

**Evaluación y propuesta de transformación de la cultura organizacional de la empresa  
Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S., para la mejora continua del desempeño  
innovador**

Integrantes

Yalile Garrido Céspedes

Octavio de Jesús Escorcía Peña

Presentado a

PhD, MSc. Ing. José María Jiménez Munive

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería

Programa de Ingeniería Industrial

Zona Caribe

2022

**Evaluación y propuesta de transformación de la cultura organizacional de la empresa  
Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S., para la mejora continua del desempeño  
innovador**

Por

Yalile Garrido Céspedes

Octavio de Jesús Escorcía Peña

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería

Programa de Ingeniería Industrial

Zona Caribe

2022

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios, a nuestra familia, al Ing. José María Jiménez Munive por su apoyo incondicional durante todo el proceso, a los directivos y docentes de la universidad por el aprendizaje adquirido durante los últimos años que fueron pilares importantes para presentar la tesis y poder obtener grado de Ingeniero Industrial; humildemente esperamos que la presente investigación sea de gran utilidad para quienes accedan a la misma.

## **Agradecimientos**

A Dios por darnos sabiduría y fortaleza para asumir con responsabilidad este reto, a la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S., por su apoyo incondicional durante las etapas de la investigación, a nuestras familias por ayudarnos a motivarnos a seguir adelante, a nuestros padres, esposo, esposa, hijos y a las personas que cuidaron de nuestros hijos mientras investigábamos la presente propuesta.

A nuestro director de tesis PhD, MSc. Ing. José María Jiménez Munive, por su profesionalismo, humildad, dedicación, paciencia, virtudes, apoyo incondicional y su constancia en esta investigación, sin este apoyo no hubiésemos presentado una tesis con calidad y profesionalismo, gracias a su escucha atenta y consejos permanentes para salir adelante a pesar de las adversidades personales, laborales y familiares que hubo durante el proceso.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD por su proceso pedagógico que hoy es acreditada en alta calidad, cobertura e innovación y se caracteriza por tener docentes con ética profesional con conocimientos asertivos, rigurosos y precisos.

*Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.*

*Albert Einstein*

## Tabla de contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Planteamiento del problema.....	10
Descripción y formulación del problema.....	10
<i>Pregunta general:</i> .....	11
<i>Subpreguntas:</i> .....	11
Justificación .....	12
Objetivos .....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
Marco conceptual y teórico.....	15
Antecedentes investigativos .....	15
Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. ....	16
Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional.....	16
Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial .....	17
Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión del antes, durante y después .....	19
Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia .....	19
Propuesta de un sistema de gestión de la innovación basado en reglas simples como estrategia de cambio organizacional .....	20
Metodología .....	34
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	34
Resultados .....	37
Desempeño innovador. ....	38
Caracterización actual de la cultura organizacional.....	45
Acciones que fomentan la innovación a través de la cultura organizacional: .....	53
Propuesta de acciones de mejora tendientes a consolidar una cultura organizacional que favorezca la innovación empresarial.....	58
Retorno de la inversión por uso de la innovación empresarial. ....	58
Eficacia de la aplicación de la encuesta.....	61
Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	67
Referencias.....	69

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Caracterización de la empresa.</i> .....	39
Figura 2. <i>Productos de la empresa.</i> .....	40
Figura 3. <i>Relaciones externas.</i> .....	41
Figura 4. <i>Estilo de gestión</i> .....	42
Figura 5. <i>Liderazgo directivo.</i> .....	43
Figura 6. <i>Desempeño en innovación.</i> .....	44
Figura 7. <i>Relación de los empleados.</i> .....	46
Figura 8. <i>Caracterización de los colaboradores por la adopción de conductas.</i> .....	47
Figura 9. <i>Descripción y caracterización de la empresa.</i> .....	48
Figura 10. <i>Rasgos organizacionales.</i> .....	49
Figura 11. <i>Aspectos estratégicos.</i> .....	50
Figura 12. <i>Factores integradores.</i> .....	51
Figura 13. <i>Alineación individual.</i> .....	52
Figura 14. <i>Capital financiero de la empresa.</i> .....	53
Figura 15. <i>Énfasis estratégico.</i> .....	54
Figura 16. <i>Orientación externa.</i> .....	56
Figura 17. <i>Gestión del conocimiento.</i> .....	57
Figura 18. <i>Payback.</i> .....	59
Figura 19. <i>Relevancia de los temas y claridad de la encuesta.</i> .....	61
Figura 20. <i>Evaluación de la encuesta.</i> .....	62

## Resumen

En la actualidad el papel de la cultura organizacional juega un papel importante en el accionar estratégico de las compañías por su potencial para llevar a cabo diferentes estrategias que generen valor a los empleados impactando en el desempeño organizacional siendo más proactivos y menos reactivos conllevando a la innovación para fortalecer la cultura en las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S, de ahora en adelante empresa objeto de estudio, está promoviendo desde la planeación estratégica y su gobierno corporativo la cultura en la organización y hacia sus empleados sembrando la mejora continua de la misma, por lo que debe conocer aún más su propia cultura desde la innovación, la idoneidad, capacidad y conformidad de su cultura.

Para dar cumplimiento a lo expuesto, se hace la propuesta de ejecutar el trabajo de grado en la modalidad de proyecto aplicado que conlleva a una investigación teórica del planteamiento del problema con la realidad de la empresa frente a las variables a estudiar, con el objetivo de exaltar reconocimientos, identificar condiciones subestándares, debilidades y/o oportunidades de mejora para definir y proponer un plan de acción estratégico a intervenir.

**Palabras clave:** análisis DOFA; ciclo PHVA; cultura; empresa pequeña; empresa mediana; empresa grande; gestión humana; innovación.



## Abstract

Currently, the role of organizational culture plays an important role in the strategic actions of companies due to its potential to carry out different strategies that generate value for employees, impacting organizational performance, being more proactive and less reactive, leading to innovation. to strengthen the culture in organizations.

In accordance with the foregoing, the company Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S, from now on the company under study, is promoting from strategic planning and its corporate governance the culture in the organization and towards its employees, sowing continuous improvement of the same, so you must know your own culture even more from the innovation, suitability, capacity and conformity of your culture.

In order to comply with the above, the proposal is made to execute the degree work in the applied project modality that leads to a theoretical investigation of the problem statement with the reality of the company in front of the variables to be studied, with the objective of praise acknowledgments, identify substandard conditions, weaknesses and/or opportunities for improvement to define and propose a strategic action plan to intervene.

**Keywords:** SWOT analysis; PHVA cycle; culture; small business; medium-sized company; Big company; human management; innovation.

## **Planteamiento del problema**

### **Descripción y formulación del problema**

En la actualidad la estrategia de las organizaciones está enfocada en promover la innovación desde la cultura organizacional para un desempeño positivo en los colaboradores, con el objetivo de generar valor agregado y contribuir a existir durante el tiempo en el escenario competitivo.

La cultura organizacional y la innovación en las empresas no solo consiste en soluciones digitales, también es importante sacarle provecho al máximo con lo que cuenta la compañía, como lo son sus pilares estratégicos y la mejora continua, enriqueciendo la innovación empresarial con el objetivo de reinventarse continuamente en cada uno de sus procesos internos y estratégicos para poder ofrecer un producto o servicio que trascienda las necesidades de los colaboradores y del cliente.

En la empresa objeto de estudio Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S. , se presenta la problemática en la cultura organizacional enfocada a la zona de confort que presentan los colaboradores afianzados a una cultura sin desviaciones subestándar y buenas prácticas en sus procesos, lo que les conlleva a no ir más allá, y en contraparte dejando a un lado el proceso innovador como mecanismo para llegar a la excelencia; es por ello que queremos evaluar a través de la aplicación de la encuesta cómo los colaboradores perciben la cultura de la organización desde la innovación empresarial. Debido a lo anterior se propone determinar la evaluación y propuesta de transformación de la cultura organizacional de la empresa, para la mejora continua del desempeño innovador.

**Pregunta general y subpreguntas a resolver:*****Pregunta general:***

¿Qué elementos de la cultura organizacional se deben transformar en la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S, para mejorar su desempeño innovador, y cómo podría lograrse?

***Subpreguntas:***

- 1) ¿Cuáles son las características dominantes de la cultura organizacional en la empresa?
- 2) ¿Cuál es el nivel actual de desempeño innovador en la empresa?
- 3) ¿Cuáles son los principales ejes estratégicos para fortalecer en la empresa, para consolidar una cultura organizacional y una gestión humana que favorezcan el desempeño innovador?
- 4) ¿Cómo consolidar una cultura organizacional y una gestión humana en la empresa que favorezca el desempeño innovador?

## **Justificación**

Lo expuesto en la formulación del problema deja elementos prácticos, académicos y científicos que de por sí justifican emprender la investigación, con esta propuesta presentada, nos basamos que en la actualidad son pocas las empresas que su estrategia está enfocada en promover la cultura organizacional para un desempeño positivo en los colaboradores, generando valor y contribuir a existir durante el tiempo en el escenario competitivo. Es de destacar que la innovación empresarial ocurre cuando la organización introduce sea nuevos procesos, servicios o productos para tener como valor agregado un cambio positivo.

A su vez se establece cuáles son las características de la cultura organizacional y la gestión humana que favorecen la innovación, así mismo la identificación del estado actual de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa, determinando las principales debilidades en la cultura organizacional y gestión humana que debe superar la empresa para favorecer el desempeño innovador, es por ello que se proponen acciones de mejora tendientes a consolidar una cultura organizacional y una gestión que favorezcan la innovación en la empresa.

La gestión humana es un campo de alta relevancia tanto para profesionales como investigadores y brinda múltiples oportunidades para realizar contribuciones científicas a través de la investigación, con esto podemos destacar que la emergencia sanitaria generada por la pandemia del SARS CoV2 Coronavirus Covid -19, generó un cambio no solo en la cotidianidad familiar, educativa y social, sino también en las formas en que se llevaban a cabo las dinámicas al interior de empresas u organizaciones, al igual casi todas llevaron en sus sistemas de gestión un manejo de cambio, el cual implicó la necesidad ineludible de repensar las formas tradicionales de desarrollar las actividades laborales, mantener el número de trabajadores y

seguir vigentes en el mercado, para ello la cultura organizacional y la innovación jugaron un papel esencial. Debido a lo expuesto, se considera necesario revisar la cultura organizacional desde la innovación y sus procesos que tienen lugar en la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S., ello con la finalidad de evidenciar las tendencias que utilizaron y el grado de idoneidad de estas.

Además, se destaca la importancia de la cultura organizacional e innovación en el fortalecimiento y posicionamiento de liderazgo de las empresas a lo largo del tiempo, esto permitirá tener referentes claros, al momento de analizar la toma de decisiones de la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S.

Como resultados esperados, se propondrá a la empresa como mejora continua que establezca bases para convertir a las áreas que la constituyen en una empresa con conocimientos sólidos en su cultura organizacional, lo que promoverá a mejorar el desempeño innovador, no solo de sus procesos organizacionales, al igual el de los colaboradores, mejorando los canales de comunicación para que sean más eficaces; para ello implementaremos la estrategia del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), lo que nos va aportar solución a los problemas para mejorar los procesos e implementar cambios de mejora continua, ofreciendo un alto nivel de flexibilidad y mejora iterativa.

A su vez en el análisis de los resultados implementaremos la herramienta del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), debido a que nos aporta estudiar el contexto de la organización, examinando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su contexto externo (Amenazas y Oportunidades), lo que nos impulsa a llevar a cabo una propuesta de mejora continua para el desempeño innovador.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un plan de mejoramiento continuo del clima organizacional orientado al fortalecimiento del desempeño innovador de la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S.

### **Objetivos específicos**

- Establecer teóricamente cuáles son las características de la cultura organizacional que favorecen la innovación empresarial.
- Identificar el estado actual de la cultura organizacional y del desempeño innovador, determinando las principales debilidades que debe superar la empresa para favorecer el desempeño innovador.
- Proponer acciones de mejora continua tendientes a consolidar una cultura organizacional que favorezcan la innovación en la empresa.

## Marco conceptual y teórico

### Antecedentes investigativos

Coremar fue fundado en 1958 como el primer conglomerado marítimo de Colombia en la prestación de servicios logísticos integrales soportados en infraestructura propia a lo largo de las costas colombianas. A través de las Unidades de Negocios, representadas por el Clúster de Palermo y Coremar Offshore, se brindan servicios integrales a la medida de los clientes. De esta manera Coremar se consolida como una solución logística integral. Este desarrollo industrial y portuario que se encuentra ubicado en la Ribera Oriental del Río Magdalena, cuenta con más de 170 hectáreas. Es hoy el motor de progreso para el corregimiento de Palermo, Municipio de Sitio nuevo, cuyos habitantes además de contar con este proyecto que brinda oportunidades laborales. Como antecedentes investigativos, para la elaboración de la tesis se mencionan los siguientes estudios:

Cavelier B & Sánchez L (2020). El objetivo de este documento es explorar la relación que existe entre la cultura organizacional y la productividad laboral de una empresa, en particular como lo es la empresa objeto de estudio, para lo cual se realizó una revisión bibliográfica a fin de profundizar en los conceptos y estudiar sus relaciones. La metodología que se desarrolló es una metodología mixta, fundamentada y enfocada en el desarrollo sostenible, por lo que combina parte cualitativa y cuantitativa. Desde la parte cualitativa, se realizaron entrevistas estructuradas a varias empresas en Colombia con la finalidad de entender la percepción de los trabajadores frente la cultura organizacional y la productividad, en cuanto a la parte cuantitativa se midieron variables que permiten analizar las tendencias en cuanto a cultura organizacional y la innovación en la empresa.

El análisis teórico realizado hasta el momento permite inferir en como el impacto de la cultura organizacional propiciadora del cambio produce un aumento de la productividad laboral en cualquier empresa, por lo que la cultura organizacional es un elemento clave para la sostenibilidad de las empresas, lo que redonda en una efectividad para la competitividad empresarial (Cavelier, 2020).

### ***Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa.***

Gentilin (2017) considera el interés de examinar las dimensiones de sostenibilidad corporativa, como recursos que argumentan el desarrollo cultural organizacional verde, por lo que aplica una metodología de corte positivista, con alcance correlacional-explicativo, para lo cual utiliza una encuesta en escala Likert; en la que muestra (n = 36) está compuesta por personal directivo de empresas (PYMEs) del sector hotelero de Barranquilla (Colombia). Dichos datos una vez procesados por medio de herramientas estadísticas descriptivas e inferenciales, como lo es la regresión lineal múltiple, muestran resultados de la inserción de un grupo de pensamientos, sentimientos y percepciones con relación a la administración ambiental con origen al criterio de cultura organizacional verde, en lo que se infiere que la sostenibilidad dentro del marco corporativo es uno de los elementos más importantes para la evolución de las organizaciones hacia su adaptación a las dinámicas actuales del desarrollo sostenible.

### ***Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional.***



Vesga et al. (2020) deja en claro con el trabajo investigativo la relación existente entre la cultura organizacional y la actitud al cambio organizacional. El trabajo realizado por Vesga corresponde a una investigación de tipo empírica cuyo objetivo se basa en una estrategia asociativa, siendo así este estudio enfocado hacia un diseño correlacional simple, de manera, que se predice las relaciones existentes entre las dos variables. Para el desarrollo del trabajo los investigadores tomaron una muestra 558 participantes de cuatro entidades de educación superior. Se observa en los resultados las relaciones significativas entre los factores organizacionales, y los tipos. Ente los factores describe: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de personal, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito; así como cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Se demuestra también la relación que tiene la cultura organizacional con aspectos organizacionales y la transmisión de información corporativa de la empresa a todos sus colaboradores.

### ***Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial***

Según Reyes (2021) el estudio y análisis de la cultura organizacional hoy en día tiene gran relevancia por el tipo de información que suministra, ya que estos estudios muestran la realidad de la empresa expresada desde la óptica de sus colaboradores. Igualmente, la sostenibilidad empresarial se entiende desde el desarrollo y crecimiento organizacional acogiendo valores y principios que encaminan a las empresas hacia lograr la equidad, la justicia social y económica dando interés puntual y especial al cuidado de la naturaleza y medio ambiente. En la investigación los autores utilizan un enfoque mixto de investigación siendo el enfoque cualitativo desde un diseño participativo y el enfoque cuantitativo que se basa en un diseño transeccional descriptivo. El objetivo de la investigación es de diseñar un programa de entrenamiento socio-

psicológico que permita el cambio de cultura organizacional de la empresa donde se aplica la investigación.

Restrepo (2020) indica que la importancia que tiene hoy la cultura organizacional y la innovación en el buen desempeño de las organizaciones y en su capacidad de adaptación al entorno es fundamental para tener éxito, ha generado un interés progresivo en identificar cuáles son sus condicionantes. En este trabajo se distinguen los aspectos organizacionales y culturales que inciden en la conformación de una cultura para la innovación y el rol que estos desempeñan.

De acuerdo con Restrepo (2020), aspectos como el liderazgo, la estructura organizacional, los procesos de aprendizaje y conocimientos tienen relevancia en la formación de una cultura propiciadora de la innovación, por lo tanto, el apropiarse de estos aspectos trae como beneficio una clara ventaja en la mejora de la competitividad y en el desarrollo e implementación de tecnologías en las organizaciones. Del mismo modo hay aspectos culturales que inciden en el desarrollo de actividades en la empresa y que provocan un gran impacto en la inclusión de la innovación, dichos aspectos son: creencias, valores y normas culturales, tipos de comunicación, pensamiento creativo, participación de los individuos y empoderamiento, motivación y actitud emprendedora.

Si empoderar es entendida como acción de otorgar poder a otro u otros, al dotarlo de facultades, que conduzcan a producir competencias para el cabal desarrollo de la acción pretendida entre las partes que intervienen en el proceso productivo, por lo que ello implica asumir compromisos mutuos entre los actores participantes para sacar adelante una iniciativa de índole organizacional, como lealtad, disciplina, responsabilidad, sentido de pertenencia para con la organización de la que se hace parte (Jiménez-Munive, José María; Luna-Nemecio, Josemanuel & Jiménez-Munive, Cayetano, 2022).

### ***Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión del antes, durante y después***

De acuerdo con lo expresado por Peterssen (2015) en la actualidad las empresas grandes asumen mayores riesgos, amenazando en la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones, y en reacción surge como estrategia las fusiones con otras empresas representando esto una alternativa y ventaja para mantenerse a flote, esto se ve reflejado en la empresa donde se establece la conformación de un grupo de empresas que propicia un fortalecimiento general y no individual que a su vez se establece como una fortaleza en temas portuarios para todos los involucrados.

El trabajo de Molina (2020), resalta la estrategia organizacional como objeto del resultado de una buena cultura organizacional. Para el desarrollo del trabajo el autor realiza entrevistas a los coordinadores de 6 empresas que consideraban ser exitosas en sus procesos, y que, para llevar a cabo el éxito, realizaron intervenciones en lo referente a la transformación de la cultura organizacional, Adicionalmente con los datos tomados de las muestras se logró identificar la relación entre las metodologías enfocadas al cambio de comportamientos y el objetivo primario de lograr la necesaria transformación cultural. El trabajo realizado es relevante para el estudio del proyecto en la empresa Coremar, ya que se establecen similitudes y diferencias y se rescata los mecanismo y métodos que usó cada organización.

### ***Innovación organizacional: Cultura, condición para la estrategia***

Méndez (2020) indica que, a día de hoy la sostenibilidad de las empresas es un punto clave, por lo cual es importante estudiar aquellas organizaciones que han alcanzado un nivel de desarrollo y permanencia en el mercado importante. Con el trabajo investigativo basado en un enfoque

cualitativo se lleva a cabo un análisis sobre la cultura que caracteriza a las empresas estudiadas y basados en sus estrategias, identificando aquellos rasgos y dinamismos que las mantienen fortalecidas a lo largo de su operación. Así mismo se identifica las relaciones entre la cultura organizacional, la estrategia que implementan y los elementos que se establecen para que ser más competitivos.

***Propuesta de un sistema de gestión de la innovación basado en reglas simples como estrategia de cambio organizacional***

Tobón (2019) indica que hay limitaciones para la gestión de la innovación en una empresa, que algunas veces es paralizada por sus directivos desde la toma de decisiones que puede estar abordada por temor al riesgo, otras veces por la inestabilidad de los mercados, por la competencia y que en general producen en los directivos un incierto en la búsqueda de otras oportunidades. En Colombia en el sector de las autopartes, quienes hoy en día tienen en su contra desventajas competitivas, y que de una u otra manera tienen que estar observando y adaptándose al ritmo de la competencia adicional a esto se suma la movilidad flexible y compartida, la electrificación, la conectividad vehicular, la entrada de vehículos autónomos, la tasa de innovación, que sumado todo este tipo de factores amenazan la sostenibilidad de este tipo de industria. Del mismo modo el estado del mercado cambiante, hace que la estrategia tradicional de la industria automotriz sea ineficiente en temas de costos, lo que hace que la rentabilidad esté disminuida.

Por otra parte, se exponen algunos conceptos y teorías epistemológicas estudiadas por diversos autores, que dan cuenta de la importancia de la gestión de calidad en el desarrollo

empresarial. Para empezar, se decidió abordar el tema de cultura organizacional. García (2006) explica que la cultura es el camino de conductas, prácticas, creencias y valores a los colaboradores de la organización deben adaptarse para que la creación y el mantenimiento de entorno laboral sea estable y enriquecedor, dado que esta influye de manera directa en el comportamiento de los colaboradores y en los resultados que estos obtengan a lo largo de su vida y su carrera empresarial.

Por otro lado, Gentilin (2017), dice que la noción de cultura ha ido cambiando poco a poco a lo largo del tiempo, ya no se ve a la cultura sólo como los comportamientos y creencias, por el contrario, se evidencia como una de las claves para lograr que el colaborador crea en una empresa, en el producto y lo que representan los resultados. Sin embargo, ha surgido nuevas posturas y fuentes de estudio lo postulan como la alternativa que abre la posibilidad de entender la vida y la complejidad, no tanto para intervenirla, sino para manejarla y así como equipo organizacional se puedan conseguir los resultados esperados.

En el texto “Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano” escrita por Calderón, G. (2020), está presente cómo el concepto de gestión de calidad, el cual ha evolucionado a lo largo del tiempo, destacándose como un modelo que contribuye al desarrollo de la empresa. A toda vez, su principal premisa es que sus colaboradores cuenten con condiciones óptimas en el trabajo y que puedan realizar sus actividades desde la motivación y el compromiso, logrando de este modo mayor productividad.

El sólo hecho de que los empleados o trabajadores decidan concentrar sus energías en un mismo propósito -apuesta en común- produce alegría, estrecha lazos de hermandad, de fraternidad y genera paz, en tanto la acción se gesta en un mismo

escenario social, se transfieren saberes, se regulan y robustecen los procesos interactivos y nacen nuevas oportunidades de emprendimiento y de fortalecimiento organizacional, se vive una vida comprometida con las unidades productivas reivindicando con hechos los resultados del trabajo en el quehacer organizacional, en pos de una mayor productividad organizacional. (Jiménez-Munive, José María et al., 2022)

Calderón (2020) explica que el concepto de gestión de calidad ha evolucionado a lo largo del tiempo, destacándose como un modelo que contribuye al desarrollo de la empresa. A toda vez, su principal premisa es que sus colaboradores cuenten con condiciones óptimas en el trabajo y que puedan realizar sus actividades desde la motivación y el compromiso, logrando de este modo mayor productividad.

No obstante, Calderón (2020) advierte que con la pandemia las dinámicas al interior de las organizaciones cambiaron obligatoriamente y el distanciamiento social supuso una anulación de la comunicación habitual, caracterizada por su espontaneidad a lo que el autor propone una comunicación de lenguaje afectivo que logre percibirse incluso cuando los canales de la comunicación sean las TIC y que cada apreciación de los directivos o gerentes a sus empleados se dé desde la empatía.

Calderón (2020) también señala que no se puede olvidar que la pandemia es una problemática transitoria y que los cambios que se realicen en la cultura organizacional si bien son importantes para salvaguardar la funcionalidad de las empresas, son cambios que responden a la inmediatez de la situación, la tarea principal consiste en crear alternativas eficientes que no vulneren la salud mental y física de los colaboradores, ya que son capital humano e intelectual fundamental para la construcción de las empresas.

Por su parte, Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) en su estudio “Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral”, realizan una investigación de carácter descriptiva-comprensiva, en la cual por medio de entrevistas, grupos focales y cuestionarios recopilan información de 273 empresas colombianas para determinar que la matriz de la gestión humana de cada empresa es particular y obedece a su filosofía empresarial, estrategia corporativa y cultura organizacional. Cabe resaltar, que el concepto de gestión humana no solo hace referencia a la parte operativa de la empresa, la gestión humana, es ante todo estratégica y ello supone que debe cumplir con unos objetivos organizacionales y ser generadora de valor.

En ese mismo orden de ideas, de acuerdo con Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015) se manejan dos conceptos que son fundamentales tenerlos en cuenta al momento de entender la incidencia de la gestión humana en el desarrollo de las empresas. El primero concepto “Gestión Humana Moderna” lo define como aquel que: “trasciende los procesos propios de la administración de personal” y que se ha transformado en un elemento que se encarga de la dirección de las personas en una organización.

Por otra parte, al referirse al concepto de “Capital Humano”, Naranjo-Valencia (2015) indica que este es intrínseco a los talentos que poseen los colaboradores y sus capacidades en cuanto al saber hacer y el querer hacer. En esa misma línea, encontramos un artículo de los mismos autores, el cual lleva por título “Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación”. En este trabajo a través de cinco etapas los autores explican el nacimiento y la evolución de la gestión humana, la cual surge en el siglo XIX como consecuencia de la Revolución Industrial, en ese primer momento, se considera a los empleados como simples máquinas, quienes deben responder a las demandas de

la producción, esa idea mecanicista del empleado pronto fue sustituida por la mejora de las condiciones laborales creándose en el siglo XX los sindicatos obreros.

No obstante, con el surgimiento de las teorías neoliberales, cuya característica principal fue la reducción del Estado en políticas económicas trajo como consecuencia predominio de intereses productivistas por encima de los intereses humanos, gestándose una relación de subyugación para los empleados. Posteriormente, la gestión humana se pensó desde la parte administrativa atendiendo solo asuntos como la selección, contratación, pago de nómina y demás actividades, es en el siglo XXI donde adquiere su carácter estratégico (Naranjo-Valencia, 2015).

Es de suma importancia, conocer e identificar los rasgos culturales de los que mayor presencia se tiene en las organizaciones para encaminar los esfuerzos y proponer recursos de transformación y mejora que enriquezcan la cultura de innovación (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015). Por otra parte, Slagter (2009), propone que a nivel organizacional, la innovación es el acto de comprender el problema, proponer soluciones e ideas para beneficio del grupo y de la compañía en general. Si al comportamiento innovador se le suma a la lluvia de ideas en medio del conocimiento que se comparte, podríamos afirmar que esto contribuye de manera significativa a un éxito en el proceso continuo de innovación.

Por su parte, Ahmed (1998), esclarecer que para que una empresa pueda ser innovadora, necesita una cultura organizacional sólida y que esté encaminada a fomentar un clima propicio para que pueda transcurrir de manera eficaz y eficiente proceso de innovación y de creatividad; que a su vez debe estar respaldada por acciones que ayuden a establecer un entorno donde las personas se sientan cómodas con el proceso que están viviendo. Se ha demostrado que además de la innovación, la motivación es la fuerza primordial en el proceso de generación de nuevas ideas



en una organización, y esto ocurre en el momento en qué los empleados tienen una fuerte identificación con la organización.

Partiendo de esto, podríamos afirmar que la cultura organizacional se desempeña como un factor importante y fundamental en la motivación del comportamiento innovador, ya que crean un sentido de compromiso frente a creer en lo que importante qué es el factor innovador como un valor agregado y seguir las normas que rigen el factor de la innovación dentro de la organización (Hartmann, 2006).

En este acápite, es necesario desarrollar el concepto de innovación, trabajado por los autores como Gálvez (2016), quien, a partir de la experiencia reciente con el Covid-19, planteó la necesidad de reinventarse en comercialización, protocolos de bioseguridad en el proceso de producción y estrategias de mercado para que las medianas empresas logren estar vigentes y enfrentarse a la competencia extranjera.

Tal como sostiene Salazar (Cavelier, 2020), las empresas pequeñas son importantes por sus aportes a la economía del país, ya que generan alrededor del 80% del empleo y el 35% del Producto Interno Bruto según el DANE. Por otro lado, los autores cuestionan la falta de políticas gubernamentales debido a que no atendieron a las necesidades de las MiPymes, para que subsisten en medio de la crisis sanitaria, para sustentar su tesis analizaron 140 empresas llegando a la conclusión que el 64% de ellas sean imitadoras, 16% innovadoras y el 21% innovadoras-imitadoras. Los autores plantearon que la innovación está relacionada con el aprovechamiento del capital humano.

En esa misma línea, respecto a la importancia de la innovación como herramienta para mantener vigente diferentes tipos de organización, cabe destacar, el trabajo de Ángel et al.

(2013) por medio del cual quedó sentado que la innovación no es un concepto de moda, sino que obedece a un proceso de gestión que conlleva al liderazgo de una empresa, pero para elaborarse depende de la cultura de la empresa y esto es la forma en cómo se hacen las cosas en la organización, de ello dependerá el éxito o el fracaso del proceso de innovación.

Ahora bien, el estudio se enmarca en el contexto de la organización Corona y como está a partir de los años noventa y la apertura económica que se estaba viviendo en el país, se planteó un modelo de innovación más ambicioso, a toda vez, que la globalización ofrece a los consumidores gran variedad de productos. En un primer momento, replicaron la tecnología de punta y la adaptaron a sus necesidades con la finalidad de suplir la demanda existente, además de acudir a la metodología 6 Sigma, Total Productive Maintenance (TPM) y Lean Manufacturing, constituido como el Kit Corona para el proceso de la innovación.

En ese sentido Ángel et al. (2013) comprenden el concepto de innovación de la siguiente forma: “La innovación estaría al servicio de las definiciones de las necesidades para ganar en el mercado de cada unidad de negocios, y no será un proceso aislado manejado por un equipo pequeño, sino que tendría una alta participación y una evolución de la cultura empresarial de la compañía” (p. 75).

Desde la óptica de Ángel et al. (2013), la cultura ambiental, las organizaciones, las personas y el medio ambiente natural están tendiendo a un modelo organizacional de Green Office, un modelo cuyo objetivo es reducir las emisiones de dióxido de carbono y la huella ecológica que dejan las oficinas. Green Office conduce a los empleados de una oficina a trabajar en un medio ambiente más agradable, mejora la conciencia por el medio ambiente y lleva a una reducción de costos. La aplicación de este programa beneficiará tanto a la organización como al medio ambiente.

Los autores, también plantean el concepto de innovación abierta como una estrategia para mantenerse a la vanguardia a través de la vinculación de diversas capacidades y en con universidades para desarrollar proyectos de investigación y de esta forma establecer una red externa de cooperación conformada por diversos actores con conocimientos específicos en distintas áreas que contribuyan a la mejora continua de la organización.

Por su parte, Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015), buscando identificar el proceso de consolidación de una cultura organizacional, resaltaron aspectos cualitativos de ella, por medio de entrevistas y grupos focales que proporcionaron información sobre sus dinámicas, arrojando que la empresa pese a ser en esencia innovadora tenía una aversión al riesgo, lo cual no es del todo positivo, ya que la incertidumbre también hace parte de la cultura organizacional, destacándose que en la empresa objeto de estudio, prima la cultura racional.

Al respecto Shein (citado por Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández), define la cultura organizacional como el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la influencia para ser consideradas válidas, y, en consecuencia, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir y sentir esos problemas.

En esa misma línea, encontramos el trabajo de Vivares et al. (2021) sobre el modelo de análisis de la cultura organizacional en los sistemas de producción y operaciones. En este trabajo se evidencia un vacío de conocimiento en cuanto los modelos de los sistemas de operación-producción. Hofstede (citado por Vivares, 2021) plantea que la cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias o principios esenciales y arraigados en los

integrantes de una organización cuya configuración determina el comportamiento de las personas dentro de esta y le permite distinguirse de organizaciones.

Por otra parte, estudios anónimos acerca de la cultura organizacional se iniciaron aproximadamente hace poco más de 40 años por investigadores como Jaques Elliot, Goffman Erving, Barnard Chester y Selznik Paul, quienes investigaron acerca de los elementos significativos tales como valores corporativos y dirección general de la empresa (Vivares et al., 2021). A mediados de los años 70, se afianza la cultura organizacional adquiriendo así mayor complejidad el concepto de empresa, pues ya no solo se enfoca en la rentabilidad, sino que tomaba relevancia la organización como entidad social, adquiriendo de esta manera responsabilidades orientadas hacia el capital humano y su entorno, lo que conlleva a afirmar que la vida cotidiana en las organizaciones es compleja desde el punto de vista social.

Por su parte, citando a diversos autores, López (2013), relaciona dos paradigmas conceptuados con la cultura organizacional, una de ellas es la cultura corporativa la cual surge en los 80 tras la crisis económica en Estados Unidos y se refiere a la cultura como mecanismo que sirve como plataforma para la interacción de los seres humanos con su entorno, y la otra es el humanismo radical, se refiere a las interacciones de los individuos en su entorno laboral. A continuación, se relacionan algunas definiciones de cultura organizacional desde la perspectiva de la Cultura Corporativa planteada por Zapata.

De acuerdo con la autora precitada, la cultura está conformada por elementos como lo son el sentir, el actuar, el pensar, los cuales son aprendidos y compartidos por una diversidad de individuos de manera plural es un conjunto unido de formas de pensar de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva.

Ouchi (citado por López, 2013), describe la cultura corporativa como la cotidianidad y el entorno organizacional conforman la cultura de una empresa. Deal y Kennedy (1982), definen la cultura como el conjunto de credos, emblemas, señales, y de actos realizados en la empresa. Para Davis (citado por López, 2013), la cultura organizacional representa un tema unificador, pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos.

Lemaitre (citado por López, 2013) indica que la cultura es un sistema de hechos y de valores que pueden ser compartidos por todos los individuos de la empresa. La cultura es un procedimiento que congrega talentos explícitos y afectuosos de la organización en un sistema combinado de símbolos como mitos, ideologías y valores. Schein (citado por López, 2013), en su definición de la cultura, plantea una mirada desde tres ángulos diferentes pero que guardan relación: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales.

El primer nivel lo conforman las creencias del ser humano, el constructor de espacio y las relaciones espaciales humanas. El segundo nivel está conformado por los valores y la ideología, mostrando los ideales y los objetivos culturales de un cierto grupo de personas, al igual que las rutas para alcanzarlos. El tercer nivel reúne el lenguaje, la tecnología y la organización social.

Jaeger (citado por López, 2013), define las creencias del ser humano como base fundamental de la cultura organizacional. En la primera categoría se encuentran las creencias referentes a las relaciones corporativas de la organización con su entorno. La segunda categoría define las creencias sobre el carácter de la realidad y la honestidad, y acerca de los cimientos de las decisiones. Una tercera categoría de las creencias comprende el concepto que el ser humano se forma de la misma naturaleza y su entorno.

El concepto que uno tiene de la naturaleza de la actividad humana forma la cuarta categoría de las creencias fundamentales relacionadas con la cultura organizacional. La quinta y última categoría de las creencias fundamentales se refiere a las relaciones humanas. Todas las organizaciones tienen una cultura y una estructura, la cual varía de acuerdo a la identidad de la empresa.

De acuerdo a las diferentes definiciones de los autores, se puede afirmar que todos tienen en común que la cultura se constituye de elementos tangibles e intangibles que puede o no producir la empresa y que son propios de ellas. La cultura organizacional es la base del éxito de todas las empresas independiente del sector económico. Con buenos cimientos corporativos la organización fortalece la cultura y por ende la innovación de la misma.

A continuación, se relacionan algunas definiciones de cultura organizacional desde la perspectiva Humanista-Radical planteada por López (2013). La cultura organizacional es una realidad mezclada y diferente; además de ser un conjunto complejo y multidisciplinario que abarca una gran parte del entorno cotidiano en los grupos sociales. Tylor (citado por López, 2013), sostiene que la cultura es complicada porque incluye creencias, conocimientos, costumbres, valores éticos y morales y demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad.

Para Linton (citado por López, 2013), la cultura es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular. La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas económicas, sociales y simbólicas. Los miembros de una sociedad humana están sometidos, en la constitución de la misma como sociedad, a una dialéctica fundamental entre tres niveles o sistemas: el sistema de producción de bienes

materiales, el sistema de producción de bienes sociales y el sistema de producción de bienes inmateriales (magia, religiones, símbolos, creencias, etc.)

Izasa-Vélez (2013) señala que para los años setenta se observa un cambio en la forma de pensar referente a la cultura organizacional, ya que para antes de esa época la organización se contemplaba desde el punto de vista económico. En los setenta se establece que la organización es una entidad compuesta de valores y principios donde participan en esos procesos los trabajadores quienes juegan un papel fundamental en el desarrollo de la empresa desde la cultura organizacional. En el trabajo el autor hace énfasis en un modelo de cultura que parte desde lo general a lo particular y estructura su modelo en dimensiones histórica y social, conjuntos simbólicos de la organización, subculturas y finalmente elementos de la cultura que guardan relación con la gestión empresarial.

Por otra parte, se puede afirmar que la cultura organizacional es generadora de cambios en la cultura social y viceversa, ya que una nueva visión de cultura social conlleva a una nueva cultura organizacional, la cual es caracterizada por la innovación. Así pues, la premisa innovadora estimula a una cultura innovadora basada en valores sociales, principios y creencias y, por ende, toda generación de cambio en la cultura organizacional debe basarse en valores, principios y obediencia a estrategias diseñadas para este fin, conllevando a la práctica de acciones específicas.

Partiendo de que, para asimilar los cambios en la cultura organizacional fundamentada en la innovación, inicialmente se deben introducir creencias, valores y principios que generen la sustitución del concepto tradicional de cultura organizacional y la interpretación de esta por la sociedad por otra más acorde a las nuevas realidades. Ahora bien, la innovación no sólo se refiere a los cambios tecnológicos, sino también a la capacidad de transformación de la sociedad,

el ser humano es innovador, sin embargo, existen unos individuos más innovadores que otros, por ende, se observan sociedades más innovadoras que otras (Mass, 2005).

Schumpeter (1967), dice que, la innovación y la cultura organizacional, está representada en el talento humano, por lo que se considera que la innovación es la base fundamental de la economía y conlleva a cambios sociales que contribuyen a nuevas formas de organización, es decir induce a la creación de nuevos hábitos sociales. Dicho de otra manera, la innovación busca cambios radicales enfocados hacia la eficiencia, la eficacia y la productividad de las organizaciones y de su talento humano; por lo tanto, se puede decir que la innovación es una actitud o paradigma que estimula la creación de valores basados en la creatividad y en una lluvia de ideas.

De allí depende de los cambios en la cultura organizacional, ya que la empresa tiene en sus manos continuar con el mismo modelo organizacional tradicional o se arriesgue a visionar otros valores de cara al futuro. Por su parte, Ulrich (1997) conceptúa que, la actitud mental compartida entre varias empresas y similares, así como la nueva visión de empresa también compartida con clientes, empleados y demás colaboradores, se basa en nuevos valores culturales orientados al logro, a la calidad, la cooperación y el autoaprendizaje. Por otra parte, las empresas y su cultura se caracterizan por la integración de una cultura organizacional con visión globalizada ante la realidad de los individuos, manteniendo claras sus metas con la proyección social del mundo, sus políticas internas y estrategias corporativas. Esto con el fin de mejorar continuamente los procesos internos, la cultura corporativa y organizacional, como base sólida de la productividad y del talento humano, el cual es un trabajo conjunto entre todos los miembros que la conforman de acuerdo a su estructura organizativa.



(Jiménez-Munive, Cayetano & Jiménez-Munive, José María, 2022) en el gerenciamiento moderno está la respuesta a las debilidades de la organización, si todos en la organización participan en la identificación de las dificultades, todos ellos procesan los problemas, definen posibles soluciones, escojan las más convenientes y emprendan las acciones necesarias para hacerla realidad. Si todos participan del problema, todos deben pensarlo, derivar respuestas y comprometerse realmente en las soluciones, así el clima organizacional al cambio sería propicio y favorable para alcanzar resultados positivos.

(Jiménez-Munive, Cayetano et al., 2010) los procesos de retroalimentación son claves para asegurar el mejor funcionamiento de la organización desde cada una de áreas de la organización sean estas misionales o de apoyo en función de los demandantes del servicio que la organización ofrece. Lo cual es vital para que compita en medio de otras organizaciones, responda a las exigencias con eficacia y efectividad. Para lograr este propósito debe imbuirse en la cultura del cambio en donde su personal se identifique con la organización, con su quehacer organizacional de manera responsable y comprometida. De ahí la importancia de estudiar críticamente los procesos administrativos de causa-efecto, eliminar aquellos que obstaculizan, hacen improductiva y poco rentable su labor organizacional.

## **Metodología**

En esta investigación se utiliza una metodología de enfoque mixto, de alcance descriptivo, la cual, según Hernández et al. (2014), se exponen enfoques cualitativos y cuantitativos, este último con la finalidad de darle a la investigación métricas que determinen variables para su estudio. Esta metodología es apropiada de acuerdo al contexto de estudio del trabajo investigativo.

Adicionalmente la investigación está a la vanguardia con la innovación desde la sostenibilidad, destacando que el desarrollo sostenible se compone de 3 pilares, lo económico, social y ambiental, que desde hace un siglo atrás los mercados se enfocaron más en el desarrollo económico, en lo concerniente a la oferta y la demanda, flujos monetarios, valor, etc. dejando a un lado, y dándole menos importancias a los otros dos elementos, pero que si bien es importante darle el lugar que deben tener lo social donde entra a jugar un papel fundamental el bienestar de las personas, las oportunidades que estas puedan tener, mejorar su estilo de vida y finalmente el considerar lo ambiental colocando límites que establezcan la seguridad ambiental donde consideremos el impacto que nuestro estilo de vida provoca en el medio ambiente. Estas consideraciones son pieza fundamental que engrana en la cultura organizacional de una empresa y en los procesos de innovación fundamentando nuestras acciones entorno a un desarrollo en equidad.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se aplicaron encuestas tipo cuestionario en la empresa objeto de estudio, las cuales tuvieron un carácter semiestructurado y se aplicaron a 27 colaboradores. El desarrollo del instrumento consistió en un cuestionario semiestructurado de 108 preguntas,

enfocadas en conocer la percepción de cada colaborador referente a la cultura organizacional e innovación empresarial. Se destaca que la metodología se basó en llevar a cabalidad las etapas del ciclo PHVA las cuales son Planear, Hacer, Verificar y Actuar; a continuación, se describe lo ejecutado en cada una de las etapas:

- **Planear:** se basó en la exploración inicial teórica, donde se hizo un abordaje inicial de la identificación del problema, llevando a cabo una lectura previa acerca de la problemática a investigar, se realizó el marco teórico conceptual y de contexto, que brindó los elementos suficientes para soportar los siguientes pasos de la investigación. En la formulación del problema y objetivos se identificaron las principales variables consideradas en la investigación.
- **Hacer:** en esta etapa se generó la primera versión del documento definiendo categorías e ítems y demás aspectos requeridos, esto con la finalidad de hacer la recolección de datos para identificar la información en la empresa, esta recolección se hizo a través de la aplicación de la encuesta. Se realizaron varios ciclos de trabajo con el área de talento humano para hacer la presentación del mismo, viabilidad y autorización para llevar a cabo el proyecto, esta investigación fue aprobada por los directivos de gestión humana de la empresa. En la aplicación del documento se tuvo presente las notas aclaratorias, como, por ejemplo: las encuestas serán anónimas, no será revelada en ningún informe, entre otras.
- **Verificar:** en el análisis de los resultados, se analizó y procesó los datos recolectados, se aplicó los principios de modelamiento para realizar informe propio de la investigación., además se valoró la condición socio estratégica y demás variables estudiadas, por lo anterior se realizaron diferentes análisis que conlleven al cumplimiento de objetivos y

obtener respuestas que se plantearon en la pregunta de investigación.

- Actuar: se elaboraron los productos necesarios para la investigación, hacer la respectiva divulgación de la misma, dejar la información documentada y realizar el seguimiento a la ejecución de planes de acción y cierre de las mismas. De igual forma se gestionaron las oportunidades detectadas para la mejora del proceso.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados emitidos de la aplicación de la encuesta de innovación empresarial aplicada a colaboradores de la empresa objeto de estudio, empresa dedicada a la prestación de servicios en el sector marítimo, logístico y portuario, empresa con 60 empleados en nómina bajo contrato indefinido.

Se aplicó la encuesta con preguntas orientadas hacia el proceso innovador en la compañía, enfatizando que la misma hace parte del proyecto macro de investigación llamado “Modelo de innovación para micro, pequeñas y medianas y grandes empresas (fase I)”, y de la cual hace parte la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S, enfocada en la investigación “Evaluación y propuesta de transformación de la cultura organizacional de la empresa Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S, para la mejora continua del desempeño innovador”, y para ello se están encuestando empresas en todo el país.

Se comunica a través de la encuesta lo concerniente a la confidencialidad de los resultados y generalidades de la misma, enfocada que la información que nos suministre el colaborador será de carácter confidencial, será utilizada estrictamente para efectos académicos: de un lado, los estudiantes podrán conocer la situación actual sobre la innovación en las empresas para hacer propuestas de mejora como parte de su proceso formativo profesional, de otro lado, las universidades podrán conformar una base de datos con empresas de múltiples lugares del país para efectos estadísticos; los resultados de estas encuestas serán enviados a cada empresa que corresponda con el objetivo que cada una pueda revisar, validar e implementar el plan de mejora propuesto de acuerdo a sus necesidades, además se adiciona que la información obtenida para el tratamiento de los datos personales la persona la ha suministrado de forma voluntaria y es verídica. Previo a responder las apreciaciones descritas en la encuesta se le

agradece al colaborador responder de la manera más atenta posible al marcar la opción que corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las afirmaciones sobre la empresa y al finalizar el cuestionario se hizo una evaluación de la encuesta.

Para la evaluación se tuvo presente la variable de calificación cuantitativa, lo cual nos permitió medir el valor que cada encuestado seleccionó por cada pregunta y tenía una única calificación entre 1 (puntuación más baja) y 5 (calificación más alta); la encuesta fue ejecutada por 27 colaboradores, es decir al 45% de la población de la empresa y se tuvo presente como variables principales el tipo de contrato a término indefinido, un año de antigüedad en la empresa y pertenecer a cargos estratégicos en la compañía (operativos, administrativos y ejecutivos).

Para establecer diferencias entre los distintos resultados, se han estructurado en 3 categorías para su estudio y análisis como lo estipulamos en los objetivos específicos:

El primero desde el punto de vista del desempeño innovador, el segundo desde la caracterización de la cultura organizacional y el tercero es enfocado a la propuesta, estrategias, metodología y herramientas que utiliza la empresa para el fomento de la innovación a través de la cultura organizacional, es de destacar que se analizó la eficacia de la encuesta con resultados esperados.

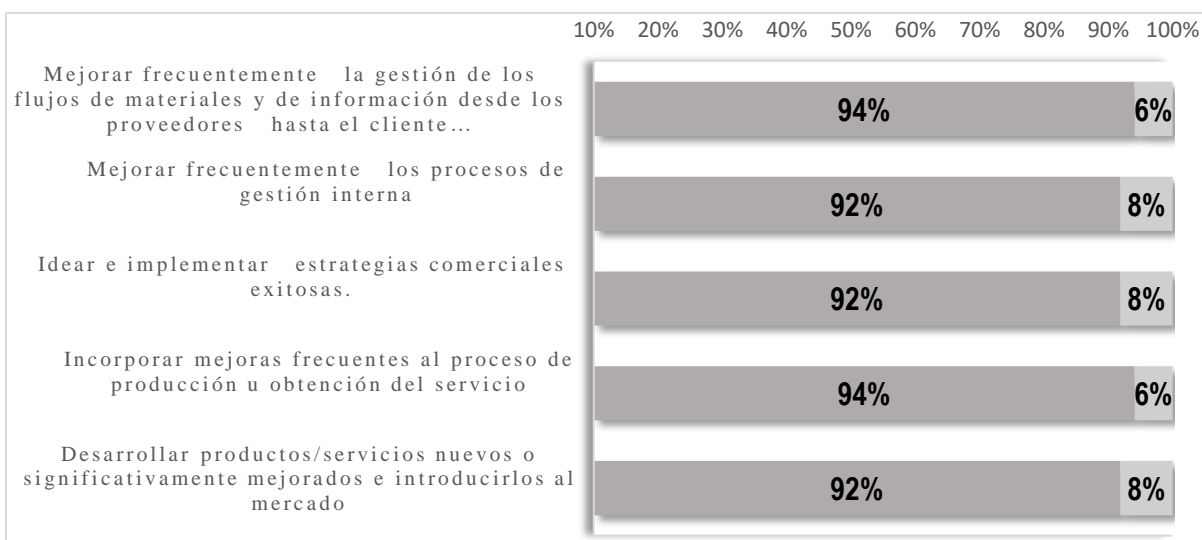
### **Desempeño innovador.**

En la esta variable de caracterización de la empresa, en la **figura 1**, se observa un impacto positivo donde se evidencia en los resultados de la encuesta un 92% en el desarrollo de productos/servicios nuevos o significativamente mejorados e introducirlos al mercado, un 94% en la incorporación de mejoras frecuentes al proceso de producción u obtención del servicio, 92% en el idear e implementar estrategias comerciales exitosas, un 92% en mejorar

frecuentemente los procesos de gestión interna y por último un 94% en la mejora frecuentemente de la gestión de los flujos de materiales y de información desde los proveedores hasta el cliente.

### Figura 1.

#### *Caracterización de la empresa.*



*Fuente:* autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

De acuerdo a los resultados una de las propuestas de acciones de mejoras son las tendientes a consolidar una cultura organizacional que favorezca la innovación empresarial, como lo es un proyecto financiero donde se muestren indicadores económicos y tendencias referente a la innovación, mostrando las inversiones que hace la empresa, haciendo la diferencias al retorno a la inversión, que para todos los casos debe ser un retorno con tendencias favorables.

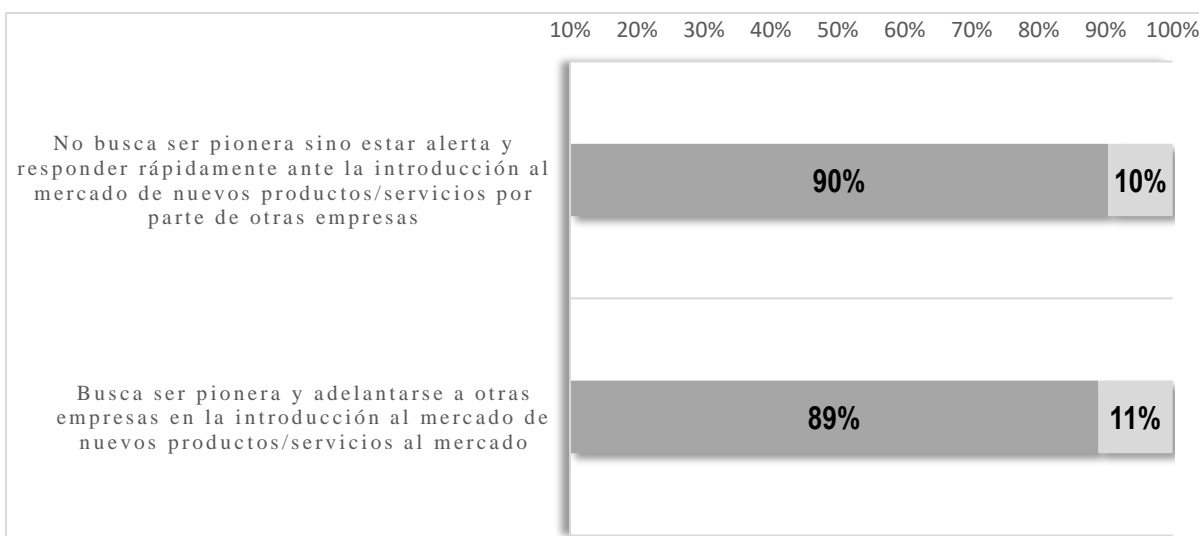
Por otro lado, en el desarrollo de la encuesta podemos apreciar la iniciativa de la empresa por la generación constante de un nuevo producto, el propósito de incluir y establecer mejoras, que, de acuerdo a lo publicado por Moya, M. M., & alemán, J. L. M. (2014), esto representa claramente la creatividad y la innovación que buscan las compañías para mantenerse vivas en el mercado actual y que a su vez permita establecer mejores opciones de negocio y afianzar una

excelente rentabilidad a través del tiempo.

Respecto a la variable de los productos de la empresa, se observa en la **Figura 2**, un 89% en la búsqueda de ser pionera y adelantarse a otras empresas en la introducción al mercado de nuevos productos/servicios al mercado y un 90% que no busca ser pionera sino estar alerta y responder rápidamente ante la introducción al mercado de nuevos productos/servicios por parte de otras empresas, lo que podemos inferir desde el análisis DOFA puede volverse una estrategia de éxito (Fortalezas y Oportunidades) o una estrategia de reacción (Amenazas y Fortalezas).

**Figura 2.**

*Productos de la empresa.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

Se concluye en los resultados que la empresa es pionera en el sector desde hace años, es una organización con poca o nula competitividad en la región debido a la integridad, confianza y calidad de los servicios prestados durante años. Así mismo el estar alerta a las necesidades del mercado y a los competidores, es necesario para ser pionero en introducir estrategias que se traduzcan en ventaja y consoliden a la empresa en su participación en el mercado tal como la

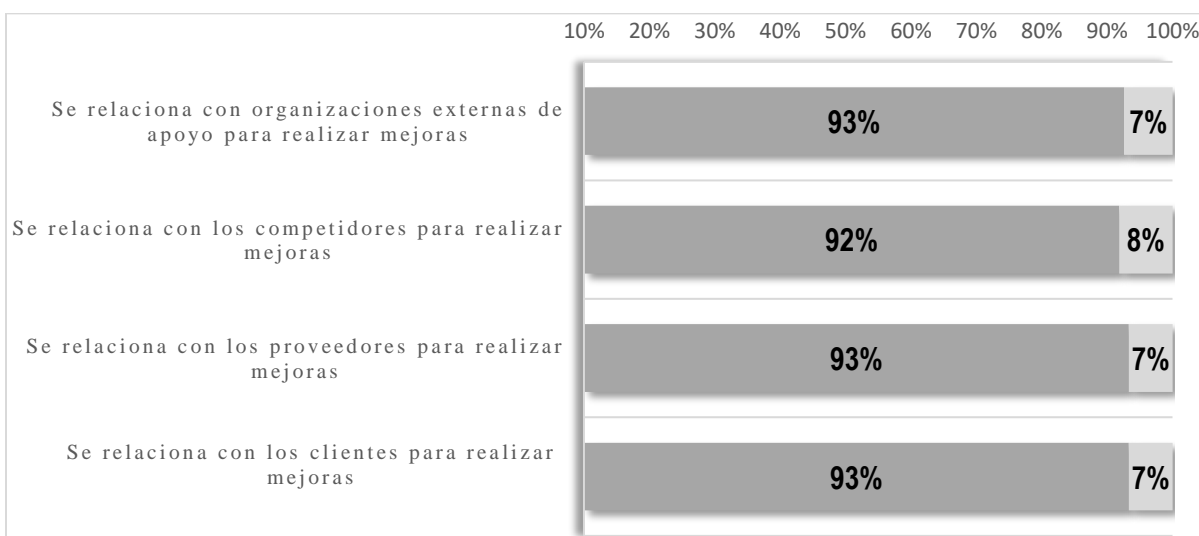


describe Echeverri, C. (2020). Así

De acuerdo a lo expuesto por Ugarte, J. C. (2004), la mejora en los procesos representa en gran manera la preocupación de una organización por afianzar sus esfuerzos en proporcionar un producto de excelente calidad, lo anterior se evidencia en los resultados de los dos cuestionamientos realizados, debido a que se observa que, en la empresa, se prioriza la satisfacción a los clientes y en entregar un buen producto o servicio antes de la creación de uno nuevo.

### Figura 3.

#### *Relaciones externas.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

En la **figura 3**, es la dependencia de las relaciones externas de la empresa, se observa un 93% que corresponde con los clientes para realizar mejoras, un 93% se relaciona con los proveedores para realizar perfeccionamientos, un 92% pertenece a la competencia para ejecutar

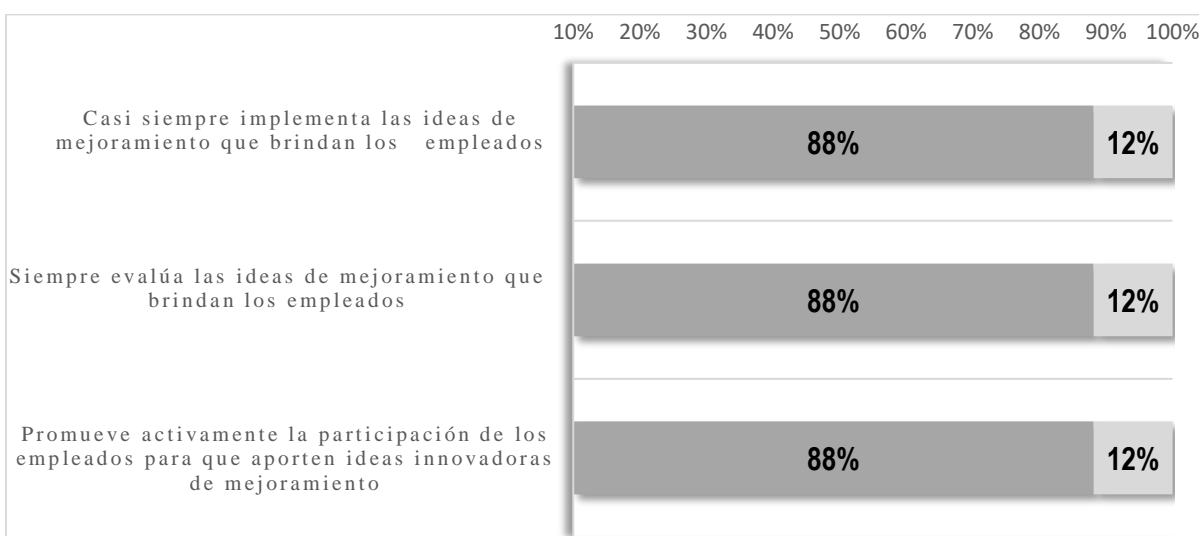
progresos y por último un 93% se relaciona con las organizaciones externas de apoyo para realizar ascensos en todos sus procesos.

Se inferencia desde el análisis DOFA que la empresa prepara estrategias de mercado para impulsar la competencia y así poder mostrar progreso positivo y reconocimiento mundial por su excelencia y permanente gestión de cambio para la mejora continua, lo que ha logrado mantenerse en el mercado desde 1958 cuando fue fundada.

En la **figura 4**, en los resultados obtenidos de la encuesta realizada se puede apreciar como parte de su estilo de gestión, que la empresa en un 88% promueve activamente la participación de los colaboradores para que aporten opiniones innovadoras de mejoramiento, en un 88% siempre evalúa las ideas de progreso que brindan los empleados y en un 88% casi siempre implementa las ideas de perfección que brindan los empleados.

**Figura 4.**

*Estilo de gestión*



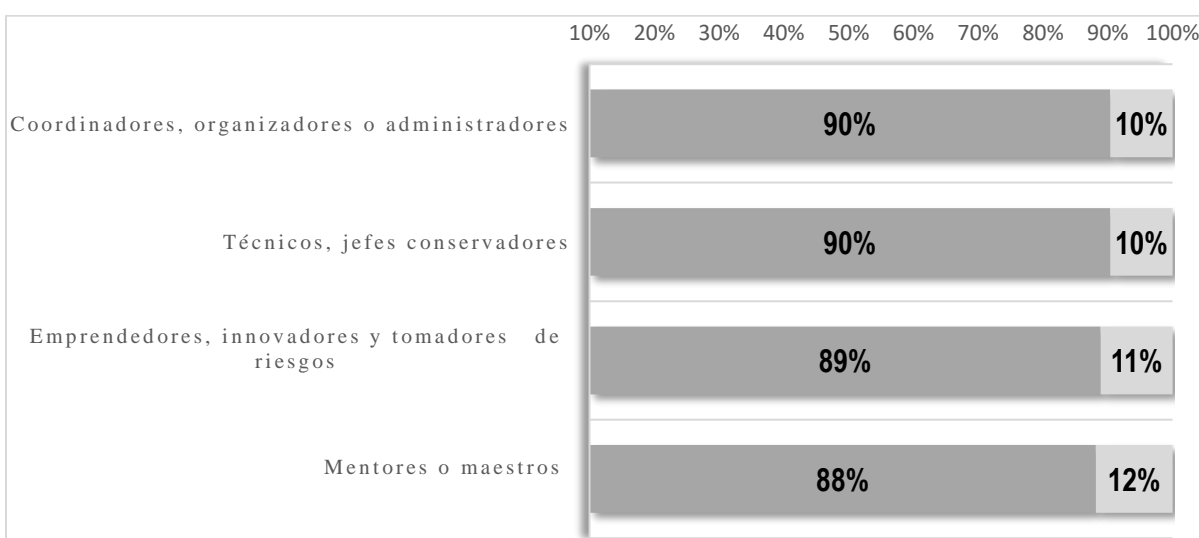
**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

Se destaca que los colaboradores hacen propuestas para los diferentes proyectos como lo son para la operación, infraestructura, cambios en la cultura organizacional de la compañía de manera integral, lo que hace que se convierta desde el análisis DOFA en una estrategia de fortaleza y oportunidad para el desarrollo de nuevos productos acorde a las necesidades.

En la **figura 5**, se aprecia el liderazgo de los directivos, donde un 88% se caracteriza por ser mentor o maestro, 89% emprendedores, innovadores y tomadores de riesgos, un 90% por ser técnicos, jefes conservadores y un 90% por ser coordinadores, organizadores o administradores.

**Figura 5.**

*Liderazgo directivo.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

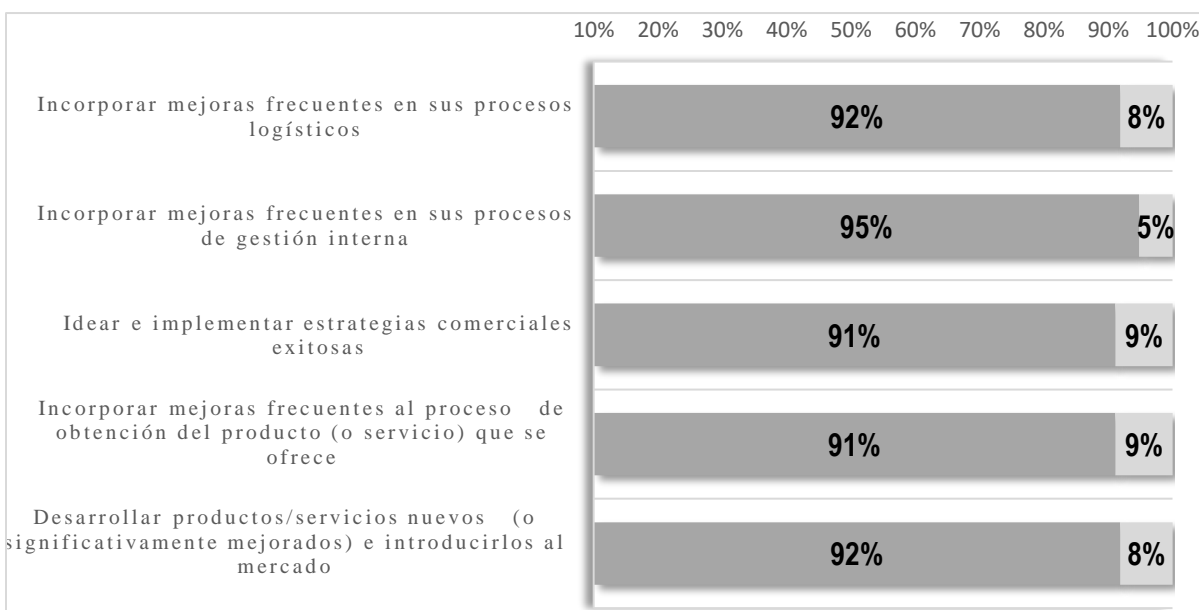
Es de destacar que el liderazgo de los directivos está marcado positivamente, lo que hace que sea una fortaleza como factor clave del éxito, sin embargo, se recomienda continuar con las estrategias empresariales para impulsar a este grupo de ejecutivos hacia maestros e innovadores en un mayor porcentaje para evitar que se convierta en una amenaza como lo puede ser la

pérdida del liderazgo, este análisis DOFA va en línea con la creciente complejidad y cambios permanentes que están ocurriendo al interior de las organizaciones, esta empresa va a la vanguardia más que buscar resultados, está orientada hacia la calidad y servicio.

Se puede observar en la **figura 6** el desempeño en innovación, afirmándose que la empresa se caracteriza en un 92% en desarrollar productos/servicios nuevos (o significativamente mejorados) e introducirlos al mercado, un 91% donde incorpora mejoras frecuentes al proceso de obtención del producto (o servicio) que se ofrece, idear e implementar estrategias comerciales exitosas, un 95% en la incorporación de mejoras frecuentes en sus procesos de gestión interna, además en un 92% la incorporación de mejoras frecuentes en sus procesos logísticos, con la finalidad de satisfacer al cliente y estar a la vanguardia en innovación empresarial como buena práctica de la cultura organizacional.

### Figura 6.

#### *Desempeño en innovación.*



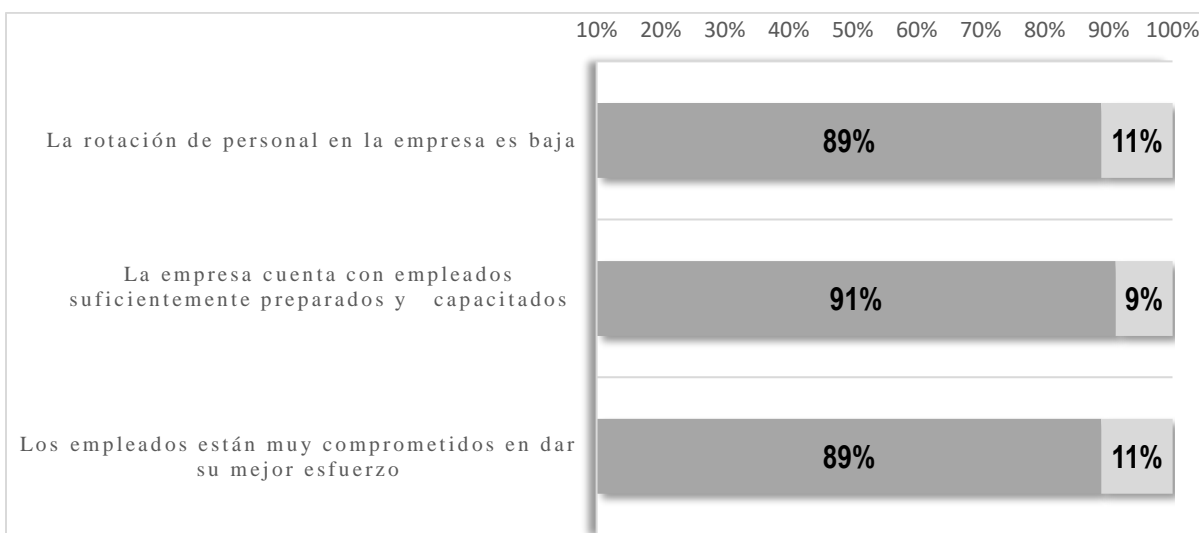
**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

De acuerdo al proceso de obtención del servicio que se ofrece, en idear e implementar estrategias comerciales exitosas que se incorpora mejoras frecuentes enfatizamos como factor clave del éxito la fortaleza de la estructura organizacional y como oportunidad de mejora llevar a cabo innovación en sus servicios y la apertura de nuevos mercados.

### **Caracterización actual de la cultura organizacional.**

En la **figura 7**, con relación a los empleados de la empresa, se podría decir que un 89% de los empleados están muy comprometidos en dar su mejor esfuerzo, el 91% de la empresa cuenta con empleados suficientemente preparados y capacitado. Así mismo se observa que un 89% de la rotación de personal en la empresa es baja, en este análisis se evidencia la fortaleza que tiene la empresa en la rotación baja de personal y como oportunidad de mejora se recomienda continuar fortaleciendo las evaluaciones de desempeño y continuar con los planes de formación contemplados dentro de la planeación estratégica.

Cuando una compañía logra un balance entre las cualidades del colaborador, motivaciones del mismo y el acompañamiento por parte de la empresa para para que éste desarrolle de manera excelente sus labores y actividades, esto en gran medida puede estar relacionado también a la conformación solida de un área de talento humano, brindándole al trabajador la estimulación y el respaldo para estar comprometidos con el rol que tiene dentro de la organización, lo cual es de grande beneficioso para ambos (trabajador-empresa) porque así mismo la baja rotación de personal se traduce en mayor experiencia y menor tiempo para que un empleado se adapte a su estilo de trabajo y cultura, esto en concordancia con lo analizado por Ortiz Ramírez K. (2021).

**Figura 7.***Relación de los empleados.*

**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

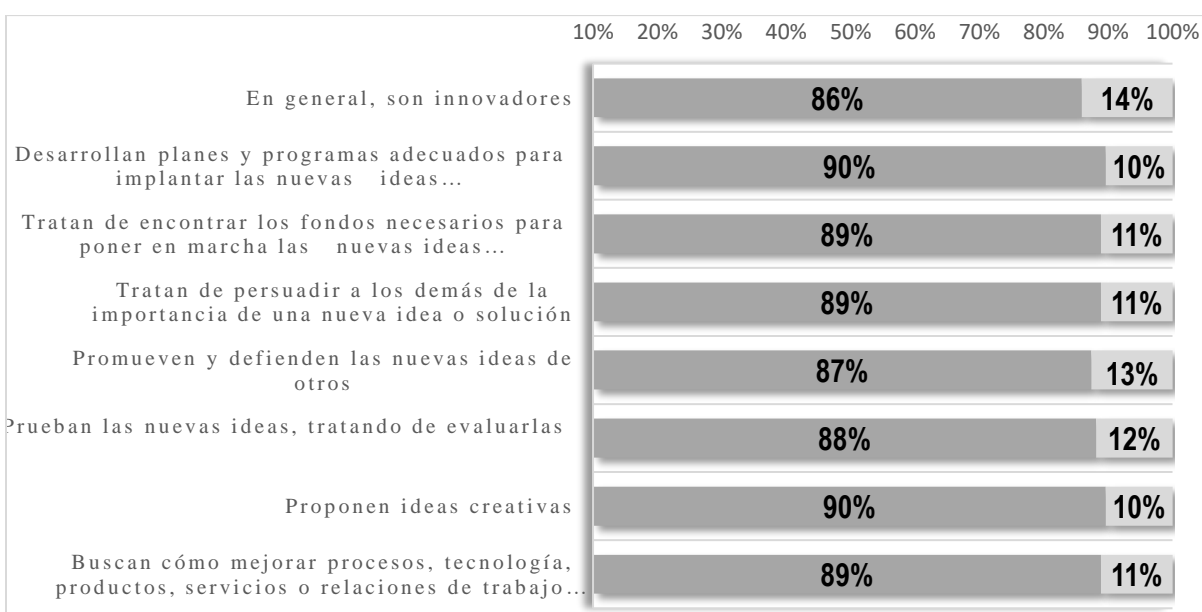
En la figura anterior (**figura 8**), se ilustra la adopción de conductas por parte de los empleados. Los colaboradores se caracterizan de acuerdo al análisis de las encuestas por tener un 89% en la búsqueda de cómo mejorar procesos, tecnología, productos, servicios o relaciones de trabajo existente, un 90% en propuesta de ideas creativas, 88% prueban las nuevas ideas, tratando de evaluarla, 87% promueven y defienden las nuevas ideas de otros, 89% tratan de persuadir a los demás de la importancia de una nueva idea o solución, 89% tratan de encontrar los fondos necesarios para poner en marcha las nuevas ideas, un 90% desarrollan planes y programas adecuados para implantar las nuevas ideas y un 86% en general, son innovadores, lo que impacta significativamente a la innovación como transformación de la cultura organizacional.

Lo anterior deja en claro la eficacia de implementar programas dirigidos a fortalecer las actitudes innovadoras en cada colaborador y establecer mecanismos de participación que

permitan mantener y afianzar las capacidades. Estos acompañamientos de la empresa en las etapas de desarrollo de cada empleado crean ambientes de seguridad y confianza entre el trabajador y la empresa; desde el punto de vista del empleado esto genera estabilidad tanto emocional, como laboral, y esto a su vez provoca en el individuo captación y aceptación de las conductas que la empresa propicia para los empleados.

### Figura 8.

*Caracterización de los colaboradores por la adopción de conductas.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

Una de las estrategias como factores claves del éxito a destacar en el análisis DOFA es la fortaleza de como desarrollan planes y programas adecuados para implementar las nuevas ideas, es por ello que se recomienda que continúen promoviendo actividades, formaciones y campañas; por otro lado, como oportunidad de mejora se recomienda se fortalezca que lo colaboradores, así como promueven y defienden las nuevas ideas de otros, aumenten su motivación para investigar

e innovar y así continuar implementando estrategias que sean factores claves de éxito de mayor impacto para que no se materialicen en debilidades y posterior en amenaza.

Como se evidencia en la **figura 9**, el 90% se hacen esfuerzos considerables por estar actualizada en conocimiento lo cual representa los esfuerzos de la compañía por capacitar el personal, el 92% de los empleados se caracterizan por ser cooperadores en los procesos de aprendizaje, el 90% de los empleados conocen suficientemente el funcionamiento de la empresa.

### Figura 9.

*Descripción y caracterización de la empresa.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

Así mismo un 88% se gestiona el desarrollo de conocimientos y habilidades de los empleados, además un 88% se mide y monitorea los resultados derivados de dichos conocimientos y habilidades de los empleados, adicionalmente el 88% hace saber que se utilizan



marcas registradas, know-how u otros tipos de conocimiento de alto nivel y por último el 86% manifiesta a través de la encuesta que se realizan procesos de investigación y desarrollo (I+D).

En la **figura 10**, analizando que el 91% de la empresa existen varios hábitos: actividades colectivas, reuniones. ceremonias o eventos, formas de saludar, formas de responder, costumbres, participaciones, etc.; que ayudan a moldear el comportamiento y las conductas, existen varias personas, que son modelos para seguir e inspiran la adopción de ciertos comportamientos a los demás empleados de la compañía, adicionalmente los procesos organizacionales operan de forma coherente para apoyar los objetivos de la empresa, dentro de los cuales se pueden evitar el desperdicio de recursos en actividades improductivas.

**Figura 10.**

*Rasgos organizacionales.*



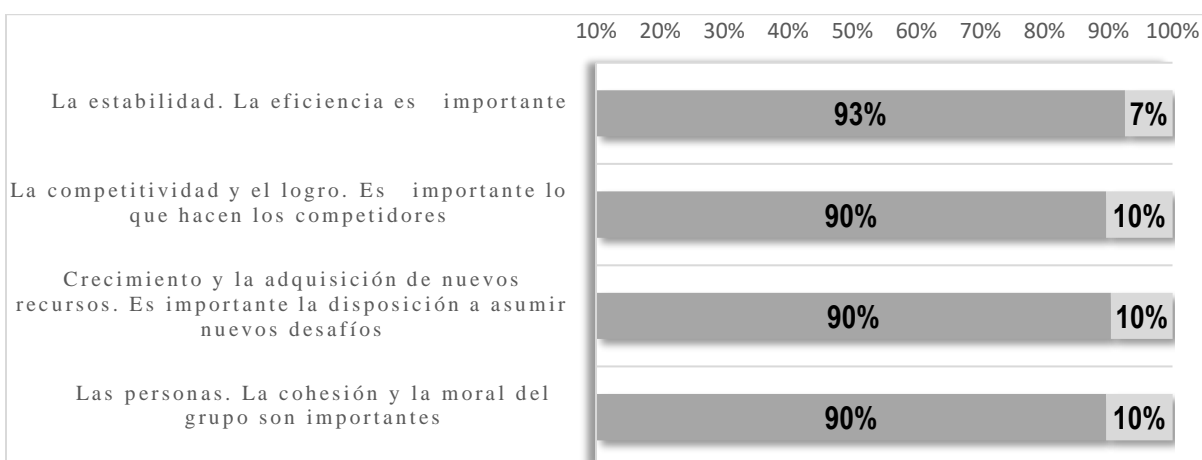
**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

Mientras tanto el 93% expresa que los procesos organizacionales inducen a las personas a alcanzar los propósitos de la empresa, evitando el conflicto persona-organización, los procesos organizacionales estimulan a las personas a cuestionar las tradiciones y prácticas pasadas de moda, los procesos organizacionales son lo suficientemente flexibles para permitirnos responder rápidamente a los cambios en nuestros mercados, además los procesos organizacionales evolucionan rápidamente en respuesta a los cambios en nuestras prioridades de negocio.

En la **figura 11**, se relacionan los aspectos estratégicos, destacándose en el análisis un 90% en que lo más importante en la empresa son las personas, la cohesión y la moral del grupo, el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Es importante la disposición a asumir nuevos desafíos, competitividad y el logro que hacen los competidores y de acuerdo al análisis de la tabulación de las encuestas un 93% tiene estabilidad, destacando que la eficiencia, se recomienda mantener y fortalecer estos puntos a favor debido a que a lo largo del tiempo se convierten en elementos externos que pueden influir positivamente al éxito del negocio.

### Figura 11.

#### *Aspectos estratégicos.*



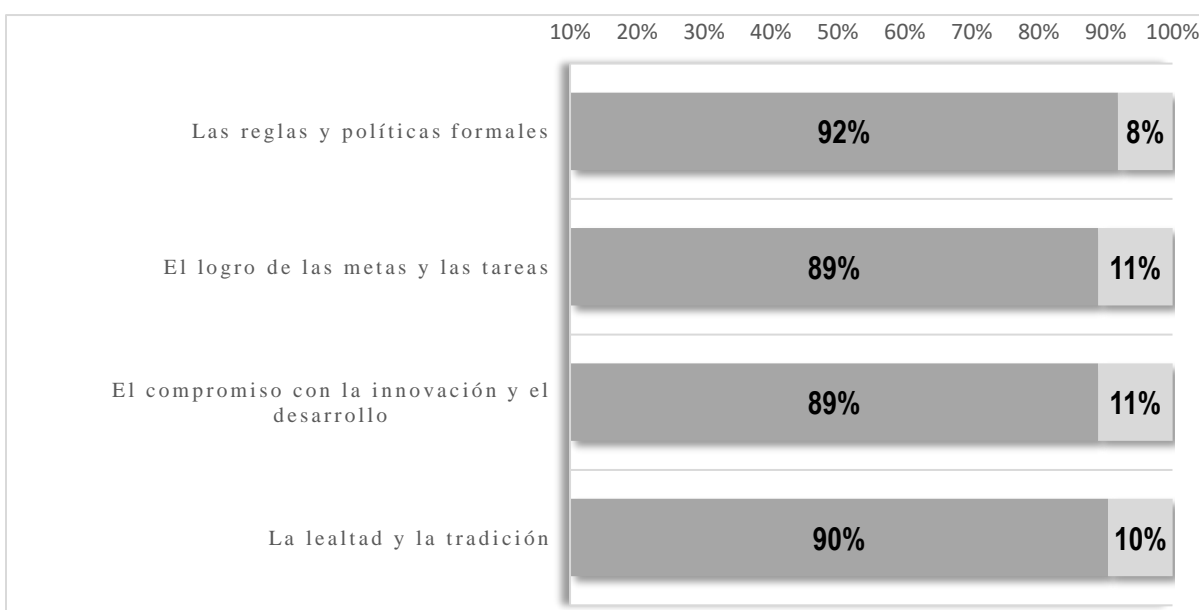
**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

En la **figura 12**, se aprecian los factores integradores como factores cohesionadores dominantes, lo cual es una fortaleza que puede usarse como la capacidad interna que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos, se observa en el análisis, un 90% que respondieron por la lealtad y la tradición, un 89% por el compromiso con la innovación y el desarrollo, un 89% en el logro de las metas y las tareas, un 92% de las reglas y políticas formales.

Con lo anterior, se exalta el reconocimiento que tiene la empresa en el mercado a través de la historia, dejando huella en sus operaciones, colaboradores y clientes, sin embargo, se recomienda desde el análisis DOFA, vigilar de manera continua la ejecución eficaz del plan estratégico, debido a que se puede convertir en una amenaza el logro de las metas y las tareas como factor emergente que puede dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.

### **Figura 12.**

*Factores integradores.*

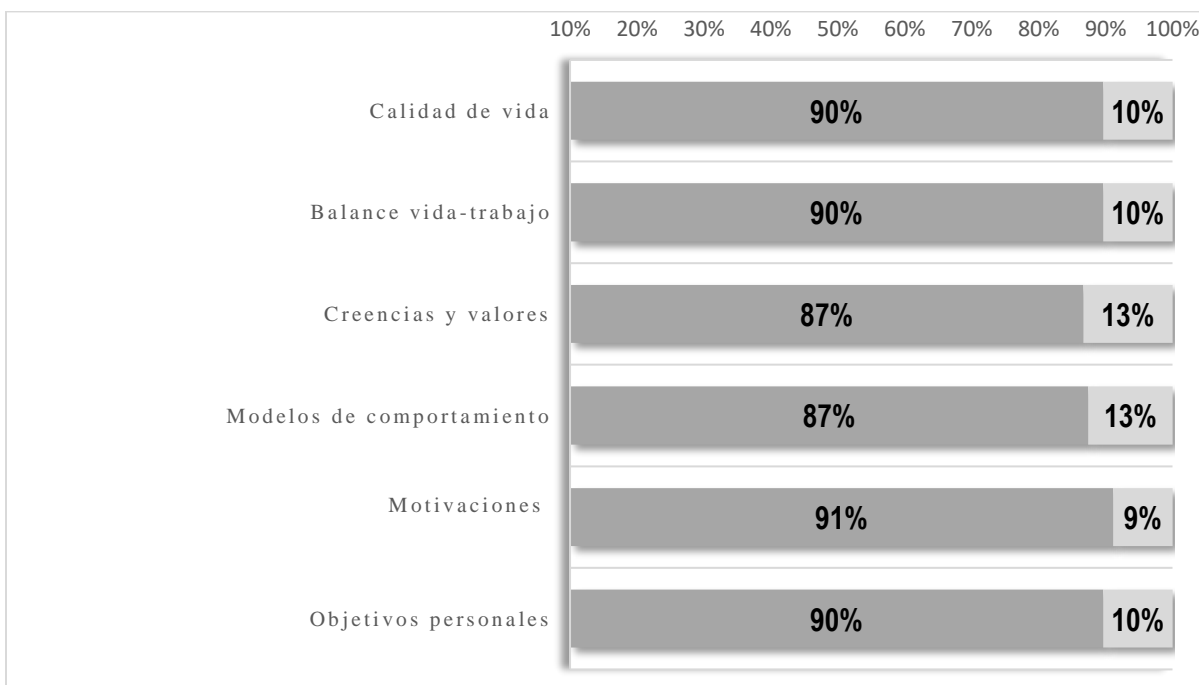


**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

En la **figura 13**, se observa la alineación individual, como la empresa conoce y articula en la toma de decisiones los aspectos relacionados con los trabajadores, mostrando que el 90% objetivos personales, un 91% son motivaciones, en un 87% se reflejan los modelos de comportamiento, creencias - valores y en un 90% un balance vida-trabajo con una calidad de vida, una de los pilares de bienestar de la compañía es hacer actividades en conjunto y pro de la familia de los colaboradores y la comunidad vecina.

**Figura 13.**

*Alineación individual.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

Desde el análisis DOFA analizamos el modelo de comportamiento, destacando que el modelo de comportamiento que llevan los colaboradores de una empresa, tiene una visión lucrativa para tener conocimiento de cómo se dispersa la información, estructura, decisiones, políticas y prácticas de los colaboradores, directivos y demás partes interesadas (Pfeffer, 1997, p.

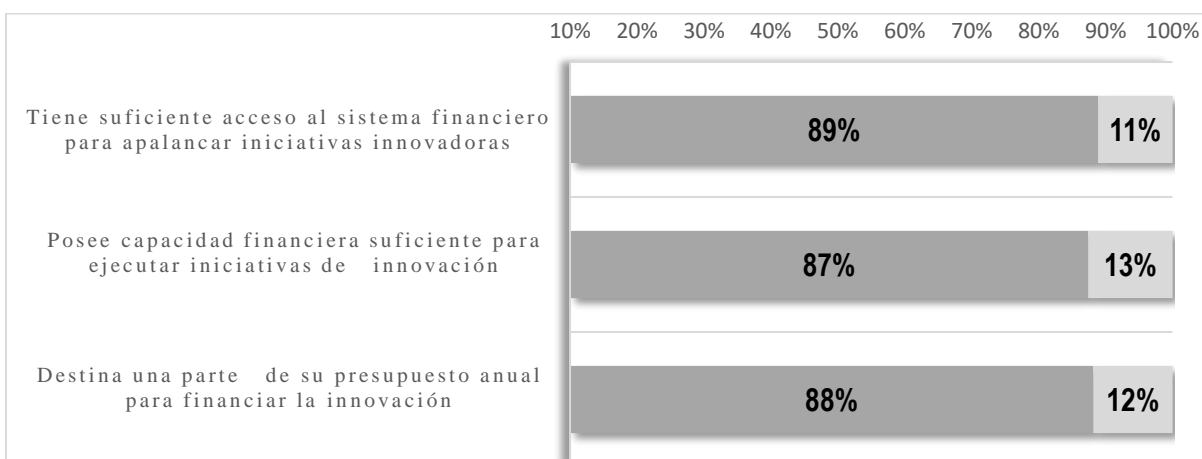
65)., es por ello que debe la empresa continuar en la búsqueda de estrategias robustas exitosas para que el modelo de comportamiento sea aún más marcado en los colaboradores y actores sociales, conllevando a optimizar fortalezas para maximizar las oportunidades.

### **Acciones que fomentan la innovación a través de la cultura organizacional:**

En la **figura 14**, respecto al capital financiero de la empresa se observa un 88% en que la empresa destina una parte de su presupuesto anual para financiar la innovación, un 87% donde posee la capacidad financiera suficiente para ejecutar iniciativas de innovación y 89% tiene suficiente acceso al sistema financiero para apalancar iniciativas innovadoras,

#### **Figura 14.**

*Capital financiero de la empresa.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

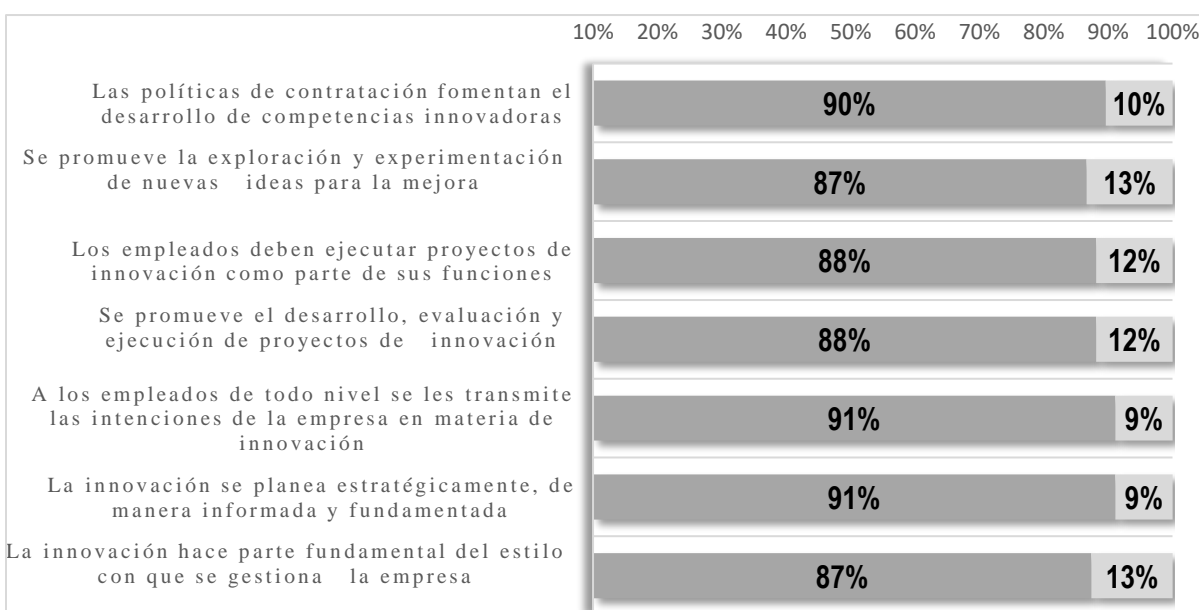
Se destaca que la empresa innova tanto en sus procesos estratégicos, infraestructura y recurso humano, es de destacar que innova en programas y estrategias para aumentar la cultura organizacional y bienestar de los empleados. Que, de acuerdo al estudio realizado por Muñoz, L.

D. C. (2020). En concordancia a los resultados anteriores supone una fortaleza el propiciar los medios no sólo en la creación de nuevos productos cómo se hacía en las empresas de años atrás sino también en proporcionar mecanismos y recursos para la participación del talento humano.

El énfasis estratégico de la empresa en la **figura 15**, un 87% donde la innovación hace parte fundamental del estilo con que se gestiona la empresa, 91% donde la innovación se planea estratégicamente, de manera informada y fundamentada, 91% en el cual a los empleados de todo nivel se les transmite las intenciones de la empresa en materia de innovación, 88% se promueve el desarrollo, evaluación y ejecución de proyectos de innovación, 88% los empleados deben ejecutar proyectos de innovación como parte de sus funciones, 87% donde se origina la exploración y experimentación de nuevas ideas para la mejora y un 90% en el cual las políticas de contratación fomentan el desarrollo de competencias innovadoras.

**Figura 15.**

*Énfasis estratégico.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

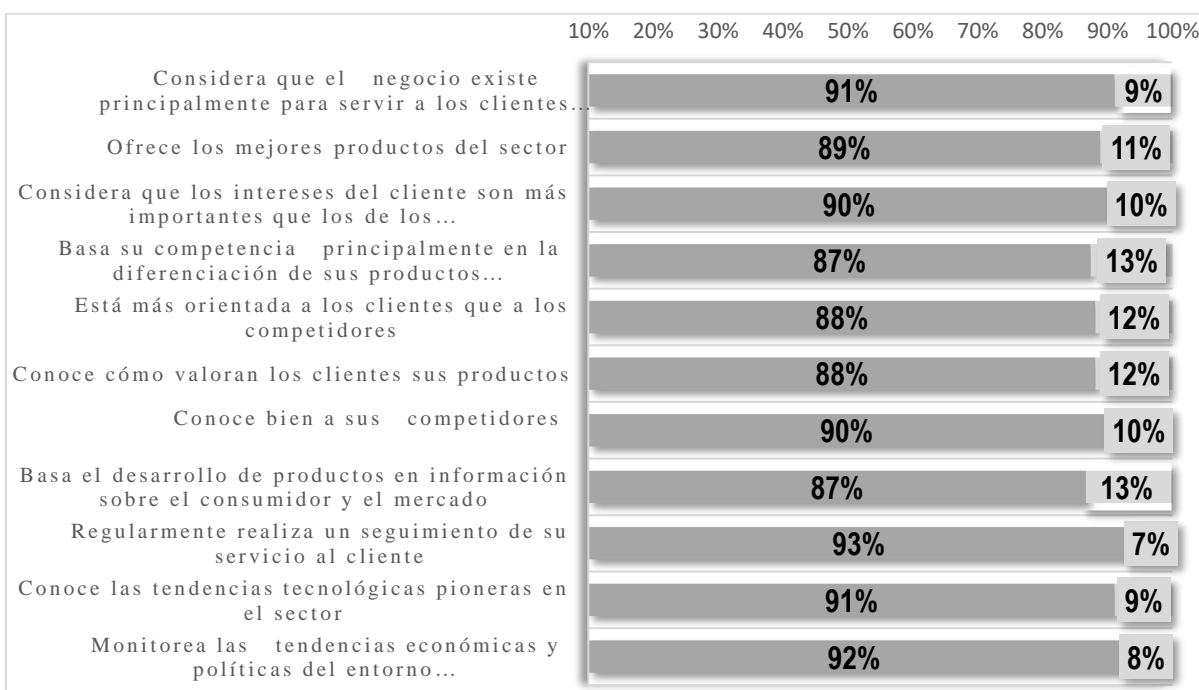
Con estos resultados de los encuestados una vez más se destaca el presupuesto junto con la planeación estratégica que realiza la compañía año tras año para mejorar su cultura organizacional a través del apoyo en financiero para hacer actividades y/o proyectos en pro a la innovación empresarial, sin embargo, se sugiere como oportunidad de mejora como perspectiva de crecimiento empresarial que en las reuniones de la revisión por la dirección y juntas directivas se exalte las innovaciones que ha tenido la empresa y el impacto positivo, con el objetivo que en el presupuesto anual se contemple un rubro de acuerdo a las propuestas para tener capacidad financiera suficiente para ejecutar iniciativas de innovación.

En la **figura 16**, respecto a la orientación externa, la empresa tiene que el 92% monitorea las tendencias económicas y políticas del entorno, el 91% que la empresa conoce las tendencias tecnológicas pioneras en el sector, el 93% comunica a través de la encuesta que regularmente realiza seguimiento de su servicio al cliente, el 87% se basa en el desarrollo de productos en información sobre el consumidor y el mercado, un 90% a que la empresa conoce bien a sus competidores, el 88% conoce cómo valoran los clientes sus productos, el 88% está más orientado a los clientes que a los competidores, el 87% basa su competencia principalmente en la diferenciación de sus productos, el 90% considera que los intereses del cliente son más importantes que los de los propietarios/accionistas de la empresa, además el 89% respondió que se ofrece los mejores productos del sector y por último el 91% se considera que el negocio existe principalmente para servir a los clientes, exaltando los resultados los valores corporativos que tiene la empresa, donde el cliente es considerado un miembro más de la organización, produciendo estos ideales una excelente atención al cliente lo que proporciona una satisfacción completa de quienes reciben los productos o servicios.

Se puede decir con este análisis que uno de los procesos misionales como lo es servicio al cliente está fortalecido, sin embargo, es importante como oportunidad de mejora desde el análisis DOFA, en la orientación externa, implementar estrategias para el desarrollo de productos en información sobre el consumidor y el mercado, basando su competencia principalmente en la diferenciación de sus productos para impactar en su planificación estratégica que representa una ventaja frente a la competencia.

**Figura 16.**

*Orientación externa.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

En la **figura 17**, se muestra la gestión del conocimiento, respecto a los rasgos organizacionales, afirmando que la empresa en un 95%, lleva a cabo un buen programa de gestión del conocimiento en las distintas áreas que la conforman, un 92% en la aplicación de estrategias, herramientas y técnicas para la gestión del conocimiento, en un 93% se identifica por

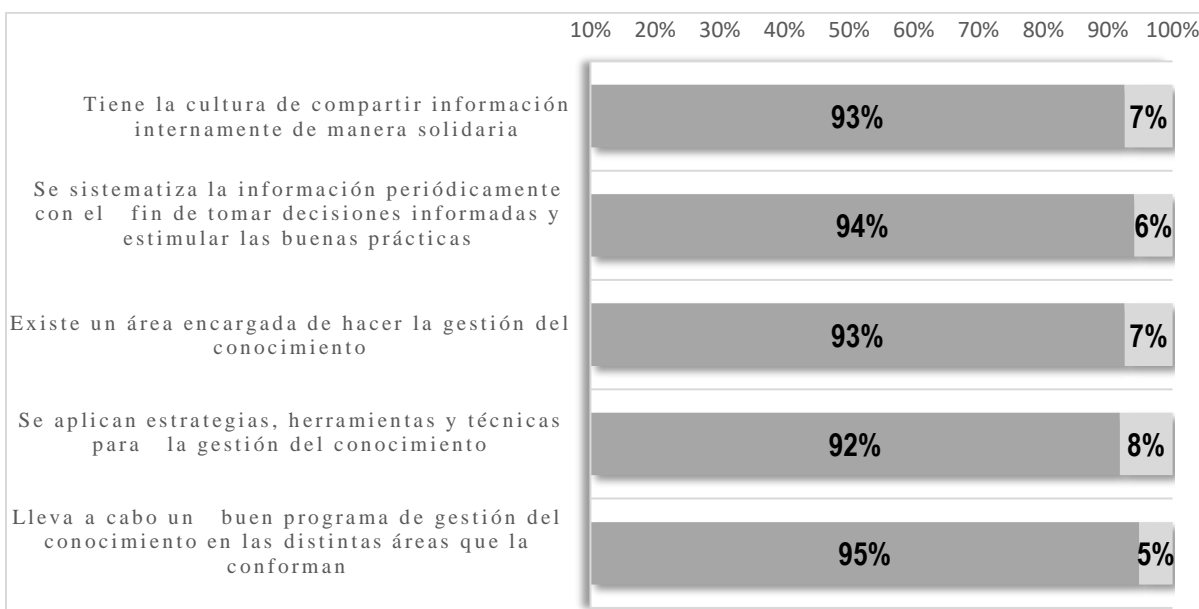


parte de los encuestados que existe un área encargada de hacer la gestión del conocimiento, además el 94% comunica que se sistematiza la información periódicamente con el fin de tomar decisiones informadas y estimular las buenas prácticas y por último se refleja en el análisis un 93% que se tiene la cultura de compartir información internamente de manera solidaria.

De acuerdo al análisis realizado se muestra que la gestión del conocimiento, respecto a los rasgos organizacionales, subrayamos la fortaleza que la empresa posee frente al programa de gestión del conocimiento en las distintas áreas que la conforman y que desde las oportunidades de mejora se le recomienda a la empresa aumentar la aplicación de estrategias, herramientas y técnicas para la gestión del conocimiento como pilar importante en la organización.

**Figura 17.**

*Gestión del conocimiento.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

**Propuesta de acciones de mejora tendientes a consolidar una cultura organizacional que favorezca la innovación empresarial.**

**Retorno de la inversión por uso de la innovación empresarial.**

En los análisis realizados a la empresa, se destaca la inclusión de un lenguaje innovador en sus procesos, representado esto en consolidación a nivel regional como empresa líder en servicios marítimos y portuarios, dentro de lo cual sus actores son parte fundamental en su desarrollo, asimilando una cultura organizacional que propicia la innovación empresarial.

Sin lugar a dudas la innovación es muy importante en una empresa, porque es capaz de introducirse en mercados difíciles y/o críticos, debido a que genera identidad, calidad y eficiencia en los consumidores, es consciente de la realidad del entorno, entre otros.

Es de destacar que la finalidad de la innovación es la generación de resultados, debido a que, si no es generador de resultados, por el contrario, es generador de pérdidas no puede ser sostenible para una empresa.

En la postpandemia han seguido adelante las empresas más innovadoras, teniendo en cuenta que para la innovación puede existir riesgos e incertidumbres; Dicho lo anterior para analizar la innovación esta debe medirse en términos cuantificables, lo que generará unas tendencias apreciables a la alta dirección, quienes tendrán la oportunidad de definir metodologías y estrategias a nivel de cultura organizacional que propicien la innovación y que además sean rentables para la organización.

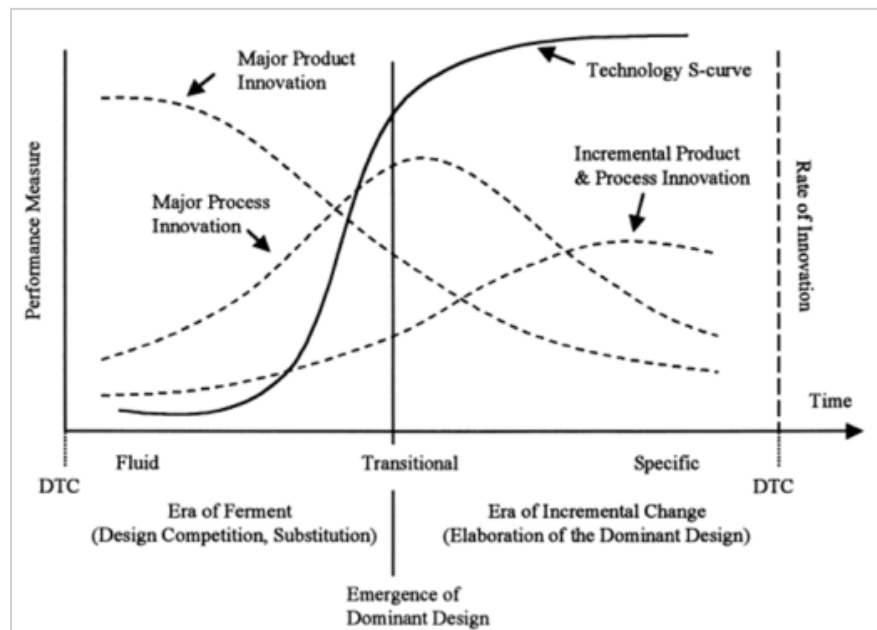
Dado que en el ámbito de cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, se identifica como generadora de innovación y que además propicia a que se desarrollen estos

mecanismos, por lo tanto, se plantea como propuesta realizar un proyecto financiero donde se muestren indicadores económicos y tendencias referente a la innovación, mostrando las inversiones que hace la empresa, y el retorno a la inversión que se pretende o se estima que en todos los casos debe ser positivo.

Una variable importante es la curva de payback como se relaciona en la **Figura 18**, es decir, la curva de inversiones/resultados, la cual traduce en el tiempo que inviertes en la innovación y el tiempo que tardas en la recuperación de dicha inversión, en otras palabras, es el tiempo que se toma para lanzar un producto vs el tiempo en que este logra ser aceptado en los distintos mercados de manera que haya la ganancia esperada.

**Figura 18.**

*Payback.*



**Fuente:** Condom-Vilà, P. (2017, 28 agosto). *La curva en S para una tecnología*. Technology & Entrepreneurship. <https://www.perecondom.com/2017/08/28/la-curva-s-una-tecnologia/>

Teniendo en cuenta que en la generación de innovación podemos encontrar varias fases, de lo cual podemos identificar como primera fase, la inversión para que una idea se transforme en un producto o servicio, la segunda fase es que una vez que tengamos el producto o servicio hay que presentarlos al mercado con las estrategias para masificarlos y finalmente la fase 3 que se enfoca en la explotación, concepto clave para identificar la inversión y el retorno de la inversión en el proceso innovador.

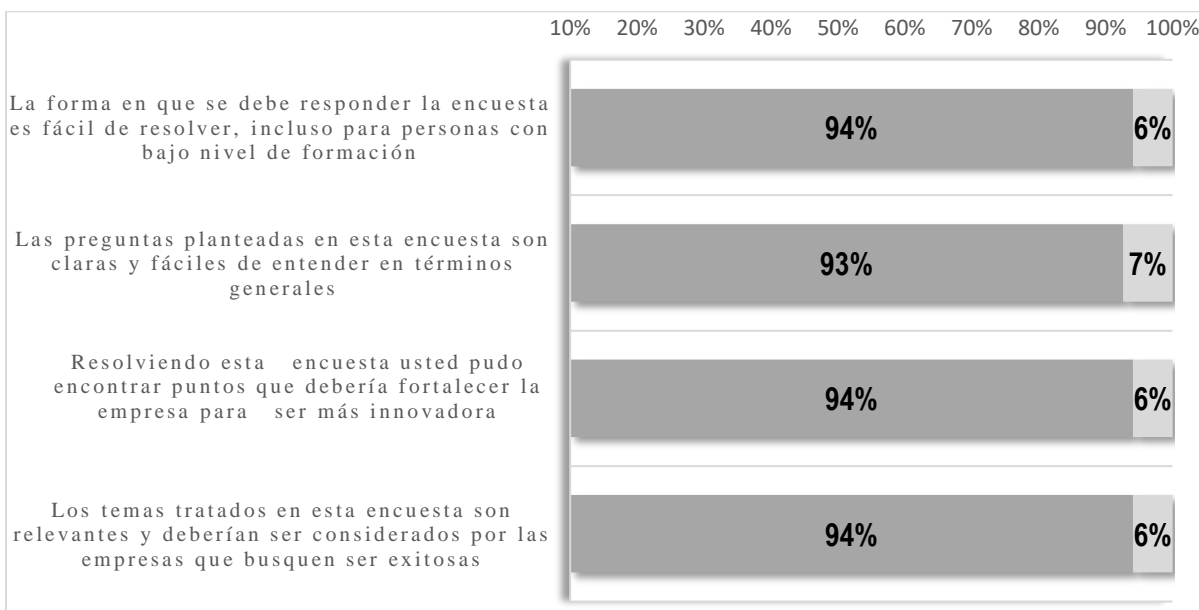
La propuesta tiene como finalidad evaluar financieramente los procesos innovadores de la empresa., detectando si hay o no retorno de la inversión, el análisis financiero realizado permite establecer planes estratégicos para fortalecer dichos procesos. El diseño de la propuesta está basado en el análisis financiero de cada proceso y subproceso, lo que permita cuantificar los costos por innovación en comparación con los márgenes de utilidad que entregue el ejercicio, de esta manera se puede realizar la trazabilidad de las distintas variables, y nos permita tener un panorama del valor de innovación en cada una de las áreas de la empresa.

### Eficacia de la aplicación de la encuesta

En la **figura 19**, la relevancia de los temas y claridad de la encuesta se observa un 94% en que los temas tratados de la encuesta son relevantes y deberían ser considerados por las empresas que busquen ser exitosas, lo cual es de gran importancia, porque se observa la aceptación de la aplicación de la encuesta, además un 94% donde los encuestados encontraron puntos que debería fortalecer la empresa para ser más innovadora, se destaca que un 93% las preguntas planteadas fueron claras y fáciles de entender en términos generales y un 94% que comunican que la forma de responder la encuesta fue fácil de resolver, incluso para personas con bajo nivel de formación.

#### Figura 19.

*Relevancia de los temas y claridad de la encuesta.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

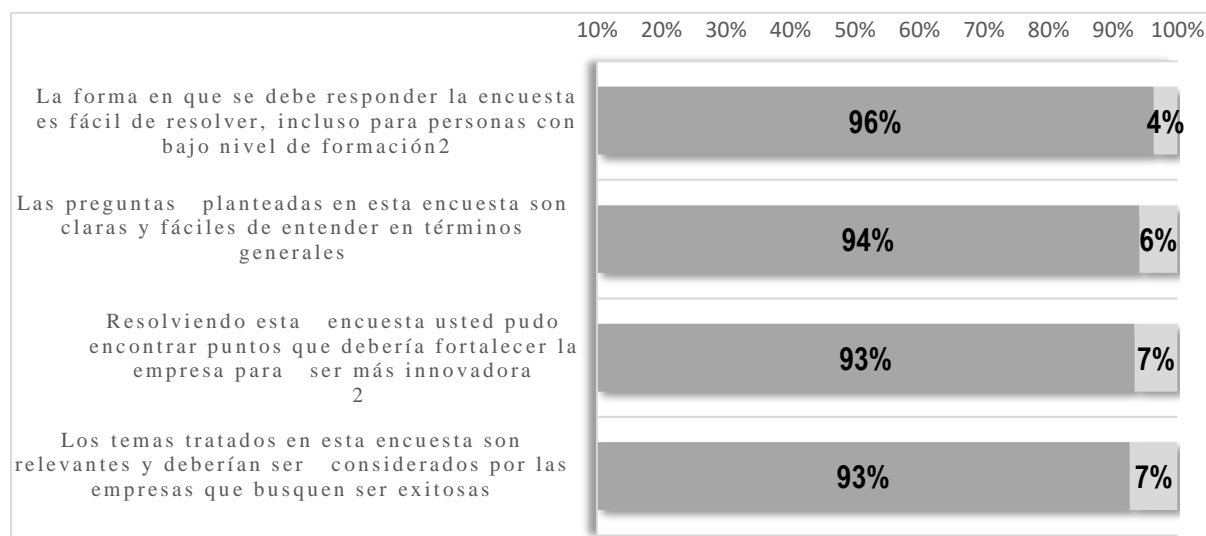
Se evidencia en el anterior análisis un alto porcentaje en la claridad de la encuesta mostrando una eficacia a la aplicación de la misma, sin embargo, se destaca como oportunidad

de mejora continuar con el fortalecimiento de preguntas y revisión constante para que las preguntas planteadas sean aún más claras y fáciles de entender en términos generales.

En la **figura 20**, la evaluación de la encuesta, donde los encuestados dan su apreciación frente a aplicación de la misma, se puede destacar que el 93% respondieron que los temas tratados en la encuesta eran relevantes y deberían ser considerados por las empresas que busquen ser exitosas, además se encontraron puntos que debería fortalecer la empresa para ser más innovadora, un 94% que refleja que las preguntas planteadas en la encuesta fueron claras y fáciles de entender en términos generales, y por último un 96% de la forma en que se debía responder la encuesta era fácil de resolver, incluso para personas con bajo nivel de formación.

### Figura 20.

#### *Evaluación de la encuesta.*



**Fuente:** autoría del grupo de investigación Garrido, Y. y Escorcía, O. (2022).

Al analizar los temas tratados en la encuesta fue considerado relevante por parte de la empresa estudio, porque a través de estos análisis, se obtienen oportunidades de mejora para

robustecer sus sistemas y experiencias exitosas, lo que conlleva a la motivación a que otras empresas fortalezcan su innovación empresarial.

Destacaron en comentarios abiertos por parte de los encuestados enfatizando con reconocimientos al equipo investigador y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD por realizar este tipo de investigaciones en pro de la mejora continua para la transformación de la cultura organizacional a través de la innovación.

## Conclusiones

La economía colombiana ha sufrido impactos negativos durante la pandemia generada por el Coronavirus SARS-CoV-2, durante los últimos 3 años, esto se ha generado por varios factores entre ellos el financiero y seguido la incapacidad de las empresas en resistir el bajo nivel de demanda de sus productos y servicios.

Para el año 2021 y 2022 si bien es importante que una empresa tenga la capacidad de rediseñar sus estructuras para incursionar y mantenerse en el despertar de la economía, también lo es que sus colaboradores estén enfocados en las nuevas estrategias y convertirlas en cultura organizacional para la empresa, a pesar de esta situación la empresa se mantuvo en operación continua satisfaciendo a sus clientes con buenas prácticas empresariales que lo caracterizan, así como la responsabilidad y autonomía de sus colaboradores para generar cultura organizacional no solo en seguridad industrial, salud en el trabajo, gestión ambiental y calidad, sino también en sus procesos estratégicos conllevando a influir, interactuar e innovar con sus compañeros, gerentes, jefes, clientes y entorno.

Con la intención de evaluar la gestión de la empresa desde la creatividad e innovación, además de conocer la cultura organizacional de la empresa y como esta incide en los procesos innovadores se implementó y ejecuto satisfactoriamente las encuestas a 27 empleados de la compañía, cuyos datos fueron analizados y estudiados desde la órbita de la innovación y cultura organizacional.

En el desarrollo de la encuesta el equipo investigador estableció características que identifican la empresa estudiada desde la cultura organizacional e innovación y se rescata que la empresa dirige en gran manera sus esfuerzos en establecer excelente posición en el mercado,



destacándose a nivel nacional e internacional por su buena imagen,, dándole participación a los colaboradores y al talento humano en general, quienes día a día mantienen un buen clima laboral con el apoyo de la empresa.

Se logró identificar que la empresa tiene políticas y canales de comunicación establecidos, que se incorporan en sus procesos como mecanismo de participación y consulta de los colaboradores, propiciando con esto conductas en lo colaboradores para el fomento de ideas creativas, innovación y generación de mejoras continuas.

En concordancia con los resultados del análisis de la encuesta se analizó que la empresa proporciona los medios para motivar a los trabajadores en la generación de nuevos conocimientos, esto evidente en el desarrollo intelectual y mejora en la calidad de vida de sus empleados, así como la participación voluntaria de inspecciones y generación de certificaciones de normas ISO de acuerdo a lineamientos legales vigentes y en línea a las necesidades del negocio para estar a la vanguardia en el mercado.

Después de realizar los estudios de la encuesta podemos destacar el compromiso gerencial frente a la cultura organizacional motivando a la integridad financiera y participación de los colaboradores de la compañía, con el objetivo de lograr las metas trazadas en el presupuesto, se observa aportes tanto de la empresa, como del empleado ; se destinan recursos financieros de acuerdo a perfil profesional en tiempo productivo y asertivo para los colaboradores, lo cual se traducen en charlas, reuniones, capacitaciones, entrenamientos y demás mecanismo que promueven una buen cultura organizacional; por lo cual es de suma importancia no perder el enfoque que se le da al desarrollo de innovaciones a través de la cultura organizacional, siempre estableciendo limites enfocados en las metas de la empresa y en el desarrollo de una buena cultura organizacional que propicie la creatividad y la innovación.

Los estudios a los distintos referentes bibliográficos para la generación del anterior proyecto de investigación nos enfoca a la visión que se tienen de los actores que participan en la organización como ente financiero y de desarrollo, sin embargo también la participación continua de los colaboradores, ya que a última instancia es el talento humano quien conoce las debilidades y fortalezas de su proceso, promoviendo la innovación de una compañía, siendo así importante mantener el vínculo y estreches constante tanto de la empresa vs colaborador.

Reconocemos nuestra labor como equipo investigador cumpliendo con los objetivos y propuestas plasmadas en esta investigación, debido a que durante el año 2021 y lo que va del año 2022, las propuestas realizadas fueron ejecutadas durante la investigación, quedando espacios abiertos para otros equipos investigadores a realizar investigaciones similares en esta empresa que se destaca por una cultura e innovación excepcional.

Se destaca la ejecución en su totalidad de manera satisfactoria del plan de mejoramiento continuo del clima organizacional orientado al desempeño innovador, en el cual se propuso acciones de mejora tendientes a consolidar una cultura que favoreció la innovación a la empresa, estableciendo teóricamente cuales son las características de la cultura organizacional que favorecen la innovación empresarial, se identificó el estado actual de la cultura e innovación organizacional determinando las principales debilidades que debía superar la empresa, lo cual hizo a través de la implementación del plan de mejora para el desempeño innovador.

Coremar Compañía de Servicios Portuarios S.A.S, se constituye como una empresa líder en la prestación de servicio marítimos, fluviales y portuarios de excelente calidad en la región de la costa caribe, se les reconoce por su excelencia y es propicio dar continuidad en el desarrollo de estudios de investigación y tendencias relacionados a la cultura organizacional justificado en la innovación empresarial.

## **Recomendaciones**

Realizar de manera periódica la aplicación de encuesta a los colaboradores en todos los niveles de la organización con el objetivo que la empresa evalúe como están frente a innovación y cultura organizacional, brindando a los colaboradores la oportunidad de que comuniquen como buena práctica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la compañía con la finalidad de trazarse indicadores de gestión de cumplimiento y planes de mejora continua.

Evolucionar con la implementación del proyecto financiero donde se muestran indicadores económicos y tendencias referente a la innovación empresarial, observándose las inversiones que hacen a la empresa, y el retorno a la inversión.

Continuar con los planes estratégicos que viene desarrollando la empresa para estar a la vanguardia en innovación, cultura organizacional y brindar excelente un deleite al servicio de los clientes.

Participar en investigaciones a nivel local, nacional e internacional de diferentes entidades frente a lo concerniente en innovación y cultura organizacional para estar actualizados y saber promover de manera adecuada la cultura organizacional incorporando normativa legal vigente.

Incentivar a los colaboradores y familia a la creación, diseño e innovación de proyectos frente a las buenas prácticas de cultura e innovación, con esto aportamos a que adquieran conocimientos en innovación y cultura, promoviendo de manera asertiva la gestión social.

Innovar a través del recurso tecnológico que tiene la empresa, la promoción a los empleados en la adquisición de conocimiento en investigación frente a debilidades y amenazas encontradas en los procesos estratégicos y críticos de la compañía; con lo anterior se les facilita encontrar y gestionar a través de las experiencias exitosas y lecciones aprendidas de otras empresas.

Diseñar y/o crear un departamento o comité de investigación como buena práctica empresarial para fortalecer la investigación y desarrollo continuo en temas de innovación y cultura organizacional.

Incentivar a los empleados a través de reconocimientos por apoyar y participar en los proyectos innovadores que tenga la compañía.

Mantener excelentes relaciones con los clientes participando en investigaciones que se les presenten con el objetivo de mantener el sello de marca de la empresa que se caracteriza por la innovación permanente en el sector marítimo y fluvial.

Continuar impactando a través de los canales de comunicaciones para dar a conocer la cultura organizacional.

Continuar con el monitoreo desde el área de talento humano, calidad, auditoría para el seguimiento y control de los indicadores de gestión de desempeño y planes de mejora.

Continuar con el compromiso gerencial, facilitando recursos físicos, financieros y tecnológicos para contribuir con la gestión y ejecución de los planes trazados en la planeación estratégica y lo que salga de las investigaciones realizadas.

## Referencias

- Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>.
- Ángel, J., López, J., & Delgado, C. (2013). Liderazgo a través de innovación-Organización Corona. *Revista de Ingeniería*, (38), 71-77.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-49932013000100012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-49932013000100012&lng=en&tlng=es).
- Calderón, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, 21, 10–17.  
<https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>.
- Cavelier, L. (2020). *La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia [Tesis de pregrado]*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.  
[https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM\\_1020825371\\_2020\\_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y).
- Gálvez, E. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(4), 24-40.  
<http://dx.doi.org/10.31876/rsc.v22i4.24874>.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>.

Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. In O. Garcés-Urbe, *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp. 83-114). Medellín: Editorial EAFIT.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.

<https://doi.org/10.1108/14714170610710712>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión*, (34), 21-53.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762013000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000100003&lng=es&tlng=es).

López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas [Tesis de maestría]*.

Universidad de Murcia.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>.

Mass, M. (2005). *Desarrollo endógeno. Cooperación y competencia*. PANAPO.

Méndez, C. (2020). *Innovación organizacional: cultura condición para la estrategia*.

Universidad del Rosario.

Molina, D. (2020). *Factores claves de éxito en procesos de transformación de la cultura*

*organizacional en un grupo de organizaciones multilatinas de origen colombiano [Tesis*

*de maestría*]. Universidad EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29674/Factores%20claves%20de%20transformaci%C3%B3n%20de%20cultura%20organizacional%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

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

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21237092009.pdf>.

Naranjo-Valencia, J., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21237092009.pdf>.

Peterssen, D. (2015). *Análisis del cambio de la cultura organizacional en una fusión: El ante, durante y después [Tesis de pregrado]*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Restrepo, J. (2020). Cultura Organizacional: una revisión de literatura. In J. Martínez, *Avances en investigación científica* (pp. 1145-1180). Pasto: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño.

Reyes, J. (2021). Organizational culture for enterprise sustainability. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000300808&lng=es&tlng=en).

Schumpeter, J. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica.

- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behaviour: a focus on age. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2-3), 223-249. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2009.023454>.
- Tobón, J. (2019). *Propuesta de un sistema de gestión de la innovación basado en reglas simples como estrategia de cambio organizacional [Tesis de maestría]*. Universidad EAFIT. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14613/JohnRodrigo\\_TobonCorrea\\_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14613/JohnRodrigo_TobonCorrea_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y).
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Gránica.
- Vesga, J., Rubiano, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., . . . Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>.
- Vivares, J., Rivera, G., Alzate, L., & Avella, L. (2021). Modelo de análisis de la cultura organizacional en los sistemas de producción-operaciones. *Publicaciones E Investigación*, 14(3), <https://doi.org/10.22490/25394088.4489>.
- Jiménez-Munive, José María; Luna-Nemecio, Josemanuel & Jiménez-Munive, Cayetano. (2022). Empoderamiento social y organizacional como un modelo de investigación para alcanzar la sustentabilidad. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(1), 138-145. <https://doi.org/10.33975/riuuq.vol34n1.558>