resultados*

Modelo Rao & Weintraub (2013)

RANGO	VALORACIÓN
4,5 – 5,00	Excelencia
4,00 – 4,99	Fortaleza
3,00 – 3,99	Regular
2,00 – 2,99	Mejora
1,00 – 1,99	Riesgo

El Cociente de Cultura de Innovación encontrado a través de la encuesta para la Regional Occidente y Cafetera es de **3,80 (Regular)**, este cociente tiene en cuenta la media de los factores racionales: 3.68 y la media de los factores emocionales:3.92, siendo estos últimos los mejor calificados. En el anexo 2 se presentan los resultados de cada uno de los bloques, factores y elementos.

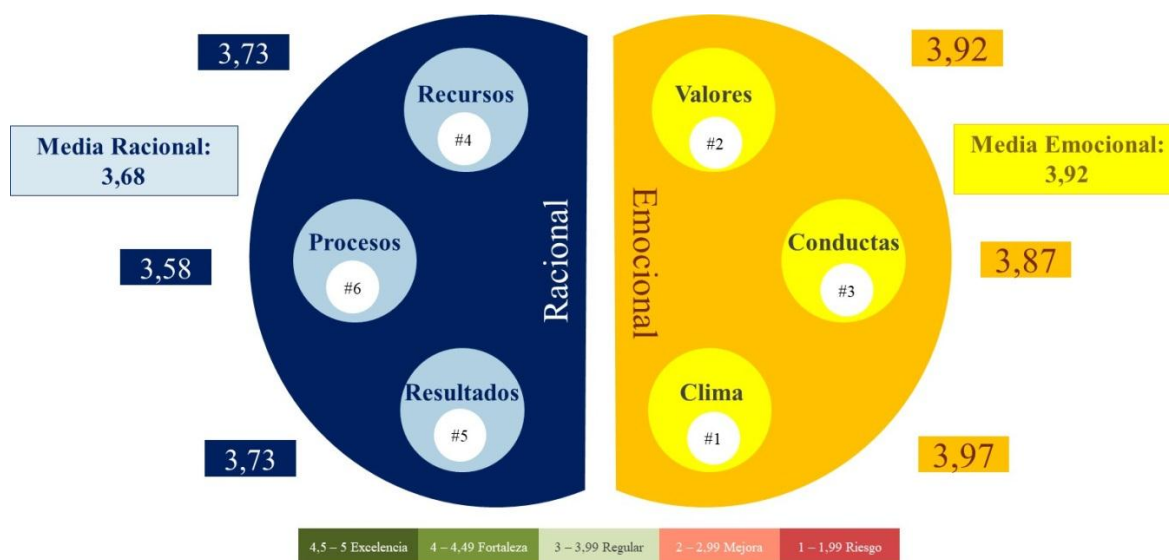


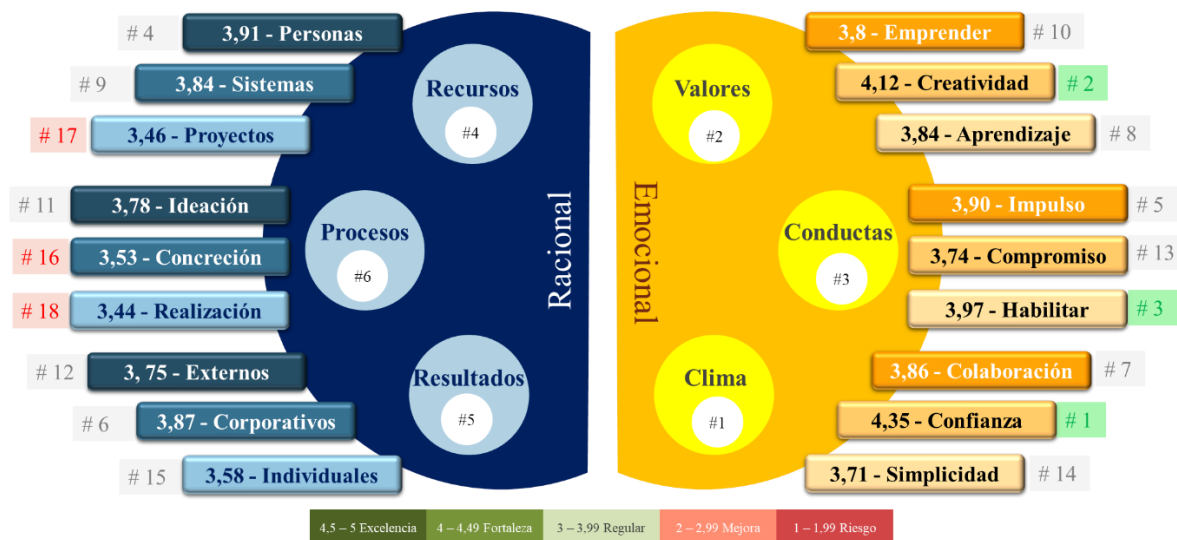
Ilustración 12 Resultado media bloques. (Dicere, 2015)

El promedio obtenido en cada bloque es:

Tabla 11 Resultado de Media de cada bloque

	Clima	Valores	Conductas	Recursos	Resultados	Procesos
Media	3,97	3,92	3,87	3,73	3,73	3,58
Orden	1	2	3	4	5	6
Calificación	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular

Los resultados de los bloques de la cultura de innovación en la regional Occidente están en el rango de regular, siendo los bloques emocionales los que presentan mejor promedio.

Ilustración 13 *Media de factores*

Con el objetivo de identificar aquellos factores que se deben trabajar y ser mejorados y aquellos en los cuales es posible apalancarse, se presenta a continuación una tabla en la que se muestran los 3 factores mejor ponderados y los 3 con menor ponderación.

Tabla 12: *Factores mejor valorados*

Ord	Bloque	Factor	Media	Valoración
1	Clima	Confianza	4,35	En la Regional Occidente somos consistentes de los valores y actuamos de acuerdo con ellos y por esto cuestionamos las acciones y decisiones que son incompatibles con nuestros valores. Somos capaces de

2	Valores	Creatividad	4,12	expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre las ideas no convencionales controversiales o emergentes. En la regional Occidente alentamos los nuevos modos de pensar y nuevas soluciones desde diversas perspectivas, pues en nuestro trabajo se proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades. Nos gusta ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a navegar alrededor de obstáculos organizacionales. Nuestros líderes son capaces de modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario. Los líderes persisten en el seguimiento de las oportunidades incluso en la adversidad.
3	Conductas	Habilitar	3,97	

Tabla 13: *Factores con mayor potencial de mejora*

Ord	Bloque	Factor	Media	Valoración
18	Procesos	Realización	3,44	Nuestros procesos están diseñados para ser algunas veces flexibles y el control de éstos se determina algunas veces por el contexto y otras por la burocracia. En nuestra Regional la compañía algunas veces lanza al mercado las oportunidades más prometedoras. No se asignan rápidamente recursos a iniciativas que parecen ser prometedoras en el mercado. Algunas veces damos tiempo a nuestra gente a la hora de buscar nuevas oportunidades. Tenemos algún presupuesto destinado para conseguir nuevas oportunidades. En la Regional dedicamos espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades.
17	Recursos	Proyectos	3,46	En la Regional creamos prototipos
16	Procesos	Concreción	3,53	

	para probar las oportunidades prometedoras. Tenemos sistemas de retroalimentación medianamente efectiva entre nuestra Regional y los clientes. En la Regional tenemos establecidos los criterios de falla de los proyectos y tomamos acciones cuando se presentan.
--	--

Tal como lo plantea Rao & Weintraub (2013), los elementos son más concretos y permiten contar con variables medibles y manejables para transformar la Cultura de la Innovación, es por ello que la encuesta pregunta acerca del grado de desarrollo de cada uno de los 54 elementos. En la siguiente figura se muestran en color verde los elementos mejor valorados y su posición ordinal, y en color rojo se muestran los elementos con mayor potencial de mejora, es de anotar que algunos elementos recibieron la misma calificación y por ello ocupan la misma posición ordinal, lo que lleva a que los 54 elementos se ubiquen ordinalmente hasta la posición 27.

Ord	MEDIA	ELEMENTOS	FACTORES	BLOQUES	HEMISFERIO	HEMISFERIO	BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	MEDIA	Ord		
# 6	4,00	Impulsores	Personas 3,91 - #4	RECURSOS #4	RACIONAL	EMOCIONAL	VALORES #2	Emprender 3,8 - #10	Exploración	3,92	# 9		
# 19	3,63	Expertos							Tolerancia a la ambigüedad	3,76	# 14		
# 4	4,10	Talento							Orientación a la acción	3,73	# 15		
# 11	3,88	Selección						Creatividad 4,12 - #2	Imaginación	4,02	# 5		
# 11	3,88	Comunicación							Autonomía	4,02	# 5		
# 14	3,76	Ecosistema	Sistemas 3,84 - #9	PROCESOS #6			CONDUCTAS #3	Aprendizaje 3,84 - #8	Espontaneidad	4,33	# 3		
# 22	3,53	Tiempo							Curiosidad	3,96	# 7		
# 27	3,27	Dinero							Experimentación	3,86	# 12		
# 20	3,57	Espacio							Fracaso OK	3,71	# 16		
# 12	3,82	Generación	Ideación 3,78 - #11					Impulso 3,9 - #5	Inspiración	3,88	# 11		
# 19	3,63	Filtrado							Reto	3,94	# 8		
# 11	3,88	Priorización	Concreción 3,53 - #16					Compromiso 3,74 - #13	Modelo	3,88	# 11		
# 24	3,49	Prototipo							Entrenamiento	3,67	# 18		
# 21	3,55	Retroalimentación	Realización 3,44 - #18					Habilitar 3,97 - #3	Iniciativa	3,45	# 25		
# 21	3,55	Fracaso Controlado							Apoyo	4,10	# 4		
# 21	3,55	Flexibilidad	Resultados #5						Influencia	3,94	# 8		
# 23	3,51	Lanzamiento							Adaptación	4,02	# 5		
# 27	3,27	Desarrollo							Tenacidad	3,94	# 8		
# 15	3,73	Clientes	Externos 3,75 - #12					Colaboración 3,86 - #7	Comunidad	3,69	# 17		
# 15	3,73	Competidores							Diversidad	3,96	# 7		
# 13	3,78	Financiero	Corporativos 3,87 - #6					Confianza 4,35 - #1	Trabajo en equipo	3,92	# 9		
# 8	3,94	Proposito							Coherencia	4,59	# 1		
# 10	3,90	Disciplina	Individuales 3,58 - #15					Simplicidad 3,71 - #14	Integridad	4,51	# 2		
# 13	3,78	Capacidad							Franqueza	3,96	# 7		
# 21	3,55	Satisfaccion							Sin burocracia	3,43	# 26		
# 15	3,73	Crecimiento							Responsabilidad	3,96	# 7		
# 25	3,45	Recompensa							Toma de decisiones	3,73	# 15		

4,5 – 5

Excelencia

4 – 4,49

Fortaleza

3 – 3,99

Regular

2 – 2,99

Mejora

1 – 1,99

Riesgo

Ilustración 14 Media de elementos

Tabla 14: Elementos mejor valorados

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
1	Clima	Confianza	Coherencia	4,59	Somos consistentes, hacemos las cosas de acuerdo con nuestros valores.
2	Clima	Confianza	Integridad	4,51	Cuestionamos las decisiones y acciones

3	Valores	Creatividad	Espontaneidad	4,33	que sean incompatibles con nuestros valores. Nos gusta ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos
---	---------	-------------	---------------	------	--

Tabla 15: *Elementos con mayor potencial de mejora*

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
27	Recursos	Proyectos	Dinero	3,27	Tenemos presupuesto destinado para conseguir nuevas oportunidades.
27	Procesos	Realización	Desarrollo	3,27	Asignamos rápidamente recursos a las iniciativas que parecen ser prometedores mercado.
26	Clima	Simplicidad	Sin	3,43	Minimizamos reglas,

			Burocracia		políticas, la burocracia y rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo.
25	Conductas	Compromiso	Iniciativa	3,45	En nuestra Regional la gente en todos los niveles de forma proactiva toma la iniciativa de innovar.
25	Resultados	Individuales	Recompensa	3,45	En la Regional se recompensa a la gente por participar en la creación e implementación de nuevas oportunidades independiente del resultado.

5.2.2 Desviación típica de los resultados

La diferencia de opinión entre los participantes de la encuesta se muestra a partir de la desviación típica. Una desviación pequeña indica un gran acuerdo, mientras que una alta desviación indica una percepción distinta en diversas

partes del colectivo con respecto a una misma realidad. La media de las desviaciones típicas de los elementos es de 1.011, oscilando entre un mínimo de 0.619 y un máximo de 1.129.

Las personas que han participado en la encuesta muestran mayor acuerdo en los siguientes elementos:

Tabla 16. *Resultado de elementos con menor grado de desviación*

Bloque	Factor	Elemento	Desv.
Clima	Confianza	Coherencia	0,610
Clima	Confianza	Integridad	0,794
Conductas	Compromiso	Apoyo	0,848

Y el menor grado de acuerdo se encuentra en los siguientes elementos:

Tabla 17. *Resultado de elementos con mayor grado de desviación*

Bloque	Factor	Elemento	Desv.	Pregunta
Recursos	Proyectos	Espacio	1,291	En la Regional dedicamos espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades
Procesos	Concreción	Fracaso controlado	1,174	En la Regional tenemos establecidos los

				criterios de falla de los proyectos y tomamos acciones rápidas cuando se presentan
Clima	Simplicidad	Toma de decisiones	1,169	Nuestra gente sabe exactamente cómo empezar y promover iniciativas a través de la organización.
Recursos	Proyectos	Dinero	1,169	Tenemos presupuesto destinado para conseguir nuevas oportunidades.
Resultados	Externos	Competidores	1,169	En la Regional nuestra empresa en cuanto a innovación es mucho mejor que otras empresas en la industria.

Los resultados de los bloques, factores y elementos según el equipo al que pertenecen los encuestados rango de edad, la antigüedad en la empresa y el

cargo se presenta en el anexo 3, donde se resaltan con verde aquellos bloques, factores y elementos que pueden considerarse fortalezas y en rojo aquellos elementos, bloques y factores que tienen mayor potencial de mejora.

5.3 Análisis mixto

Después de obtener los resultados cualitativos y cuantitativos por separado, y de determinar aquellos bloques, factores y elementos que tendrán mayor impacto en el modelo que se planteará a continuación, presenta un análisis de cada uno de los bloques a través de una mezcla de los resultados cuantitativos y cualitativos.

5.3.1 Valores

Retomando a Rao & Weintraub (2013) los Valores hacen referencia a la orientación de las prioridades y decisiones, las cuales se reflejan en cómo la compañía invierte su tiempo y dinero. Las compañías realmente innovadoras invierten generosamente para ser emprendedoras, promoviendo la creatividad y estimulando el aprendizaje continuo. Los valores de una compañía no son lo que los líderes dicen o escriben en un informe anual, sino lo que hacen y en qué invierten. Los valores manifiestan en sí mismos como se comporta la gente y en que invierten sus recursos y tiempo. En la tabla 17 se describen cada uno de los elementos evaluados.

Tabla 18. Factores y elementos del bloque Valores.

BLOQUE	FACTORES	ELEMENTOS	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
VALORES	Emprender	Exploración	Tenemos un ardiente deseo de explorar las oportunidades y crear cosas nuevas.
		Tolerancia a la ambigüedad	Tenemos tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.
		Orientación a la acción	Evitamos la parálisis del análisis cuando identificamos una nueva oportunidad, actuamos para aprovecharla
	Creatividad	Imaginación	Alentamos los nuevos modos de pensar y nuevas soluciones desde diversas perspectivas.
		Autonomía	Nuestro trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.
		Espontaneidad	Nos gusta ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos
	Aprendizaje	Curiosidad	Somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.
		Experimentación	Estamos constantemente experimentando para lograr nuevas ideas innovadoras.
		Fracaso OK	No tenemos miedo a fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.

La evaluación de la cultura innovadora de la regional Occidente de Protección S.A sede Cali de acuerdo con la encuesta y a los resultados analizados arroja que el bloque de valores obtuvo una calificación promedio de 3,92 siendo el segundo bloque mejor calificado, lo que lo ubica dentro de la escala definida en una calificación regular; este bloque está definido a través de tres factores que son emprender, creatividad y aprendizaje. Donde la creatividad es una fortaleza apalancada en la espontaneidad, la imaginación y la autonomía mostrando como los empleados de la regional sienten que tiene libertad para

buscar nuevas oportunidades son espontáneas y en general están alentados a buscar nuevos modos de pensamiento.

Por otro lado, el aprendizaje elemento que hace referencia a buscar a hacer preguntas para buscar dentro de lo desconocido experimentar y no tener miedo a la falla, es un factor con calificación regular de 3,84 donde el miedo a fallar es el que genera un impacto negativo en el promedio de este factor. Adicionalmente el emprendimiento se ubica en la tercera calificación de este bloque en la cual la exploración de oportunidades es un elemento que los empleados sienten como potencial para desarrollar descubriendo oportunidades ocultas en el mercado, sin embargo, existe un poco de miedo a la ambigüedad y se genera una parálisis por el análisis.

Ahora bien, de acuerdo a las entrevistas desarrolladas a líderes de la Regional Occidente, a los miembros del equipo del proyecto de Innovación ya los líderes de Innovación de otras empresas se evidencia como los valores parten del conocimiento de los retos que tenga el equipo de la regional y cómo cada miembro del equipo puede determinar cuáles son los problemas existentes y permitir que personas comprometidas lleven a feliz término las soluciones claras, de bajos costos y que los empleados sientan que están aportando a la solución, es importante que los empleados rompan con los paradigmas del pasado y sientan que una Cultura de Innovación de la organización es parte del día a día y que hace parte de la cotidianidad donde todos están permeados, tal como lo planteo el entrevistado 3.

En este momento hay dos líneas, una a gran escala, que son los programas que lanzamos el año pasado, estamos cerrando una promoción de personas que se inscribieron. Y una línea de innovación día a día que podemos apalancar cada vez más, desde el formalismo que hablábamos y lo promovemos mediante la cotidianidad. Buscamos una forma diferente de hacer las cosas, pero no creo que todos estén permeados. (Entrevistado 3).

Otro de los entrevistados resalta la importancia de identificar las cualidades innovadoras de los miembros de cada equipo manifestando: “Aprendas a reconocer en las personas los que tiene ADN para este tipo de trabajo y como capitalizarlo a tu equipo” (Entrevistado 5).

Ratificando los resultados encontrados a través de las encuestas, uno de los elementos a trabajar es la tolerancia a la ambigüedad, pues ésta es una de las formas para encontrar nuevas oportunidades para solucionar los problemas de los clientes, sean internos y externos. Uno de los entrevistados resaltó la importancia de no dejar de lado la movilidad al cambio, tal como lo hacen las empresas pequeñas, cosa que no tiene las empresas grandes como Protección S.A. Adicionalmente este entrevistado complementa su entrevista hablando de la tolerancia al fracaso como un elemento esencial para innovar.

A mí me pasó algo muy particular: A las dos semanas de yo estar en Carvajal los empleadores se quejaron con el presidente de la Compañía: es que no hay una estrategia clara, porque Guillermo nos cambia en una semana todo lo que ha dicho, entonces una semana dice esto, la otra semana dice otra cosa, y el mensaje es voy a seguir cambiándolo; porque de esa capacidad de acomodarse rápido esa es la agilidad que las Empresas chiquitas tienen. Y esa agilidad que tienen hay que llevarlas a las empresas grandes, y eso siempre cambia y no significa que uno tiene dislexia ni nada de eso ni autista. Cuando uno cambia de equipo es cuando cambia la cosa (...) En una organización como la mía es complejo hablar de fracaso, obviamente pues la cara se pone, pero hoy en día somos más abiertos al fracaso y ese resultado del fracaso mínimo es donde podemos obtener grandes frutos. Entonces en sus organizaciones permitan que su gente fracase y acépteles el fracaso (Entrevistado 6).

Uno de los entrevistados líderes de Innovación de otra empresa, manifestó la importancia de promover que no se castigue el error, que las personas no tengan miedo a fallar, corrobora que los empleados deben saber que es necesario tener tolerancia a la ambigüedad y tener la claridad que se puede construir sobre el error.

De acuerdo con las encuestas el área de la estructura comercial es la que mejor califica el bloque de los valores, dando mucho peso al factor creatividad donde el elemento espontaneidad es considerando tanto por el área comercial como por el área administrativa como una fortaleza. Adicionalmente el elemento exploración es considerado como fortaleza por las Oficinas de servicio, evidenciándose una necesidad de esta área por crear cosas nuevas. Por otro lado, analizando la percepción de los encuestados según el cargo, los líderes son los que califican el bloque de valores como regular siendo el aprendizaje el factor con menor calificación, sumado a esto los líderes ven dificultades en el manejo de la ambigüedad, la aceptación del error y la orientación a la acción, el equipo de los ejecutivos considera que la aceptación del fracaso es un elemento por mejorar.

Ahora bien, considerando los resultados que arrojaron las encuestas, de acuerdo a la edad de los empleados encuestados, aquellos con más de 50 años el bloque de valores lo califican en la categoría de mejorar haciendo énfasis en los factores emprender y aprendizaje, pues consideran que la aceptación del fracaso, la experimentación de nuevas oportunidades y la orientación a la acción

son elementos que tienen oportunidad de mejora, por otro lado los jóvenes entre 20 y 30 años ven en la creatividad una fortaleza que se apalanca en la posibilidad de ser espontáneos y siempre alentar nuevos modos de pensamiento y nuevas soluciones. Analizando el factor de la creatividad éste se convierte en una fortaleza para todos los empleados entre 20 y 40 años, constituyéndose en un contraste con la calificación que le otorgan los mayores de 50 años. Por último, al analizar la antigüedad de los encuestados en la organización, las personas que llevan más de 20 años perciben el bloque de valores como una fortaleza apalancada en los elementos espontaneidad y exploración.

5.3.2 Conductas

Para realizar el análisis de este bloque es bueno retomar la definición que dan Rao & Weintraub (2013), las conductas describen cómo actúa la gente en materia de Innovación. Para los líderes, estas conductas incluyen el deseo de eliminar los productos existentes, reemplazarlos con productos nuevos y mejores y propender por estimular a los empleados con una descripción de futuro yendo al grano olvidándose de burocracias. Para los empleados, algunas acciones que estimulan la innovación incluyen la tenacidad en la superación de obstáculos técnicos. En la tabla 18 se muestran los factores y elementos asociados al bloque Conductas.

Tabla 19. Factores y elementos del bloque Conductas

BLOQUE	FACTORES	ELEMENTOS	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
CONDUCTAS	Impulso	Inspiración	Nuestros líderes nos inspiran con una visión para el futuro y la articulación de las oportunidades para la regional
		Reto	Nuestros líderes frecuentemente nos desafían a pensar y actuar de manera emprendedora.
		Modelo	Nuestros líderes muestran comportamientos innovadores y promueven que otros los sigan
	Compromiso	Entrenamiento	Nuestros líderes dedican tiempo para entrenar y proporcionar información en nuestros esfuerzos de innovación.
		Iniciativa	En nuestra Regional la gente en todos los niveles de forma proactiva toma la iniciativa de innovar.
		Apoyo	Los líderes proporcionan soporte a los miembros del equipo durante las dos éxitos y fracasos.
	Habilitar	Influencia	Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a navegar alrededor de obstáculos organizacionales.
		Adaptación	Nuestros líderes son capaces de modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario.
		Tenacidad	Los líderes persisten en el seguimiento de las oportunidades incluso en la adversidad.

Este bloque obtiene una calificación de 3,87 siendo el tercero en el ranking de calificación, el factor mejor calificado es habilitar, lo que muestra como fortaleza el hecho de que los líderes sean capaces de modificar el curso de acción cuando consideran que sea necesario. Al analizar las encuestas según las áreas, las oficinas de servicio consideran que este bloque es una fortaleza y ven en los líderes personas que los desafían a pensar y actuar de manera emprendedora y que generalmente muestran comportamientos

innovadores, para la estructura comercial, aunque su calificación arroja una nota regular (3,98), el apoyo que los líderes le da al equipo en los éxitos y fracasos es considerado una fortaleza para la innovación. Para el personal operativo y administrativo es necesario trabajar en el tiempo que dedican los líderes a entrenar y proporcionar información para la innovación, congruente con lo anterior los equipos de asesores comerciales y los auxiliares consideran este bloque como una fortaleza en la regional, siendo el apoyo y la inspiración, comportamientos que se evidencian en los líderes, el entrenamiento y la influencia los elementos que son considerados por los asesores como fortalezas.

Para los líderes, el elemento iniciativo es una oportunidad de mejora, ratificado con la proactiva como en todos los niveles de la regional se incentiva la innovación. Sumado a esto, analizando los resultados según la edad, los empleados entre 20 y 30 años y 40 y 50 años ven el bloque de las conductas como una fortaleza, pues califican la mayoría de los elementos en la categoría de fortaleza; de este bloque el apoyo que los líderes proporcionar a los miembros del equipo puede considerarse para todas las edades como una fortaleza. De acuerdo con la antigüedad en la organización los empleados que llevan entre 5 y 10 años y más de 20 años consideran este bloque como una fortaleza ratificando que el elemento apoyo dado por los líderes cobra un impacto positivo. Retomando los puntos de vista de los entrevistados, uno de ellos recomienda que la conducta los líderes de la regional deben propender por tener retos y así trabajar en los equipos, que deben solicitar a Dirección general

metodologías y apoyo para llevarlos a cabo, es necesario que desde la gerencia regional se promueva la co-creación de proyectos innovadores. “Entonces yo creo que cada regional está en la responsabilidad de requerir si lo necesita y cómo lo necesita; y estoy segura de que si levantan la mano habilitan las herramientas para necesitarlo, pero yo creo que ninguna regional ha hecho eso”. (Entrevistado 4). Otro narrador complementa la visión sobre la conducta de los líderes.

Hemos temido una cultura tradicionalista, donde no ha habido mucho empoderamiento en los equipos. Una regional con liderazgos autocráticos, el trabajo en equipo no es muy fuerte (requisito para la innovación). La experimentación no se ha promovido mucho. Falta asumir riesgos y proponer... desde compartir, porque a la innovación hay que sacarle tiempo día a día (...) y así es difícil que la gente sea innovadora (Entrevistado 1).

De acuerdo con el punto de vista de una líder de la innovación de la organización, el liderazgo debe invitar a identificar a aquellas personas de los equipos que pueden movilizar a otros hacia la innovación y dar la claridad que la innovación es un proceso en el que todos pueden participar independientemente del rol que desempeñen en la organización.

Una brecha es que el liderazgo en Protección no invita a estas cosas. De hecho, hubo líderes que llamaban y me decían “ven, tenemos a esta persona en este seminario y está gastando mucho tiempo”. Así que este año tenemos un trabajo focalizado en los líderes, en formarlos para que habiliten la innovación en sus equipos ... La clave es involucrarlos a todos, este año fue de conocer esos líderes, no los tenía tan mapeados lo que sigue es empezar a identificar las personitas para saber según hemos visto en los eventos quienes son los que tiene ese ADN como innovador: es el primero que se inscribe, pide las memorias de los talleres, la que siempre dice yo quiero, y a partir de eso empezar a identificar quienes tiene esa chispa para que sean los movilizadores. (Entrevistado 5)

El liderazgo y el tener claro para dónde va la organización, desarrolla la innovación en todos los niveles. “El chip de la mente cambia. Si uno logra que los empelados desde la persona que a uno lo recibe en la entrada hasta el presidente tengan esa motivación y resulte en querer transformar una empresa” (Entrevistado 6). En la regional se percibe que en los cargos de menor nivel hay menor innovación quizás por falta de empoderamiento y por la poca facilidad que tienen los líderes de delegar la responsabilidad de generar nuevas ideas para innovar.

Yo pienso que los que proponen es porque están ante un problema y necesitan hacerlo y ya sienten que pueden buscar caminos que antes no los dejaban hacerlo. La gente que no propone es porque están en cargos de menor alcance y se limitan a ir a preguntar a sus líderes y que sean ellos los que tengan la capacidad de innovar, aunque uno ve que hay gente con capacidad de innovar” (Entrevistado 2).

Por último, en el bloque de la conducta se afirma que los líderes deben movilizar la innovación hacia los equipos que tienen a cargo y para esto, deben identificar qué motiva a cada persona.

A la hora de proponer algo tienes que mirar muy bien las motivaciones, la necesidad básica que mueve a cada uno. La flexibilidad en los horarios es una motivación para muchos. También el reconocimiento, a veces una persona necesita que le digan que es el experto y poder almorzar con el gerente (...) Entender muy bien y tener algo para todos”. (Entrevistado 5).

5.3.3 Clima

Para Rao & Weintraub (2013) un clima innovador fomenta el compromiso y el entusiasmo, desafía a las personas a asumir riesgos dentro de un entorno seguro, fomenta el aprendizaje y fomenta el pensamiento independiente, en la tabla 19 se pueden identificar los factores y elementos que lo componen

Tabla 20. Factores y elementos del bloque Clima

BLOQUE	FACTORES	ELEMENTOS	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
CLIMA	Colaboración	Comunidad.	En la Regional tenemos un lenguaje común sobre la innovación.
		Diversidad	Agradecemos la diversidad, el respeto y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra Regional
		Trabajo en equipo	Trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades.
	Confianza	Coherencia	Somos consistentes, hacemos las cosas de acuerdo con nuestros valores.
		Integridad	Cuestionamos las decisiones y acciones que sean incompatibles con nuestros valores.
		Franqueza	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre las ideas no convencionales controversiales o emergentes.
	Simplicidad	Sin burocracia	Minimizamos reglas, políticas, la burocracia y rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo.
		Responsabilidad	La gente se hace responsable de sus propias acciones y evitar culpar a los demás.
		Toma de decisiones	Nuestra gente sabe exactamente cómo empezar y promover iniciativas a través de la organización.

Realizando el análisis con base en las encuestas, el bloque Clima es el mejor calificado obteniendo un resultado de 3,97, lo que lo posiciona en la escala regular, estando muy cerca de convertirse en una fortaleza. Analizando el resultado de cada elemento que compone el bloque, este se encuentra apalancado por la confianza, resaltando la coherencia y la integridad como dos elementos calificados en la escala de excelente, pues las personas sienten que existen consistencia entre el actuar de los empleados y los valores organizacionales, adicionalmente existe una actitud de cuestionamiento cuando

las decisiones y las acciones no son compatibles con los valores establecidos por la organización.

En este bloque los elementos con mayor oportunidad de mejora son la simplicidad y rigidez en la manera como trabajan los empleados, que es consecuente con el proceder de toda la organización dado que se tiene un marco de actuación permeado por las políticas, procedimientos y normas donde los empleados lo cumplen a cabalidad y generan una alta burocracia en los empleados de todas las áreas de la organización, adicionalmente el elemento toma de decisiones tiene una calificación de 3,73 donde se expresa que actualmente los empleados emprenden y promueven las iniciativas a través de la organización, dejando así el factor simplicidad como el factor con mayor oportunidad de mejora en este bloque. Otro de los elementos a trabajar es lograr tener un lenguaje común sobre la innovación en la regional pues hoy no existe.

Ahora bien, de acuerdo con las áreas organizacionales, el bloque clima es calificado como una fortaleza por la estructura comercial y el personal administrativo, sin embargo, la simplicidad es el factor con menor calificación en las tres áreas como son comercial, personal administrativo y personal de oficina de servicio, ratificando la burocracia como un elemento a mejorar en las tres áreas y la toma de decisiones un elemento con mayor posibilidad de mejora en las oficinas de servicio.

En cuanto a los cargos de los empleados de la regional, para los ejecutivos de servicio y los líderes el clima tiene una calificación inferior a 4,

siendo el factor simplicidad un factor por mejorar con una calificación de 2,72 según la percepción de los líderes, adicionalmente los tres elementos que componen el factor Simplicidad que son la burocracia, responsabilidad y toma de decisiones tienen calificación por debajo de 2. Se ratifica como para todos los cargos la confianza tiene excelente calificación con un resultado de 5 para el elemento integridad y la coherencia. En cuanto a la edad, la colaboración es el factor con mayor potencial de mejora según la percepción de los empleados mayores de 50 años, donde este grupo de personas particularmente siente que no existe un trabajo en equipo y un lenguaje común entorno a la innovación. Finalmente, las personas según la antigüedad que llevan entre 10 y 20 años en la organización son los que menor calificación le dan al bloque de clima con una calificación del factor simplicidad en categoría regular.

Por otro lado, realizando el análisis de las entrevistas, los especialistas en innovación y los líderes de la organización, encontramos que el trabajo en equipo cobra mucha importancia cuando se tiene un objetivo en común, cuando todos piensan como hacer distintas las cosas y cuando el líder apoya este tipo de iniciativas y trabajo en equipo. Un entrevistado corrobora como la simplicidad es un factor que se debe trabajar.

Cuando lanzamos nuevas estrategias, nuevas iniciativas; siento que el nivel de apertura en el eje cafetero no es tan alto como en las otras regionales. Siempre encuentro un “trís” de resistencia, las personas como que viven en el pasado, aferrados a las bondades que tenían en el pasado y les cuesta trabajo montarse en las nuevas iniciativas, eso con respecto a los cambios que hemos tenido, y respecto a los cambios propuestos desde la regional, hay personas que son muy apasionadas por las cosas nuevas y proponen cosas nuevas, pero son pocas personas, a nivel general veo poca acogida del común de los empleados hacia los temas de la innovación (Entrevistado 3).

El entrevistado número 2 hace referencia a como en el área de oficinas de servicio es necesario trabajar la flexibilidad y la divulgación de las innovaciones, y el generar espacios para trabajar las iniciativas o ideas que se proponen.

(En) donde más se necesita es en las oficinas de servicios que es donde llegan cualquier cantidad de situaciones y entonces toca ser flexible y no quedarse en el papel que dice el proceso, Falta mucho culturizar, porque cuando se abren estos espacios para innovar la gente se matricula en estos cursos y va adquiriendo los pasos. Pero en innovación propia todavía falta interiorizarlo más. Yo pienso que un 50%, falta más autoestudio, conocer más. Pero también parte de nosotros de fomentar los espacios. Por ejemplo, vimos que en las oficinas se hace a la carrera, entonces no hay tiempo para analizar. Falta más divulgación (Entrevistado 2).

El entrevistado número 10 hace referencia a la antigüedad de las personas en las organizaciones y como esta afecta la aceptación de los cambios. Considera que las firmas que llevan mucho tiempo van muy paradas sobre la tradición, como se han “mantenido 60 años y no vamos a cambiar, entre más tiempo lleva más miedo tienen, sobre todo si es un operario o gerente que lleve 20 años haciendo lo mismo te va a poner más resistencia a la hora de hacer un cambio” (Entrevistado 10). Por último, el entrevistado 8 afirma como la innovación debe estar alineada con los valores, la misión y la visión de la organización y de la regional para que no se constituya en un programa que fracasa en el tiempo y la gente no se compromete con ésta.

Lo primero que uno debe tener claro es la innovación está alineada a la visión y la misión de la compañía, está alineada a los valores de la compañía. Si no está alineada se vuelve un programa de la compañía, si está alineadas ustedes pueden apalancarse y desde ahí pueden aferrarse a que la innovación hace parte del entorno (...) es primordial. Si no está tiene que arrancarlo porque esté, que hace parte de las competencias, que está dentro de los valores, dentro de la misión y la visión. Le toca incorporarla (Entrevistado 10).

5.3.4 Recursos

Retomando a Rao & Weintraub (2013) los recursos comprenden tres factores principales: personas, sistemas y proyectos, de éstos, las personas especialmente los "campeones de la innovación" son los más críticos, ya que tienen un gran impacto en los valores y el clima de la organización. En la tabla 20 se identifican todos los elementos que se trabajan en este bloque.

Tabla 21. Factores y elementos del bloque

BLOQUE FACTORES ELEMENTOS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA			
RECURSOS	Personas	Impulsores	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.
		Talento	Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.
	Sistemas	Selección	Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar una cultura de innovación.
		Comunicación	Tenemos buenas herramientas colaborativas para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.
		Ecosistema	Somos buenos en el aprovechamiento de nuestras relaciones con los proveedores y vendedores para perseguir la innovación.
	Proyectos	Tiempo	Damos tiempo suficiente a nuestra gente a la hora de buscar nuevas oportunidades.
		Dinero	Tenemos presupuesto destinado para conseguir nuevas oportunidades.
		Espacio	En la Regional dedicamos espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades

Este bloque tiene una calificación de 3,73 siendo el factor proyectos el que obtienen una menor calificación de 3,46 con el elemento dinero, es decir, el presupuesto que se destina para aprovechar las oportunidades de 3,07. Por otro

lado, el factor personas es el que obtiene la mejor calificación 3,91 donde se tiene la percepción que en la regional se tienen líderes comprometidos con la innovación y que existe el talento suficiente para obtener éxito en los proyectos de innovación ambos elementos tanto impulsores como talento pueden considerarse como una fortaleza pues tienen calificaciones de 4,0 y 4,01 respectivamente.

En cuanto al factor sistemas la calificación es de 3,84, es decir, regular donde los tres elementos tienen calificaciones muy homogéneas de 3,88 y 3,76 mostrando como en la regional el sistema de reclutamiento, las herramientas colaborativas y las relaciones con los proveedores se encuentran en una percepción de regular. Para las áreas este bloque de recursos tiene la menor calificación por parte del área administrativa y operativa situándose en una calificación de regular, siendo el factor proyectos el que obtiene la menor calificación tal como se obtienen el resultado general, el elemento dinero y espacio tienen la calificación más baja desde el área de personal de oficina de servicio. Para los auxiliares este bloque es considerado una fortaleza diferente a lo que consideran los líderes que lo ven como regular y aproximado a una oportunidad de mejora, particularmente se ve la diferencia que estas dos áreas le dan al factor proyectos pues los auxiliares ven en el factor proyectos como excelencia con una calificación de 4,53 mientras que los líderes lo ven como una oportunidad de mejora con una calificación de 2,67.

Por otro lado, las personas mayores de 50 años ven como una oportunidad de mejora este bloque y para ellos los factores de proyectos y sistemas tienen oportunidad de mejora en todos sus elementos incluso el factor proyectos está en un alto nivel de riesgo teniendo una calificación de 1,89 y los elementos de dinero y espacio están en riesgo con calificación de 1,67. Las personas que tienen entre 40 y 50 años perciben el bloque recursos como una fortaleza muy apalancado en las personas y los sistemas manifestando que en la regional existe talento para desarrollar las innovaciones y que puede constarse con expertos en el momento de desarrollar nuevos proyectos.

En cuanto a la antigüedad de las personas en la organización para todos los rangos este bloque es calificado como regular, sin embargo, el elemento sistemas se valora como una fortaleza para las personas que llevan entre 0 y 5 años y para quienes llevan más 20 años.

El entrevistado 4 muestra como la regional puede hacer parte de las iniciativas de las innovaciones organizacionales desde las regionales.

Tener hoy en día cada año una feria de innovación donde se agregan iniciativas y proyectos, tener como hicimos el año pasado el curso de herramientas para innovar abierto a todas las personas que se quisiera inscribir; diciéndole a todo el mundo usted hace parte de esta organización y puede participar en los programas de innovación y sus iniciativas son válidas (Entrevistado 4).

Por otro lado, otro entrevistado hace referencia a como los empleados tienen acceso a expertos y a herramientas de información para la innovación, teniendo de esta forma posibilidades para conocer técnicas de innovación y el

acompañamiento requerido “Yo creo que la regional es muy cerrada para eso, hay muchísimas cosas que están publicadas y están al acceso de cualquier persona, y si no cualquiera puede levantar la mano y solicitar información con algún experto en el tema, creo que la apertura está” (Entrevistado 3).

El entrevistado número 5 evidencia como a nivel general de la organización se está trabajando la comunicación de la innovación como una herramienta para apoyar los esfuerzos que cada una de las áreas realiza en este tema, realizando la siguiente afirmación con base en su experiencia como miembro del equipo de innovación nacional.

El presidente de la organización reafirma los tres pilares de nosotros, los clientes, y la innovación. Ahí se contaron unos resultados y hemos hecho unos foros de innovación (desde dirección, porque también hay un tema de presupuesto (...)) Yo invito a un amigo experto en innovación y da la charla gratis. Hicimos el año pasado 7 charlas de innovación y ha sido un aprendizaje super vacano, porque cuando uno lee que google hace no sé qué, ellos lo hacen con muchos recursos, pero uno dice también que se puede hacer sin tanta plata. El año pasado hicimos 7 charlas gratis, trajimos a alguien de google. Una de las brechas es que no solamente se necesitan recursos financieros, sino también espacios (Entrevistado 3).

Los entrevistados número 6 y 9 manifiestan la importancia de generar un entorno propicio para la innovación apoyado en el elemento espacio, para que se pueda dedicar tiempo a buscar nuevas oportunidades.

Lo primero que yo hice al llegar acá fue generar un entorno propicio para la innovación y ese entorno propicio se lo entregamos a la gente”. “No tener horarios, la forma en que te vistes, los salones, los colores (...) realmente todo eso agrega valor, porque son estímulos para el cerebro y decir: voy a pensar diferente. Muchas veces se te ocurren ideas diferentes cuando estás en el gimnasio, manejando. Hacemos un primer espacio con una gran carpa amarilla, con un montón de cosas nuevas para ir a trabajar (...) Y lo acompañamos con tiempos también: hora y media semanal lo hacemos como google. Hay que tumbar barreras para dedicarse a ideas

innovadoras. Eso va sumando, es un tema de paciencia, pero cuando uno mira atrás dice: valió la pena" (Entrevistado 6).

5.3.5 Procesos

Rao & Weintraub (2013) definen los procesos como la ruta que siguen las innovaciones a medida que se desarrollan. Estos pueden incluir el conocido "embudo de innovación" utilizado para capturar y filtrar ideas o sistemas de compilación de etapas para revisar y priorizar proyectos y creación de prototipos

Tabla 22. Factores y elementos del bloque Procesos

BLOQUE	FACTORES	ELEMENTOS	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
PROCESOS	Ideación	Generación	En la Regional generamos ideas de forma sistemática
		Filtrado	En la Regional metódicamente filtramos y refinamos las ideas para identificar las oportunidades más prometedoras.
		Priorización	Priorizamos las oportunidades basadas en el riesgo
	Concreción	Prototipo	En la Regional creamos prototipos para probar las oportunidades prometedoras
		Retroalimentación	Tenemos sistemas de retroalimentación efectiva entre nuestra Regional y los clientes.
		Fracaso Controlado	En la Regional tenemos establecidos los criterios de falla de los proyectos y tomamos acciones rápidas cuando se presentan
	Realización	Flexibilidad	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y el control de éstos se determina más por el contexto que por la burocracia
		Lanzamiento	En nuestra Regional la compañía lanza rápidamente al mercado las oportunidades más prometedoras.
		Desarrollo	Asignamos rápidamente recursos a las iniciativas que parecen ser prometedores en el mercado.

El bloque de procesos es el que obtuvo menor calificación de los seis bloques con un promedio de 3,58 lo que lo categoriza como regular, de los tres factores que componen el bloque la realización es el factor con menor calificación donde elementos como el lanzamiento de iniciativas y la asignación de recursos que hace referencia al elemento desarrollo son los dos elementos con menor calificación de 3,51 y 3,27 respectivamente.

El factor ideación es el que obtiene la mejor calificación de 3,78, donde se evidencia que las personas o los encuestados perciben que en la regional hay una buena generación de ideas y que se hace una priorización de éstas con base en el riesgo, esto se puede concluir de la calificación que obtiene el elemento generación de 3,78 y el elemento priorización 3,68.

Ahora bien, haciendo referencia a las áreas de la organización, los encuestados del área operativa califican este bloque con una menor calificación de 3,34, siendo la concreción un factor en el cual se debe trabajar; la creación de prototipos, los sistemas de retroalimentación de iniciativas, los procesos y criterios de falla de los proyectos son elementos con calificaciones de 3,0 en promedio. El elemento con mayor potencial de mejora es la retroalimentación con una calificación de 2,85. El personal de las oficinas de servicio consideran este elemento como una fortaleza, dada la forma como se priorizan las ideas, para este grupo de personas el elemento priorización tienen una calificación de 4,09.

En cuanto al cargo de los encuestados los líderes califican este bloque como una gran oportunidad de mejora con una calificación de 2,87 seguidos por el cargo de los analistas con una calificación de 3,04. Para los líderes los factores de ideación y realización son oportunidades de mejora igual que para los analistas lo son la realización y la concreción, los que ratifica el potencial de mejora que tiene factor realización y los elementos que lo componen. Las personas que tienen más de 50 años califican este bloque de procesos como una oportunidad de mejora con una calificación de 2,59 confirmando concreción y realización como los elementos a trabajar, e incluso, el desarrollo tiene un puntaje de 1,67 que es un elemento en riesgo. Las personas que llevan entre 10 y 20 años son las que le dan menor calificación de 3,32 ubicando este bloque en la categoría de regular, siendo realización el factor que obtiene una calificación de 3,0 en contraste con el factor ideación que obtiene una calificación por encima de 4,0 para las personas que llevan más de 20 años y menos de 5 años de antigüedad en la organización.

Revisando lo que dijeron los entrevistados frente a este bloque se ve como como la ideación, concreción y realización son elementos que impactan en el bloque de los procesos, el cómo priorizar los proyectos y los prototipos en la innovación requiere de generar ideas de forma sistemática como lo dice el entrevistado número 4. Es necesario además que la organización propicie espacios para generar ideas entregando metodologías de ideación y generación

de proyectos que agreguen valor para la organización y particularmente para las regionales.

Mira por ejemplo en el último seminario de herramientas para innovar se inscribieron más de 250 personas y muchas de las iniciativas son de las regionales, muchos más que de Dirección general, yo no te sabría decir cuántas iniciativas de las regionales de occidente se inscribieron en ese programa (Entrevistado 4).

El entrevistado número 3 hace referencia a como iniciar un proceso de generación de ideas en la regional haciendo énfasis en la necesidad de iniciar donde surjan propuestas e ideas para mejorar el día a día en el ámbito local.

Arranquemos desde cero y hagamos lluvias de ideas o miniferias de innovación, donde la primera semana de cada mes... cada área debe tener una idea o matricular equipos interdisciplinarios...hay que hacerlo chiquito, si uno se pone con ideas grandes termina haciendo nada y luego se le complica... que el tiempo... que no sé qué. Luego lo vamos haciendo más grande cuando vamos dominando la técnica, empezaría con el día a día y luego cosas más grandes (Entrevistado 3).

Lo anterior expresado se complementa con las apreciaciones del Entrevistado número 1 el cual hace referencia a cómo trabajar en una metodología para desarrollar la habilidad en las personas de generar ideas de forma sistémica que resuelvan problemas de la cotidianidad de los puestos y roles de trabajo.

Definimos un plan de acción en 4 frentes: el primero es una nivelación de los conceptos básicos de innovación y para eso hacemos con la javeriana un curso de innovación, que es una cápsula. Es un curso virtual. Lanzamos el año pasado el seminario de herramientas para innovar, la premisa no era que tener que lanzar un super negocio. Mira qué problema tiene en tu día a día que ser resuelto aplicando esta metodología y formamos un equipo de expertos, se llaman los movilizadores de innovación, que desde este año se están formando para abordar problemas más

complejos y que sean los primeros creadores de esa red de innovadores (Entrevistado 1).

Adicionalmente, otro entrevistado ratifica la importancia de empezar con pequeñas innovaciones que vayan generando logros pequeños que motiven a las personas a seguir aportando ideas para sus áreas “no le apuesten en sus organizaciones es que vamos a empezar desde cero, empiecen por una innovación mínima y rápida, voy a tener pequeños triunfos y con toda seguridad eso les va a ayudar” (Entrevistado 6).

El entrevistado 7 habla de la importancia de realizar una capacitación a las personas en temas de innovación y como las personas cuando conocen estas metodologías lideran con el ejemplo permean a las personas a cargo a que desarrollen y potencien la habilidad de gestionar acciones de innovación que impacten la cultura organizacional. El entrevistado número 9 nos da claridad frente a la importancia de la ideación y cómo sacarle el mejor provecho desde la selección de ideas que apunten al aprovechamiento de la oportunidad que se tiene.

Manejar las ideas en una compañía requiere mucho tiempo. ¿Por qué? si una persona te lleva una idea esperando que se implemente, entonces empieza a recibir cosas que son o no innovación, entonces la desecho y a los dos meses digo venga esa idea... el problema es que cuando son 700.000 ideas, ¿qué hacer?, por eso generamos espacios para darnos ideas, pero de una manera mucho más controlada. Dicen que uno de los pasos más importantes en la innovación es identificar la oportunidad que tengo (Entrevistado 9).

El entrevistado número 10 hace referencia frente a cómo las personas pueden generar ideas de innovación partiendo de la etapa del ciclo de vida en que se encuentren y qué los motiva desde lo personal y familiar; adicionalmente si en la organización se establece programas que apuntan a la innovación y todas las áreas están involucradas deben prepararse y trabajar en modo proyecto.

Nosotros podemos tener la misma edad, pero si yo tengo un hijo mi tiempo es diferente, si tienes una maestría es diferente, porque quizá puedas subir en los peldaños. Más allá de los datos demográficos es entender en que momento de la vida está cada persona y poder conocer las motivaciones para dar los incentivos a cada persona. En mi experiencia es un approach de arriba hacia abajo, te doy un ejemplo muy interesante. En una compañía en que trabajé el tema de seguridad industrial se volvió súper importante. Entonces en todas las reuniones trimestrales financieras se empezó a preguntar por ese indicador. A recursos humanos le tocaba hablar de eso, a todos; luego todos se preparaban. Con ese pequeño cambio el indicador se había caído en más de la mitad en un mes. En innovación si el presidente empieza a preguntarle a todos por innovación todos se van a tener que preparar, y todos se preparan porque saben que van a preguntarles. Lo primero es diagnosticar, leer muy bien la cultura. Hay unos temas claves para la innovación: cómo se maneja el riesgo, cómo manejar el trabajo en modo proyecto (Entrevistado 10).

5.3.6 Resultados

Este último bloque hace referencia a los factores externos, corporativos e individuales, el resultado de una innovación puede obtenerse en tres niveles: externo, empresarial y personal. En particular, el resultado externo o el reconocimiento muestra la percepción de clientes y competidores acerca de cuan innovadora es una compañía, y si una innovación se ha justificado económicamente. Generalmente, el éxito refuerza los valores, comportamientos y procesos de una compañía, lo que a su vez genera varias acciones y

decisiones posteriores tales como quiénes serán reconocidos, a quién se contratará y qué proyectos obtendrán luz verde.

Tabla 23. *Factores y elementos del bloque Resultados*

BLOQUE	FACTORES	ELEMENTOS	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
RESULTADOS	Externos	Clientes	En nuestra Regional, nuestros clientes piensan que somos una organización innovadora.
		Competidores	En la Regional nuestra empresa en cuanto a innovación es mucho mejor que otras empresas en la industria.
		Financiero	En Protección nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero respecto a otros en nuestra industria.
	Corporativos	Propósito	En nuestra Regional tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo.
		Disciplina	En nuestra Regional tenemos un enfoque integral y disciplinado para la innovación.
		Capacidad	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra Regional a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años.
	Individuales	Satisfacción	Estoy satisfecho con mi nivel de participación en las iniciativas de innovación.
		Crecimiento	En nuestra Regional se promueve la participación de los empleados en nuevas iniciativas.
			En la Regional se recompensa a la gente por participar en la creación e implementación de nuevas oportunidades independiente del resultado
		Recompensa	

Ante la aplicación del modelo de Rao & Weintraub (2013) a la Regional Occidente a los diferentes encuestados este factor ocupa el quinto lugar en calificación promedio teniendo una calificación regular de 3,73, siendo un bloque que hace parte del hemisferio racional, los factores individuales son los que

menor calificación obtienen siendo el elemento recompensa la calificación más baja de 3,45 esta calificación regular muestra como los empleados perciben que no existen suficientes recompensas y motivaciones para que la gente participe en la creación e implementación de nuevas oportunidades. El factor corporativo obtiene la calificación más alta de este bloque de 3,87 que, aunque se ubica en una calificación regular la gente siente que la estrategia de innovación es de largo plazo y que se está desarrollando un enfoque integral y disciplinado hacia la innovación.

En cuanto a las áreas el personal administrativo y operativo es el que menor calificación le da a este bloque de 3,55 y quienes otorgan la mejor calificación son la estructura comercial de 3,90, para estos últimos en la regional existe una estrategia de innovación a largo plazo y un enfoque integral hacia la innovación. Por otro lado, el personal administrativo siente que las recompensas con una calificación de 3,0 es el elemento que más se debe trabajar para desarrollar temas de innovación en cuanto a este bloque.

Cuando los resultados son analizados desde la variable cargos los líderes son los que menor calificación le dan a este bloque con un puntaje de 3,04, obteniendo el factor individual una calificación de 2,89, con calificaciones en los elementos que componen el factor de 2,83; el elemento disciplina para los líderes es considerado un elemento de mejora, esto se contrasta con lo que los asesores y auxiliares piensan pues sienten en este elemento una fortaleza. Para los encuestados mayores de 50 años este bloque es una oportunidad de mejora

en todos sus elementos, mientras que para las personas entre 40 y 50 los factores externos y corporativos son catalogados como fortalezas igual para las personas que tienen entre 20 y 30 años. Por último, de cara a la antigüedad las personas que llevan entre 5 y 20 años en la organización consideran este bloque como regular diferente a las personas que tienen más de 20 años y menos de 5 años que lo consideran en estado fortaleza, el factor con menor calificación es individual y los da el grupo de personas que lleva entre 10 y 20 años en la organización, para los que llevan más de 20 años los cuatro factores son considerados fortalezas.

Al realizar el análisis de cara a las entrevistas, el entrevistado número1 hace alusión a como las organizaciones hoy deben estar reinventándose para estar a la vanguardia del mercado, a las exigencias de sus clientes y contrarrestando a sus competidores para ser sostenibles en el tiempo.

Para que una compañía tenga vigencia en el mercado y pueda ser competitiva tiene que estar innovando, sus negocios cambiando constantemente. Si las compañías no les están entregando a sus clientes mejores servicios, mejores productos van a perder su competitividad y la empresa tiene el riesgo de desaparecer. Desde la cultura la compañía debe tener la capacidad de reinventarse, explorar y arriesgarse, ensayar y equivocarse para poder seguir siendo competitiva. Nosotros desde la planeación estamos viendo como entra la innovación y estamos viendo como salen al mercado (Entrevistado 1).

Adicionalmente, el entrevistado número 4 habla como en la organización el elemento crecimiento se promueve a través de la participación de los empleados en nuevas iniciativas y como a través del elemento recompensa se ofrecen programas de reconocimientos a las personas que hacen parte de los

proyectos de innovación, por participar en la creación e implementación de nuevas oportunidades de cara a los competidores.

Frente es el reconocimiento a la innovación, ahí nos pegamos a nuestra esencia, no sólo está la categoría de los tiquetes, sino que dentro de la convención (que es como los premios Oscar) hay dos categorías: día a día y exploración para nuevos negocios, y nos pusimos una meta: que cada año tengamos un 50% de postulaciones. Un ejemplo: “lo que estoy haciendo es innovador” o lo que se hace en Cali es innovador, así poco a poco vamos permeando esta cultura” (Entrevistado 4).

Posteriormente el factor de externos el cual es impactado por los clientes, competidores y financiero hace referencia a cómo estos tres elementos ven las organizaciones y cómo deben reinventarse para generar productos o servicios diferenciales para que estos que permitan generarles un valor y una fidelización en el tiempo, argumentación manifestada por el entrevistado número 9.

Tanto así que las directivas de la compañía han empezado a cambiar, les ha cambiado el chip. Hay tres cosas en las que yo me estoy enfocando para ser innovador, que son los tres pilares de la innovación: primero, el desarrollo de las comunidades es ir a preguntarles si los productos que tenemos le sirven, el portafolio de ciertos productos le sirven, la respuesta que nos da la gente es que no los conoce, que no sabe que Carvajal tenía eso. Tenemos 29 plataformas económicas y las dejamos en 9 y las vamos a dejar en 4. Empezamos a preguntarles a la gente, a los usuarios a ustedes que les sirve. Eso lo hacen los vendedores, a veces los acompaños yo, a veces los acompaña Marta, pero llevamos analítica con nuestro producto. Ustedes tienen que identificar dentro de su comunidad de clientes quienes son los líderes, quién es el influenciador (Entrevistado 9).

6. Modelo para transformar patrones culturales orientados a la innovación.

El modelo que se presenta a continuación es de elaboración propia de las autoras y surge a partir de las 47 encuestas realizadas a los empleados de la organización de las diferentes áreas, cargos y años de antigüedad en Protección S.A, completando esta visión con entrevistas en profundidad a líderes de la organización a nivel nacional y a líderes de diferentes industrias expertos en cultura de la innovación, lo que nos permitió identificar que hay unas necesidades internas, unos imaginarios colectivos que los empleados desarrollan sobre lo que valoran o no de la organización , lo que se espera del personal, que comportamientos son reconocidos y cuales se consideran disfuncionales, entre otros son las brechas que deben cerrarse para poder desarrollar una cultura de innovación en la Regional Occidente de Protección sede Cali.

Las prácticas cotidianas de las personas en la organización indican la forma en que se hacen las cosas en la misma, que en esencia es la mayor manifestación cultural de la organización. Por su parte el líder ha sido considerado un constructor de la cultura organizacional, en la medida en que se vuelve un referente para el comportamiento de su equipo de trabajo, siendo el catalizador de todas las ideas, ayudando a construir visión compartida y por ende compromiso, permitiendo desarrollar rasgos culturales que orienten al equipo hacia la cultura de la innovación.

Para formular el modelo es necesario recordar que éste no se decide o implementa por decreto, no basta con que haya una voluntad para lograr una transformación de cultural de innovación, ni puede ser formulada sólo a partir de rasgos deseables, pues éstos surgen de factores claves incorporados en los retos estratégicos de la organización orientados a desarrollar nuevas capacidades organizacionales de cultural de innovación, a los nuevos requerimientos de gestión que son exigencias que los retos estratégicos imponen a la organización si quieren responder a las necesidades del mercado, a los ambientes competitivos y a las exigencias de los stakeholders están demandando y finalmente a los comportamientos deseables que los lideres quisieran que prevalecieran en la organización orientados a desarrollar cultura de innovación.

A partir de los análisis y resultados se construye un modelo que presenta en forma de árbol las conexiones semánticas entre diferentes ideas. El tema central se ubica en el centro, y de él parten 6 ramas que constituyen las categorías asociadas con el tema, de las que salen a su vez subramas que representan las estrategias secundarias argumentativas que permiten construir el modelo de transformación de patrones culturales orientados a incrementar y desarrollar la innovación en Protección sede Cali.

El modelo permite observar con una sola mirada una multitud de información, estimulando la generación de ideas en las diferentes categorías como son el liderazgo, la gente, las soluciones. las recompensas y la formación

el cual se muestra de forma gráfica y secuencial en la ilustración 15. Ahora bien, en la construcción de las categorías argumentativas las cuales se relacionan con las estrategias específicas se define cada una de ella con base en la información obtenida de las encuestas y las entrevistas.



Ilustración 15 *Modelo Propuesto*

6.1 El liderazgo

Según Drucker (2018) el liderazgo es la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la organización es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la organización, buscando desarrollar el máximo potencial de su equipo a cargo escuchando y valorando todas las ideas, habilitando la innovación para generar valor,

fortaleciendo la participación de todo el equipo y la orientación a la acción enfocados a un objetivo en común.

6.1.1 Acciones fundamentales:

- Realizar ejercicios de sensibilización de todo el equipo
- Fortalecer la orientación a la acción por medio de una formación metodológica que trabaje la ambigüedad.
- Fomentar el involucramiento y la participación de todo el equipo por medio de talleres que acompañen las iniciativas valorando todas las ideas.
- Definir con claridad el papel que le toca desempeñar a cada uno de los integrantes del equipo.
- Describir el cambio que se espera que ocurra desde la perspectiva de cada uno.
- Definir los retos que se quieren alcanzar.
- Identificar a todos los que participan en la innovación, o se ven impactados por ella, ya sea como promotores, participantes o beneficiarios.

6.2 La gente

Conjunto de personas que trabajan en una misma organización, con habilidades propias de las personas y del rol que desempeña en la empresa, con paradigmas por romper para poder habilitar la innovación dentro de la

organización, la identificación de lo que motiva a las personas es importante a la hora de llevar a cabo proyectos pues una de las maneras de movilizar a las personas es motivándolos con lo que se identifican. Promover el empoderamiento y el trabajo en equipo es fundamental en el desarrollo e implementación de proyectos de innovación.

6.2.1 Acciones fundamentales:

- Reclutar a las personas con las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para el puesto a desempeñar orientadas a la innovación que involucra a toda la organización.
- Definir un plan de desarrollo de perfiles e identificación de habilidades y brechas.
- Identificación de motivadores posibilitando el crecimiento personal del individuo hacia lo que quiere ser y hacer en la consecución de innovaciones.
- Definir una red de expertos internos que faciliten y gestionen el conocimiento en innovación.
- Creación de equipos equilibrados en la mezcla de habilidades.
- Contar con personas de mente abierta, capaces de ver más allá de lo evidente.

6.3 Formación

La formación de las personas es un factor determinante tanto para su desarrollo personal como profesional. En el ámbito de la organización, estos conocimientos deben ser considerados como un factor de producción que afecta indudablemente a la competitividad de la organización, es por esto por lo que la entrega de herramientas como talleres formativos, charlas con expertos, programas para promover la innovación se vuelve fundamental al momento de nivelar el conocimiento y en el desarrollo de habilidades tanto de los interesados como para cualquier otra persona que haga parte de la organización.

6.3.1 Acciones fundamentales:

- Realizar un módulo de innovación en la inducción
- Diseñar y desarrollar cursos virtuales en tres niveles: básico, intermedio y avanzado.
- Realizar una formación metodológica por año
- Diseñar y desarrollar un espacio virtual para promover el autoestudio
- Realizar talleres experienciales aprendamos una metodología o herramienta
- Establecer las necesidades de formación

6.4 Retos

La globalización y el entorno, cada vez más competitivo, hace necesario que las organizaciones tengan que diseñar modelos gerenciales capaces de marcar la diferencia y de poner en práctica estrategias que le garanticen la supervivencia en un mercado, por lo anterior el retar a las personas a promover ideas, a potenciar sus habilidades, a que hagan parte de la co-creación de los proyectos es parte de esos lineamientos organizaciones que apalancan los retos estratégicos establecidos.

6.4.1 Acciones fundamentales:

- Mercado de ideas: Realizar sesiones de ideación en los diferentes grupos primarios, a través de los cuales se puedan identificar los principales retos que se tienen como regional y aquellos principales dolores de los clientes.
- Divulgar el resultado de las sesiones de ideación, dando a conocer aquellos retos sobre los cuales se trabajará en los procesos de innovación.
- Crear equipos interdisciplinarios para el trabajo del proceso de innovación, a los cuales se les asignará un reto para llevar a cabo.
- Definir un equipo de tutores que acompañen el desarrollo de los retos, buscando que cada uno de ellos sea llevado a cabo en su totalidad. Este equipo de tutores puede tener personas del equipo de innovación

nacional que ya han trabajado en este proceso y apoyen a través de mentorías.

- Creación de un concurso que premie la generación de ideas que estén en concordancia con los retos estratégicos de la regional y que busquen subsanar los dolores de los clientes.
- Dar a conocer a los empleados que la innovación es aplicable a los procesos, estrategias comerciales y los productos, entregando ejemplos que pueden servirle a la gente para tener ideas de retos a trabajar.
- Establecer un cronograma para el desarrollo de actividades que fomenten la creatividad en los equipos.

6.5 Recompensas

Las recompensas y reconocimientos cada vez son más importantes en las empresas ya que los líderes disponen de menos maneras de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento, es por esto por lo que una manera de estimular a los empleados para que logren altos niveles de desempeño son las recompensas y los reconocimientos.

6.5.1 Acciones fundamentales:

- Plataforma de recompensas a nivel individual y grupal clasificadas en tres tipos: financieras, de promoción y reconocimientos
- Recompensas financieras: cuantías económicas

- Recompensas de promoción: ascensos utilizada de forma excepcional
- Recompensa de reconocimiento al esfuerzo innovador por su importante contribución a la gestión y fomento de la cultura innovadora.
- Feria de innovación presentación de logros, mejoras implementadas y casos de éxito

6.6 Soluciones

La solución consiste en un proceso que abarca diversas actividades, éstas pueden ser cortas o extensas; de las necesidades o dolores del cliente surge el conocer los pasos principales para la identificación y la buena aplicación de la técnica, métodos y modelos que ayuden a la solución, iniciando con el mínimo producto viable, es decir, con lo mínimo que genere soluciones inmediatas realizando retroalimentaciones temprana y cambios sobre la marcha, identificando una solución viable que permita hacer sonar la caja registradora.

6.6.1 Acciones fundamentales:

- Declarar el trabajo con enfoque en el cliente, pensando siempre en soluciones que solucionen los dolores de éste y por ende logren la generación de ingresos.
- Divulgación a nivel regional del avance de los proyectos, a través de espacios en los grupos primarios, de esta forma se involucra a todo el equipo regional en el desarrollo de las innovaciones, pues todos aportan

con sus retroalimentaciones e ideas y se logra generar una cultura de la retroalimentación temprana

- Ferias de innovación regionales: espacio donde cada uno de los equipos presenta a los empleados de la regional los proyectos desarrollados, este espacio propicia la interacción entre los equipos innovadores y aquellos empleados que pueden estar menos permeados por el tema, esto genera reconocimiento y empuje de la masa hacia el tema de la innovación.
- Selección a través de un comité multidisciplinario de las ideas que serán llevadas a cabo, partiendo de la premisa de trabajar con un producto mínimamente viable y que tenga enfoque en el cliente.
- Puesta en marcha de las soluciones seleccionadas, a través de la elaboración de prototipos que permitan la implementación y presentación a los clientes internos y/o externos, logrando probar la solución sin incurrir en altos costos.
- Bajo el direccionamiento nacional, trabajar con universidades que se encuentren desarrollando el tema de innovación, actualmente existe una buena relación con la Universidad Javeriana desde el punto de vista formativo, pero también es posible trabajar desde la innovación abierta para que estos entes entreguen soluciones a los retos planteados en la regional.

6.7 Indicadores del proceso de innovación:

El modelo propuesto con base en las encuestas y las entrevistas que se realizaron tiene como objetivo proponer acciones que generen transformación respecto a los patrones culturales que se alinean con la innovación, es por ello que una vez implementado es necesario contar datos e información de las conductas y las estrategias de innovación de la Regional, para ello se presentan un conjunto de indicadores que determinen las condiciones de pertinencia y efectividad del modelo implementado, estos indicadores se basan en los presentados por Ponti & Ferrás (2008) en su libro *Pasión por innovar*, con un complemento de lo planteado por Bermúdez, (2014).

A continuación, se describen los indicadores con los cuales se propone evaluar el proceso de innovación, los cuales permitirán gestionar y medir los procesos de implementación de la cultura de innovación.

6.7.1 Índice de oportunidades de innovación por colaborador:

Este indicador es del tipo “Eficiencia”, y se basa en la relación del número de oportunidades de innovación identificadas entre el total de colaboradores que participan en el proceso de innovación.

La fórmula utilizada para el cálculo es:

$$\frac{\text{Oportunidades de Innovación de la Regional}}{\text{Total de Colaboradores de la Regional}} \times 100\%$$

6.7.2 Índice de efectividad de generación de ideas:

Este indicador es del tipo “Eficiencia”, y se basa en la relación entre el número de ideas aprobadas y el número de ideas propuestas. La fórmula utilizada para el cálculo es:

$$\frac{\text{Número de Ideas aprobadas en la Regional}}{\text{Número de Ideas generadas en la Regional}} \times 100\%$$

6.7.3 Índice de generación de innovación:

Este indicador es del tipo “Eficacia”, y se basa en la relación entre el número de innovaciones generadas y el número de oportunidades de innovación identificadas. La fórmula utilizada para el cálculo es:

$$\frac{\text{Número de Innovaciones de la Regional}}{\text{Oportunidades de Innovación Identificadas en la Regional}} \times 100\%$$

6.7.4 Índice de innovaciones no exitosas:

Este indicador es del tipo “Calidad”, y se basa en la relación entre el número de innovaciones implementadas no exitosas y el número de innovaciones generadas. La fórmula utilizada para el cálculo es:

$$\frac{\text{Número de Innovaciones sin éxito en la Regional}}{\text{Número de Innovaciones generadas en la Regional}} \times 100\%$$

Conclusiones

Una vez desarrollado el diagnóstico y análisis de la cultura organizacional de la Regional Occidente sede Cali de Protección S.A se concluye que una organización no es más que un conjunto de procesos, y el éxito de la organización está condicionado por la eficacia y eficiencia de cada uno de ellos, por lo que la ejecución de sus procesos debe partir de la correcta comunicación y compromisos de las personas que la integran y más cuando se trata de proyectos orientados a transformar patrones culturales enfocados al incremento y desarrollo de la innovación.

Al construir el modelo propuesto basado en 6 categorías claves para llevar a cabo el proceso de transformación de los patrones culturales orientados al incremento y desarrollo de la innovación se identificó que la cultura de la innovación es un proceso que tiene características medibles, si medimos esas características se estará en condición de entender mejor lo que pasa en el proceso, y por lo tanto se podrá controlar y mejorar, es por esto por lo que se debe convertir en un proceso sistematizado, simple y flexible dentro de la organización, la creatividad está dentro de las personas que forman parte de la organización. Las organizaciones deben fomentar culturas de innovación y desarrollar en sus líderes la capacidad de gestionarla para convertirla en valor.

Hoy en día, el reto ya no es sólo innovar, sino es innovar más rápido que la competencia, así como los cambios constantes en los mercados y la

tecnología, han hecho entender que innovar es la mejor estrategia de supervivencia que genera rentabilidad sostenible en las organizaciones.

Los procesos de transformación de la cultura orientados a la innovación desde el punto de vista de la implementación del modelo propuesto pueden generar mayores ventajas competitivas debido a su integración a los retos claves de la organización. El proceso de innovación es importante, pero más importante es la pasión por innovar, la disposición en tener la mente abierta, en creer que siempre se puede mejorar, el deseo de luchar por una idea hasta hacerla realidad. La innovación más que un proceso es un estado mental y depende de la actitud de las personas.

Se recomienda que cuando se vayan a desarrollar proyectos orientados a la innovación se debe tener presente que la innovación empieza como un tema de actitud de las personas frente a los cambios y oportunidades que aparecen frente a sus ojos, es decir, se debe tener la iniciativa de romper paradigmas; asimismo, es importante no perder de vista el factor social que hay detrás de este tema, la innovación se genera y se lleva a cabo por personas, si estas no están convencidas de la importancia, cualquier iniciativa propuesta tiene fecha de caducidad.

Finalmente, es importante resaltar que los puntos de vista y opiniones expresadas en este trabajo de investigación son el resultado de 3 años de experiencias y conocimientos sobre los temas tratados, por lo anterior se invita a los lectores a desarrollar una actitud innovadora dentro de las organizaciones

para cuales trabajan. ¿Qué tan dispuesto se está para hacer parte de proyectos de innovación?

Bibliografía

- Álvarez Castañón, L. D. C., & Bolaños Evia, G. R. (2011). (2011). Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. , 3(5), 118-142. *Nova scientia*, 3, 118–142. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000100007
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656–665.
- Bermúdez, J. E. (2014). *Cómo medir la innovación en las organizaciones*. (C. de I. EPG., Ed.).
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763–781.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. The Jossey-Bass Business & Management Series*. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Camio, M. I. (2014). El rol de los aspectos emocionales en la gestión de la cultura innovadora. *rev.fac.cienc.econ*, XXII(2), 9–28.
- Castañeda, A., Ortega, O., & García, T. (2006). El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación. *Innovamineria.CI*. Recuperado a partir de

http://www.innovamineria.cl/archivos/Impacto_de_la_Cultura_Organizacional.pdf

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555–590.

Dicere. (2015). *Diagnóstico cultura de la innovación*. Medellín.

Drucker, P. (2018). Liderazgo Orquestador. Recuperado a partir de <http://www.liderazgoorquestador.com/liderazgo-segun-peter-drucker/>

Etkin, J. R., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Paidós,. (Paidós, Ed.).

Fernandez, S. (2018). INCAE y BABSON COLLEGE traen a Colombia una discusión de altura sobre emprendimiento e innovación. Recuperado a partir de <http://www.incae.edu/es/blog/2018/02/27/incae-y-babson-college-traen-colombia-una-discusion-de-altura-sobre-emprendimiento-e>

González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 36.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>

- Hernandez, R., Callado, C., & Baptista, P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Mc Graw Hill (5a ed.). México. Recuperado a partir de Blancbenavides.ing@unilibrebog.edu.co Julio 2005
- Ho, K., Chor, B., Wisdom, J. P., Serene, S.-C., @bullet, O., Hoagwood, K. E., & Horwitz, S. M. (2014). Measures for Predictors of Innovation Adoption. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. <https://doi.org/10.1007/s10488-014-0551-7>
- Köhler, H.-D., & Begega, S. G. (2014). Elements for a sociological concept of innovation. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 29, 67–88. <https://doi.org/10.5944/empiria.29.2014.12942>
- Koller, M. R. T. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. *Intangible Capital*, 10(3), 467–504. <https://doi.org/10.3926/ic.514>
- Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage. *Journal of Management*, 18(159), 399–429. <https://doi.org/10.1787/344434438114>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestion*, 20.
- Morales, M., & León, A. (2013). Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para innovar en América Latina. *San José, Costa Rica: Innovare*.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation Construyendo una

cultura de inovação. Uma proposta de transformação cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Is organizational culture an antecedent of firm's innovation? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>

Naranjo Valencia, J. C., & Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural Building a culture of innovation. A proposal for cultural transformation Construindo uma cultura de inovação. Uma proposta de transformação cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. EUROSTAT Y OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>

OCDE. (2014). Estudios de la OCDE de las Políticas de Innovación: Colombia, 45.

Páramo, P. (2011). *La investigación en ciencias sociales: estrategias de*

investigación. (U. P. de Colombia, Ed.) (1a ed.).

PINEDA OSPINA, D. L. (2015). Bibliometric analysis for the identification of factors of innovation in the food industry. *AD-minister*, (27), 95–126.
<https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.5>

Ponti, F., & Ferrás, X. (2008). *Pasion por innovar/Passion for Innovation*. Editorial Norma.

Protección SA. (2015). *Planeación estratégica Protección SA*.

Protección SA. (2018a). Protección Hijos. Recuperado a partir de
<https://www.proteccion.com/hijos>

Protección SA. (2018b). Protección SA. Recuperado a partir de
www.proteccion.com

Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company ' s Culture ?
 How Innovative Is Your Company ' s Culture ?, (54315).

Revilla, E. (2001). *Innovación Tecnológica. Ideas Básicas*. (F. C. para la I. Tecnológica, Ed.), *Colección Innovación Práctica*. Madrid, España.
 Recuperado a partir de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000100007

Rueda, G., & Rodenes, M. (2014). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *ResearchGate*, 1–11. Recuperado a partir de
https://www.researchgate.net/publication/267213263_HACIA_UNA_CULTURA_INNOVADORA_EN_LAS_EMPRESAS?enrichId=rgreq-

3e5251a9503598fc5daacbdb745eaa28-

XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NzIxMzI2MztBUzoxNTUyMDY0Nj

E0MzE4MDIAMTQxNDAxNTUxMjk3OA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=pub

Sanabria, N., Acosta-Prado, J. C., & Albor, G. R. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre Económico*, 18(37), 157.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership Organizational Culture and Leadership*. (Jossey-Bass, Ed.), *Oranizational culture and leadership* (3a ed.). San Francisco. <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>

Schumpeter, J. A., & Arrarte, J. P. (1996). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de cultura económica.

Souto, J. E. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *J. Technol. Manag. Innov.*, 10(3). Recuperado a partir de <http://jotmi.org>

Urgal, B., Quintás, M. Á., & Arévalo, R. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: El rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Direccion de la Empresa*, 14(1), 52–66. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.004>

Urrea, F., Arango, L., Dávila, C., Mejía, C., Parada, J., & Bernal, C. (2000). Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. *Colciencias y Corporación Calidad, Bogotá*.

Varela, J., & Flores, E. (2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas * Management Practices that Promote Innovation in Companies Práticas administrativas que promovem a inovação nas empresas. *Universidad & Empresa*, 16(27), 81–101.

Anexo 1 Encuesta

 Universidad del Valle	MEDICIÓN DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LA REGIONAL OCCIDENTE – SEDE CALI
	Objetivo: Medir la percepción actual que tienen los empleados de la Regional Occidente de Protección SA sobre el nivel de desarrollo de la innovación en la regional.

La siguiente encuesta tiene fines académicos, hace parte del trabajo de investigación para obtener el título de Magister en administración de empresas en la Universidad del Valle. Las respuestas son confidenciales y serán utilizadas sólo para el fin expuesto. El objetivo es medir la percepción actual que tienen los empleados de la Regional Occidente de Protección SA sobre el nivel de desarrollo de la innovación en la regional.

Seleccione al área a la cual pertenece:

Administrativa: _____ Operativa: _____ Comercial: _____
Oficina de servicio: _____

Seleccione el rango de tiempo según la antigüedad en la organización:

0 – 1 año _____ 1 – 5 años _____ 5 – 10 años _____
10 – 20 años _____
Más de 20 años _____

Seleccione su rango de edad:

Menor a 20 años _____ Entre 20 y 30 años _____ Entre 30 y 40 años _____
Entre 40 y 50 años _____ Mayor de 50 años _____

Seleccione el tipo de cargo que usted desempeño:

Asesor / Consultor / Gestor: _____

Líder: _____

Analista:

Auxiliar: _____

Por favor califique de 1 a 5 las siguientes afirmaciones según la percepción que usted tiene del desarrollo de la innovación en la Regional Occidente. Tenga en cuenta que 1 = No, en absoluto; 2 = en una pequeña parte; 3 = en grado moderado; 4 = en gran medida; 5 = Totalmente de acuerdo

AFIRMACIONES		1 = No, en absoluto	2 = en una pequeña parte	3 = en grado moderado	4 = en gran medida	5 = en gran medida
Los valores en la regional:						
1	Tenemos un ardiente deseo de explorar las oportunidades y crear cosas nuevas.					
2	Tenemos tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.					
3	Evitamos la parálisis del análisis, pues cuando identificamos una nueva oportunidad actuamos para aprovecharla.					
4	Alentamos los nuevos modos de pensar y nuevas soluciones desde diversas perspectivas.					
5	Nuestro trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.					
6	Nos gusta ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos.					
7	Somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.					
8	Estamos constantemente experimentando para lograr nuevas ideas innovadoras.					
9	No tenemos miedo a fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.					
El comportamiento innovador en la regional						
AFIRMACIONES		1 = No, en absoluto	2 = en una pequeña parte	3 = en grado moderado	4 = en gran medida	5 = en gran medida
10	Nuestros líderes nos inspiran con una visión de futuro y la articulación de las oportunidades para la regional.					
11	Nuestros líderes frecuentemente nos desafían a pensar y actuar de manera emprendedora.					

12	Nuestros líderes muestran comportamientos innovadores y promueven que otros los sigan					
13	Nuestros líderes dedican tiempo para entrenar y proporcionar información en nuestros esfuerzos de innovación.					
14	En nuestra regional, la gente en todos los niveles de forma proactiva toma la iniciativa de innovar.					
15	Los líderes proporcionan soporte a los miembros del equipo durante los éxitos y fracasos.					
16	Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a navegar alrededor de obstáculos organizacionales.					
17	Nuestros líderes son capaces de modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario.					
18	Los líderes persisten en el seguimiento de las oportunidades incluso en la adversidad.					

El clima para la innovación en la regional

AFIRMACIONES		1 = No, en absoluto	2 = en una pequeña parte	3 = en grado moderado	4 = en gran medida	5 = en gran medida
19	En la Regional tenemos un lenguaje común sobre la innovación.					
20	Agradecemos la diversidad, el respeto y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra regional.					
21	Trabajamos bien juntos en equipo para aprovechar las oportunidades.					
22	Somos consistentes, hacemos las cosas de acuerdo con nuestros valores.					
23	Cuestionamos las decisiones y acciones que son incompatibles con nuestros valores.					
24	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre las ideas no convencionales, controversiales o emergentes.					

25	Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo.					
26	La gente se hace responsable de sus propias acciones y evita culpar a los demás.					
27	Nuestra gente sabe exactamente cómo empezar y promover iniciativas a través de la organización.					

Los recursos para innovación en la regional

AFIRMACIONES		1 = No, en absoluto	2 = en una pequeña parte	3 = en grado moderado	4 = en gran medida	5 = en gran medida
28	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.					
29	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.					
30	Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.					
31	Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar una cultura de innovación.					
32	Tenemos buenas herramientas colaborativas para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.					
33	Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con los proveedores y vendedores para perseguir la innovación.					
34	Damos tiempo suficiente a nuestra gente a la hora de buscar nuevas oportunidades.					
35	Tenemos presupuesto destinado para conseguir nuevas oportunidades.					
36	En la regional dedicamos tiempo físico o virtual para buscar nuevas oportunidades					

Los procesos de la innovación en la regional

AFIRMACIONES		1 = No, en absoluto	2 = en una pequeña parte	3 = en grado moderado	4 = en gran medida	5 = en gran medida
37	En la Regional generamos ideas de forma sistemática					
38	En la regional metódicamente filtramos y refinamos las ideas para identificar las oportunidades más prometedoras.					
39	Priorizamos las oportunidades basados en el riesgo					
40	En la regional creamos prototipos para probar las oportunidades prometedoras.					
41	Tenemos un sistema de retroalimentación efectiva entre nuestra regional y los clientes.					
41	En la regional tenemos establecidos los criterios de falla de los proyectos y tomamos acciones rápidas cuando se presentan.					
43	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y el control de éstos se determina más por el contexto que por la burocracia.					
44	En nuestra regional la compañía lanza rápidamente al mercado las oportunidades más prometedoras.					
45	Asignamos rápidamente recursos a iniciativas que parecen ser prometedores en el mercado.					

El éxito de la innovación en la Regional

AFIRMACIONES		1 = No, en absoluto	2 = en una pequeña parte	3 = en grado moderado	4 = en gran medida	5 = en gran medida
46	En nuestra regional, nuestros clientes piensan que somos una organización innovadora.					
47	En nuestra regional nuestra empresa en cuanto a innovación es mucho mejor que otras empresas en la industria.					

48	En Protección, nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero respecto a otros en nuestra industria.					
49	En nuestra regional tratamos a la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo.					
50	En nuestra regional tenemos un enfoque deliberado, integral y disciplinado para la innovación.					
51	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra regional a desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años.					
52	Estoy satisfecho con mi nivel de participación en las iniciativas de innovación.					
53	En nuestra regional promovemos la participación de los empleados en nuevas iniciativas.					
54	En la regional se recompensa a la gente por participar en la creación o implementación de nuevas oportunidades independiente del resultado.					

Anexo 2 Tabla con resultados

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	MEDIA DE LOS ELEMENTOS	MEDIA DE LOS FACTORES	MEDIA DE LOS BLOQUES	
VALORES	Emprender	Exploración	Tenemos un ardiente deseo de explorar las oportunidades y crear cosas nuevas.	3,92	3,80	3,92	
		Tolerancia a la ambigüedad	Tenemos tolerancia a la ambigüedad cuando buscamos nuevas oportunidades.	3,76			
		Orientación a la acción	Evitamos la parálisis del análisis cuando identificamos una nueva oportunidad, actuamos para aprovecharla	3,73			
	Creatividad	Imaginación	Alentamos los nuevos modos de pensar y nuevas soluciones desde diversas perspectivas.	4,02	4,12		
		Autonomía	Nuestro trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.	4,02			
		Espontaneidad	Nos gusta ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos	4,33			
	Aprendizaje	Curiosidad	Somos buenos para hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.	3,96	3,84		
		Experimentación	Estamos constantemente experimentando para lograr nuevas ideas innovadoras.	3,86			
		Fracaso OK	No tenemos miedo a fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.	3,71			
	CONDUCTAS	Impulso	Inspiración	Nuestros líderes nos inspiran con una visión para el futuro y la articulación de las oportunidades para la regional	3,88		3,90

CLIMA	Compromiso	Reto	Nuestros líderes frecuentemente nos desafían a pensar y actuar de manera emprendedora.	3,94	3,74	3,97
		Modelo	Nuestros líderes muestran comportamientos innovadores y promueven que otros los sigan	3,88		
		Entrenamiento	Nuestros líderes dedican tiempo para entrenar y proporcionar información en nuestros esfuerzos de innovación.	3,67		
		Iniciativa	En nuestra Regional la gente en todos los niveles de forma proactiva toma la iniciativa de innovar.	3,45		
		Apoyo	Los líderes proporcionan soporte a los miembros del equipo durante las dos éxitos y fracasos.	4,01		
	Habilitar	Influencia	Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia adecuadas para ayudarnos a navegar alrededor de obstáculos organizacionales.	3,94	3,97	
		Adaptación	Nuestros líderes son capaces de modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario.	4,02		
		Tenacidad	Los líderes persisten en el seguimiento de las oportunidades incluso en la adversidad.	3,94		
	Colaboración	Comunidad.	En la Regional tenemos un lenguaje común sobre la innovación.	3,69	3,86	
		Diversidad	Agradecemos la diversidad, el respeto y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra Regional	3,96		

RECURSOS	Confianza	Trabajo en equipo	Trabajamos bien en equipo para aprovechar las oportunidades.	3,92	4,35	3,73
		Coherencia	Somos consistentes, hacemos las cosas de acuerdo con nuestros valores.	4,59		
		Integridad	Cuestionamos las decisiones y acciones que sean incompatibles con nuestros valores.	4,51		
		Franqueza	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre las ideas no convencionales o controversiales.	3,96		
	Simplicidad	Sin burocracia	Minimizamos reglas, políticas, la burocracia y rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo.	3,43	3,71	
		Responsabilidad	La gente se hace responsable de sus propias acciones y evitar culpar a los demás.	3,96		
		Toma de decisiones	Nuestra gente sabe exactamente cómo empezar y promover iniciativas a través de la organización.	3,73		
	Personas	Impulsores	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.	4,00	3,91	
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.	3,63		
		Talento	Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.	4,01		
Sistemas	Selección	Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar una cultura	3,88	3,84		

PROCESOS	Proyectos	Comunicación	de innovación. Tenemos buenas herramientas colaborativas para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.	3,88	3,46	
		Ecosistema	Somos buenos en el aprovechamiento de nuestras relaciones con los proveedores y vendedores para perseguir la innovación.	3,76		
		Tiempo	Damos tiempo suficiente a nuestra gente a la hora de buscar nuevas oportunidades.	3,53		
		Dinero	Tenemos presupuesto destinado para conseguir nuevas oportunidades.	3,27		
		Espacio	En la Regional dedicamos espacio físico y virtual para buscar nuevas oportunidades	3,57		
	Ideación	Generación	En la Regional generamos ideas de forma sistemática	3,82	3,78	
		Filtrado	En la Regional metódicamente filtramos y refinamos las ideas para identificar las oportunidades más prometedoras.	3,63		
		Priorización	Priorizamos las oportunidades basadas en el riesgo	3,88		
	Concreción	Prototipo	En la Regional creamos prototipos para probar las oportunidades prometedoras	3,49	3,53	3,58
		Retroalimentación	Tenemos sistemas de retroalimentación efectiva entre nuestra Regional y los clientes.	3,55		
		Fracaso Controlado	En la Regional tenemos establecidos los criterios de falla de los proyectos y	3,55		

RESULTADOS	Realización	Flexibilidad	tomamos acciones rápidas cuando se presentan. Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y el control de éstos se determina más por el contexto que por la burocracia.	3,55	3,44	3,73
		Lanzamiento	En nuestra Regional la compañía lanza rápidamente al mercado las oportunidades más prometedoras.	3,51		
		Desarrollo	Asignamos rápidamente recursos a las iniciativas que parecen ser prometedores en el mercado.	3,27		
	Externos	Clientes	En nuestra Regional, nuestros clientes piensan que somos una organización innovadora.	3,73	3,75	
		Competidores	En la Regional nuestra empresa en cuanto a innovación es mucho mejor que otras empresas en la industria.	3,73		
		Financiero	En Protección nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero respecto a otros en nuestra industria.	3,78		
	Corporativos	Propósito	En nuestra Regional tratamos la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una solución a corto plazo.	3,94	3,87	
		Disciplina	En nuestra Regional tenemos un enfoque integral y disciplinado para la innovación.	3,90		
		Capacidad	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra Regional a desarrollar nuevas	3,78		

	Individuales	Satisfacción	capacidades que no teníamos hace tres años. Estoy satisfecho con mi nivel de participación en las iniciativas de innovación.	3,55	3,58	
		Crecimiento	En nuestra Regional se promueve la participación de los empleados en nuevas iniciativas.	3,73		
		Recompensa	En la Regional se recompensa a la gente por participar en la creación e implementación de nuevas oportunidades independiente del resultado	3,45		

Anexo 3 Resultados según Edad, Antigüedad en la organización, Cargo y Edad

Resultados según el área a la pertenece:

Media Bloques por área	Área a la que pertenece			Promedio Factores	Área a la que pertenece			Promedio Elementos	Área a la que pertenece		
	Estructura Comercial	Personal administrativo y operativo	Personal Oficina de servicio		Estructura Comercial	Personal administrativo y operativo	Personal Oficina de servicio		Estructura Comercial	Personal administrativo y operativo	Personal Oficina de servicio
VALORES	4,07	3,71	3,85	EMPRENDER	3,87	3,67	3,82	EXPLORACIÓN	3,88	3,69	4,27
				CREATIVIDAD	4,31	4,03	3,82	TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	3,76	3,77	3,73
								ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN	3,96	3,54	3,45
								IMAGINACIÓN	4,08	3,92	4,00
				APRENDIZAJE	4,03	3,44	3,91	AUTONOMÍA	4,32	3,69	3,73
								ESPONTANEIDAD	4,52	4,46	3,73
								CURIOSIDAD	4,08	3,69	4,00
								EXPERIMENTACIÓN	4,04	3,31	4,09
								FRACASO OK	3,96	3,31	3,64
CONDUCTAS	3,98	3,54	4,01	IMPULSO	3,99	3,51	4,15	INSPIRACIÓN	3,96	3,54	4,09
				COMPROMISO	3,93	3,31	3,82	RETO	4,00	3,62	4,18
								MODELO	4,00	3,38	4,18
								ENTRENAMIENTO	3,96	2,92	3,91
				HABILITAR	4,01	3,79	4,06	INICIATIVA	3,56	3,15	3,55
								APOYO	4,28	3,85	4,00
								INFLUENCIA	4,08	3,62	4,00
								ADAPTACIÓN	3,96	4,00	4,18
								TENACIDAD	4,00	3,77	4,00
CLIMA	4,02	4,01	3,83	COLABORACIÓN	3,89	3,79	3,85	COMUNIDAD	3,76	3,46	3,82
				CONFIANZA	4,44	4,46	4,03	DIVERSIDAD	4,04	3,85	3,91
								TRABAJO EN EQUIPO	3,88	4,08	3,82
								COHERENCIA	4,60	4,62	4,56
				SIMPLICIDAD	3,72	3,77	3,61	INTEGRIDAD	4,56	4,77	4,09
								FRANQUEZA	4,16	4,00	3,45
								SIN BUROCRACIA	2,52	3,15	3,55
								RESPONSABILIDAD	3,84	4,31	3,82
								TOMA DE DECISIONES	3,80	3,85	3,45
RECURSOS	3,87	3,50	3,72	PERSONAS	4,01	3,64	4,00	IMPULSORES	4,20	3,46	4,18
				SISTEMAS	3,93	3,67	3,82	EXPERTOS	3,68	3,46	3,73
								TALENTO	4,16	4,00	4,09
								SELECCIÓN	3,96	3,85	3,73
				PROYECTOS	3,65	3,18	3,33	COMUNICACIÓN	3,96	3,69	3,91
								ECOSISTEMA	3,88	3,46	3,82
								TIEMPO	3,76	3,08	3,55
								DINERO	3,40	3,08	3,18
								ESPACIO	3,80	3,38	3,27
PROCESOS	3,68	3,34	3,66	IDEACIÓN	3,73	3,77	3,88	GENERACIÓN	3,80	3,85	3,82
				CONCRECIÓN	3,73	3,00	3,70	FILTRADO	3,60	3,62	3,73
								PRIORIZACIÓN	3,80	3,85	4,09
								PROTOTIPO	3,80	3,15	3,82
				REALIZACIÓN	3,56	3,26	3,30	RETROALIMENTACIÓN	3,92	2,85	3,55
								FRACASO CONTROLADO	3,76	3,00	3,73
								FLEXIBILIDAD	3,68	3,23	3,64
								LANZAMIENTO	3,52	3,54	3,45
								DESARROLLO	3,48	3,00	3,09
RESULTADOS	3,90	3,55	3,58	EXTERNOS	3,93	3,59	3,52	CLIENTES	3,92	3,46	3,64
				CORPORATIVOS	3,99	3,79	3,70	COMPETIDORES	3,92	3,54	3,55
								FINANCIERO	3,96	3,77	3,45
								PROPOSITO	3,98	3,92	3,64
				INDIVIDUALES	3,77	3,26	3,52	DISCIPLINA	4,04	3,69	3,82
								CAPACIDAD	3,84	3,77	3,64
								SATISFACCION	3,80	3,15	3,45
								CRECIMIENTO	3,84	3,62	3,64
								RECOMPENSA	3,68	3,08	3,45

	Cargo que desempeña						Cargo que desempeña						Cargo que desempeña						Cargo que desempeña										
Media por cargo que dese	Analista	Asesor	Auxiliar	Ejecutivo	Lider	Promedio Factores	Analista	Asesor	Auxiliar	Ejecutivo	Lider	Promedio Elementos	Analista	Asesor	Auxiliar	Ejecutivo	Lider	Promedio Elementos	Analista	Asesor	Auxiliar	Ejecutivo	Lider						
VALORES	3.84	4.10	4.38	3.50	1.06	EMPRESER	3.60	3.95	4.00	3.72	2.89	EXPLORACION	3.80	4.00	4.40	3.67	3.33												
						CREATIVIDAD	3.60	3.95	4.00	3.72	2.89	TOLERANCIA A LA AMBIGUEDAD	3.80	3.85	4.40	3.67	2.83												
							3.60	3.95	4.00	3.72	2.89	ORIENTACION A LA ACCION	3.20	3.96	4.40	3.83	3.50												
							3.60	3.95	4.00	3.72	2.89	IMAGINACION	4.00	4.15	4.60	3.83	3.17												
							3.60	3.95	4.00	3.72	2.89	AUTONOMIA	4.25	4.25	4.25	4.00	3.17												
CONDUCTAS	3.42	4.00	4.44	3.50	3.54	APRENDIZAJE	3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	ESPONTANEIDAD	4.60	4.41	3.50	4.33	3.33												
						IMPULSO	3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	CURIOSIDAD	3.80	4.15	3.80	3.33	3.17												
							3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	EXPERIMENTACION	3.60	4.19	4.40	3.00	3.00												
							3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	FRACASO OK	3.60	3.93	4.60	2.83	3.00												
							3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	INSPIRACION	3.40	4.07	4.40	3.50	3.00												
						COMPROMISO	3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	BETO	3.80	4.07	4.40	3.33	3.67												
							3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	MODELO	3.40	4.11	3.60	3.17	3.33												
							3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	ENTRENAMIENTO	2.60	4.04	4.20	3.00	3.17												
							3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	INICIATIVA	2.60	3.67	4.20	3.33	2.67												
							3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	APOYO	4.00	4.19	4.60	3.67	3.83												
3.67	4.09	4.00	3.00	3.06	INFLUENCIA		2.40	4.45	4.30	3.50	3.83																		
CLIMA	4.22	3.08	4.64	3.76	3.37	HABILITAR	3.67	3.95	4.53	3.83	3.94	ADAPTACION	4.00	3.93	3.60	4.00	4.00												
						COLABORACION	3.60	3.93	4.20	4.00	4.00	TENACIDAD	3.60	3.93	4.20	4.00	4.00												
							3.60	3.93	4.20	4.00	4.00	COMUNIDAD	3.60	3.78	4.60	3.17	3.17												
							3.60	3.93	4.20	4.00	4.00	DIVERSIDAD	4.40	4.04	4.60	3.33	3.33												
							3.60	3.93	4.20	4.00	4.00	TRABAJO EN EQUIPO	4.10	3.89	4.60	4.00	3.17												
RECURSOS	3.33	3.88	4.42	3.54	1.06	COHERENCIA	5.00	4.56	4.80	4.33	4.50	INTEGRIDAD	5.00	4.30	4.80	4.67	4.67												
						SIMPLICIDAD	4.80	4.28	4.67	4.22	4.17	FRANQUEZA	4.40	4.00	4.40	3.67	3.33												
							3.87	3.77	4.60	3.56	2.72	SIN BUROCRACIA	3.40	3.59	4.40	2.83	2.67												
							3.87	3.77	4.60	3.56	2.72	RESPONSABILIDAD	4.20	3.93	4.90	4.40	2.83												
							3.87	3.77	4.60	3.56	2.72	TOMA DE DECISIONES	4.00	3.78	4.60	4.67	2.67												
PROCESOS	3.04	3.70	4.53	3.41	2.87	PERSONAS	3.60	4.09	4.03	3.67	3.28	IMPULSORES	3.20	4.26	4.20	3.67	3.67												
						SISTEMAS	3.40	3.94	4.40	3.89	3.22	EXPERTOS	3.40	3.81	4.20	3.50	2.67												
							3.40	3.94	4.40	3.89	3.22	TALENTO	4.20	4.19	4.00	3.83	3.50												
							3.40	3.94	4.40	3.89	3.22	SELECCION	3.60	3.96	4.40	4.00	3.17												
							3.40	3.94	4.40	3.89	3.22	COMUNICACION	3.80	3.93	4.40	3.67	3.00												
						PROYECTOS	3.00	3.60	4.53	3.06	2.67	ECOSISTEMA	2.80	3.93	4.40	4.00	3.00												
							3.00	3.60	4.53	3.06	2.67	TIEMPO	2.80	3.74	4.50	2.83	2.83												
							3.00	3.60	4.53	3.06	2.67	DINERO	3.00	3.37	4.20	3.00	2.50												
							3.00	3.60	4.53	3.06	2.67	ESPACIO	3.20	3.70	4.60	3.33	3.00												
							3.00	3.60	4.53	3.06	2.67	GENERACION	3.80	3.89	4.60	3.83	2.83												
3.00	3.60	4.53	3.06	2.67	FILTRADO		3.40	3.70	4.60	3.67	2.67																		
RESULTADOS	3.60	3.85	4.42	3.44	3.04	IDEACION	3.67	3.84	4.67	3.72	2.89	PRIORIZACION	3.80	3.93	4.80	3.67	3.17												
						CONCRECION	2.80	3.74	4.53	3.06	3.00	PROTOTIPO	2.80	3.59	4.60	3.17	3.00												
							2.80	3.74	4.53	3.06	3.00	RETROALIMENTACION	2.60	3.81	4.40	2.83	3.17												
							2.80	3.74	4.53	3.06	3.00	FRACASO CONTROLADO	2.40	3.81	4.60	3.17	2.83												
							2.80	3.74	4.53	3.06	3.00	REALIZACION	3.00	3.78	4.60	3.17	2.83												
INDIVIDUALES	3.40	3.75	4.13	3.17	2.89	LANZAMIENTO	3.40	3.44	4.40	3.67	3.00	DESARROLLO	2.20	3.37	4.20	3.50	2.67												
						CORPORATIVOS	3.67	3.96	4.80	3.67	3.06	CLIENTES	3.60	3.85	4.40	3.33	3.17												
							3.67	3.96	4.80	3.67	3.06	COMPETIDORES	3.80	3.85	4.00	3.50	3.17												
							3.67	3.96	4.80	3.67	3.06	FINANCIERO	3.80	3.78	4.60	3.67	3.17												
							3.67	3.96	4.80	3.67	3.06	PROPOSITO	3.60	3.89	4.80	4.00	3.67												
						SATISFACCION	3.60	3.96	4.80	3.67	3.06	DISCIPLINA	3.60	4.11	4.80	3.50	2.83												
							3.60	3.96	4.80	3.67	3.06	CAPACIDAD	3.80	3.89	4.80	3.50	2.67												
							3.60	3.96	4.80	3.67	3.06	SATISFACCION	3.40	3.74	4.40	3.00	3.00												
							3.60	3.96	4.80	3.67	3.06	CRECIMIENTO	3.80	3.89	4.20	3.50	2.83												
							3.60	3.96	4.80	3.67	3.06	RECOMPENSA	3.00	3.63	4.20	3.00	2.83												
3.60	3.96	4.80	3.67	3.06																									

Resultados según la edad de los entrevistados:

Media por edad de los en	EDAD DE LOS ENTREVISTADOS				Promedio Factores	EDAD DE LOS ENTREVISTADOS				Promedio Elementos	EDAD DE LOS ENTREVISTADOS			
	Entre 20 y 30 años	Entre 30 y 40 años	Entre 40 y 50 años	Mayor de 50 años		Entre 20 y 30 años	Entre 30 y 40 años	Entre 40 y 50 años	Mayor de 50 años		Entre 20 y 30 años	Entre 30 y 40 años	Entre 40 y 50 años	Mayor de 50 años
VALORES	4,18	3,87	4,14	2,85	EMPRESAR	3,93	3,78	4,00	2,78	EXPLORACIÓN	4,00	3,81	4,27	3,00
										TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	3,60	3,77	3,93	3,00
										ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN	4,20	3,77	3,80	2,33
					CREATIVIDAD	4,47	4,05	4,33	3,11	IMAGINACIÓN	4,40	3,92	4,20	3,00
										AUTONOMÍA	4,00	4,04	4,27	2,67
										ESPONTANEIDAD	4,40	4,19	4,53	3,67
					APRENDIZAJE	4,13	3,78	4,09	2,67	CURIOSIDAD	4,20	3,92	4,13	3,00
										EXPERIMENTACIÓN	4,20	3,81	4,07	2,67
										FRACASO OK	4,00	3,62	4,07	2,33
CONDUCTAS	4,16	3,75	4,07	3,41	IMPULSO	4,13	3,78	4,11	3,44	INSPIRACIÓN	4,20	3,85	3,93	3,33
										RETO	4,20	3,69	4,33	3,67
										MODELO	4,00	3,81	4,07	3,33
					COMPROMISO	4,13	3,68	3,80	3,33	ENTRENAMIENTO	4,20	3,62	3,67	3,33
										INICIATIVA	3,80	3,46	3,47	2,67
										APOYO	4,40	3,96	4,27	4,00
					HABILITAR	4,20	3,79	4,29	3,44	INFLUENCIA	4,00	3,85	4,20	3,33
										ADAPTACIÓN	4,40	3,81	4,33	3,67
										TENACIDAD	4,20	3,73	4,33	3,33
CLIMA	4,40	3,78	4,27	3,44	COLABORACIÓN	4,27	3,72	4,18	2,78	COMUNIDAD	4,00	3,58	4,00	2,67
										DIVERSIDAD	4,40	3,81	4,27	3,00
										TRABAJO EN EQUIPO	4,40	3,77	4,27	2,67
					CONFIANZA	4,60	4,17	4,62	4,22	COHERENCIA	4,60	4,50	4,67	5,00
										INTEGRIDAD	4,80	4,23	4,87	4,67
										FRANQUEZA	4,40	3,77	4,33	3,00
					SIMPLICIDAD	4,33	3,45	4,02	3,33	SIN BUROCRACIA	4,00	3,12	3,73	3,67
										RESPONSABILIDAD	4,20	3,85	4,20	3,33
										TOMA DE DECISIONES	4,80	3,38	4,13	3,00
RECURSOS	3,96	3,64	4,04	2,70	PERSONAS	3,73	3,81	4,22	3,56	IMPULSORES	4,00	3,96	4,07	4,00
										EXPERTOS	3,60	3,46	4,13	2,67
										TALENTO	3,60	4,00	4,47	4,00
					SISTEMAS	4,27	3,74	4,09	2,67	SELECCIÓN	4,20	3,88	4,07	2,33
										COMUNICACIÓN	4,40	3,73	4,20	2,67
										ECOSISTEMA	4,20	3,62	4,00	3,00
					PROYECTOS	3,87	3,36	3,80	1,89	TIEMPO	3,80	3,46	3,80	2,33
										DINERO	3,60	3,15	3,67	1,67
										ESPACIO	4,20	3,46	3,93	1,67
PROCESOS	4,18	3,45	3,81	2,59	IDEACIÓN	4,13	3,53	4,18	3,33	GENERACIÓN	4,20	3,54	4,27	3,33
										FILTRADO	4,00	3,38	4,07	3,00
										PRIORIZACIÓN	4,20	3,65	4,20	3,67
					CONCRECIÓN	4,33	3,41	3,71	2,33	PROTOTIPO	4,20	3,31	3,73	2,67
										RETROALIMENTACIÓN	4,40	3,50	3,67	2,00
										FRACASO CONTROLADO	4,40	3,42	3,73	2,33
					REALIZACIÓN	4,07	3,41	3,56	2,11	FLEXIBILIDAD	3,80	3,54	3,73	2,33
										LANZAMIENTO	4,20	3,42	3,67	2,33
										DESARROLLO	4,20	3,27	3,27	1,67
RESULTADOS	3,98	3,74	3,93	2,26	EXTERNOS	4,20	3,67	4,04	2,22	CLIENTES	4,20	3,73	3,87	2,33
										COMPETIDORES	4,40	3,50	4,20	2,33
										FINANCIERO	4,00	3,77	4,07	2,00
					CORPORATIVOS	4,13	3,85	4,13	2,33	PROPOSITO	4,40	3,85	4,33	2,00
										DISCIPLINA	4,20	3,92	4,07	2,33
										CAPACIDAD	3,80	3,77	4,00	2,67
					INDIVIDUALES	3,60	3,71	3,62	2,22	SATISFACCIÓN	3,20	3,69	3,67	2,33
										CRECIMIENTO	3,80	3,81	3,87	2,33
										RECOMPENSA	3,80	3,62	3,33	2,00

Resultados según la antigüedad en la organización:

Medía por antigüedad	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN					Promedio Factores	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN					Promedio Elementos	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN				
	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 20 años	Más de 20 años		Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 20 años	Más de 20 años		Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 20 años	Más de 20 años
VALORES	2,89	4,33	3,96	3,59	4,41	EMPRESARIAL	3,00	4,17	3,82	3,55	4,00	EXPLORACIÓN	3,00	4,21	3,91	3,65	4,67
						CREATIVIDAD	3,33	4,52	4,18	3,75	4,78	TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	3,00	4,00	3,91	3,55	3,67
						APRENDIZAJE	2,33	4,31	3,88	3,48	4,44	ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN	3,00	4,29	3,64	3,45	3,67
												IMAGINACIÓN	4,00	4,43	4,00	3,65	4,67
												AUTONOMÍA	2,00	4,43	4,18	3,65	4,67
												ESPONTANEIDAD	4,00	4,71	4,36	3,95	5,00
CONDUCTAS	3,56	3,94	4,02	3,71	4,11	IMPULSO	3,00	4,00	4,06	3,73	4,22	CURIOSIDAD	3,00	4,36	4,00	3,70	4,00
						COMPROMISO	3,33	3,81	3,97	3,60	3,67	EXPERIMENTACIÓN	2,00	4,36	3,82	3,45	3,67
						HABILITAR	4,33	4,02	4,03	3,80	4,44	FRACASO OK	3,00	4,21	3,82	3,45	4,33
												INSPIRACIÓN	3,00	4,21	3,91	3,65	4,00
												RETO	3,00	3,93	4,09	3,80	4,67
												MODELO	3,00	3,86	4,18	3,75	4,00
CLIMA	3,89	4,15	4,02	3,75	4,48	COLABORACIÓN	3,33	4,10	3,91	3,57	4,67	ENTRENAMIENTO	3,00	3,57	4,00	3,60	3,67
						CONFIANZA	4,00	4,38	4,61	4,15	4,78	INICIATIVA	3,00	3,57	3,55	3,35	3,33
						SIMPLICIDAD	4,33	3,98	3,55	3,53	4,00	APOYO	4,00	4,29	4,36	3,85	4,00
												INFLUENCIA	4,00	4,07	4,18	3,65	4,33
												ADAPTACIÓN	5,00	4,07	3,82	3,95	4,67
												TENACIDAD	4,00	3,93	4,09	3,80	4,33
RECURSOS	3,33	3,96	3,90	3,48	3,93	PERSONAS	2,67	4,10	3,91	3,78	4,33	COMUNIDAD	3,00	4,00	3,82	3,30	4,67
						SISTEMAS	4,00	4,12	3,91	3,50	4,44	DIVERSIDAD	3,00	4,14	3,91	3,80	4,67
						PROYECTOS	3,33	3,67	3,88	3,15	3,00	TRABAJO EN EQUIPO	4,00	4,14	4,00	3,60	4,67
												COHERENCIA	4,00	4,57	4,73	4,50	5,00
												INTEGRIDAD	5,00	4,50	4,82	4,30	4,67
												FRANQUEZA	3,00	4,07	4,27	3,65	4,67
PROCESOS	4,44	3,86	3,65	3,32	3,52	IDEACIÓN	4,33	4,00	3,76	3,57	4,00	SIN BUROCRACIA	3,00	3,71	3,18	3,30	4,00
						CONCRECIÓN	4,33	3,86	3,48	3,28	3,56	RESPONSABILIDAD	5,00	4,14	3,73	3,90	4,00
						REALIZACIÓN	4,67	3,71	3,70	3,12	3,00	TOMA DE DECISIONES	5,00	4,07	3,73	3,40	4,00
												IMPULSORES	3,00	3,93	4,27	3,85	4,67
												EXPERTOS	3,00	3,86	3,64	3,50	3,67
												TALENTO	2,00	4,50	3,82	4,00	4,67
RESULTADOS	4,00	4,03	3,77	3,44	4,07	EXTERNOS	3,33	3,95	3,88	3,48	4,22	SELECCIÓN	4,00	4,29	3,73	3,55	4,67
						CORPORATIVOS	4,33	4,29	3,94	3,50	4,00	COMUNICACIÓN	4,00	4,14	3,91	3,60	4,33
						INDIVIDUALES	4,33	3,86	3,48	3,33	4,00	ECOSISTEMA	4,00	3,93	4,09	3,25	4,33
												TIEMPO	3,00	3,64	3,82	3,30	3,67
												DINERO	3,00	3,57	3,73	2,90	2,67
												ESPACIO	4,00	3,79	4,09	3,25	2,67

Vita

Beatriz Eugenia González Aragón

Profesional en finanzas y negocios internacionales con diplomado en operación bursátil, 20 años de experiencias en el sector financiero. Con el presente trabajo opta por el título de magister en administración.

Liliana María Tobón Osorio

Ingeniera administradora con especialización en mercadeo gerencial, 13 años de experiencia en cargos de mercadeo y estrategias comerciales en el sector financiero. Con el presente trabajo opta por título de Magister en administración