

**Análisis de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la
empresa Multisol S.A.**

Catherine Silva Obando

Luz Helena Mazo Tovar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Programa de ingeniería industrial

Julio de 2022

**Análisis de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la
empresa Multisol S.A.**

Catherine Silva Obando

Luz Helena Mazo Tovar

Trabajo para optar al título Ingeniera Industrial

Director:

Ing. Luz Mery Rozo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Programa de ingeniería industrial

Julio de 2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, por darme la vida y el poder culminar mis estudios profesionales.

A mi padre Leonardo Silva y a mi madre María Obando Yela, por comprenderme y apoyarme en aquellos momentos y fechas especiales en los cuales no pude compartir, por dedicar el tiempo a prepararme para obtener mi título como profesional.

A mis hermanas Tatiana y Johanna Silva Obando, por el apoyo moral, y por la comprensión, que, al igual que a mis padres, dejé de compartir momentos especiales, pero de cada una de ellas recibí el apoyo y el ánimo en los momentos en los cuales sentí desfallecer en el intento de continuar con mis estudios.

Ah, mi esposo Raúl Saldaña, por el apoyo moral, económico y por la comprensión, de acuerdo con el tiempo que dejamos de compartir, en el cual dedicaba el tiempo a mis estudios, de igual forma, nos permitió crecer como pareja.

A mi sobrino Martin Victoria Silva, pues, es el motor no solo mío, sino el de toda la familia. Pues, nos formamos como profesionales con el ánimo de poderle brindar un futuro mejor cada día.

Y por último dedico este trabajo y mi título como profesional, al amigo, al hijo del alma, para ti mi Capitán te amaré siempre y para la tía "la negra" a la cual la llevaremos en el corazón, gracias por darnos tanto te querré siempre.

Catherine Silva O.

Dedico este trabajo de investigación primeramente a Dios, inmensamente agradecida por la vida, mi familia, mis amigos, por lo que me rodea.

A mi padre Aníbal Mazo que siempre se sintió orgulloso de su hija, aunque ya no está entre nosotros, siempre estará en mi corazón y a mi madre María Helena Tovar, por su dedicación y esfuerzo, por inculcarme el amor por el estudio y la superación.

A mi esposo Yeferson Ruales, por su apoyo incondicional, por su tiempo y esfuerzo para ayudarme a cumplir mis metas, por no dejarme desfallecer en los momentos difíciles.

Ah, mis hijas Andrea y Estephany Ruales, por su comprensión, por su amor, su apoyo, y por el tiempo que hemos sacrificado para sacar este sueño de ser profesional adelante.

Luz Helena Mazo T

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por todas las bendiciones que me dio en esta etapa de mi vida, donde me permite subir un escalón más, hoy como profesional, gracias por la vida, por la familia y por mi hogar.

De igual forma, agradezco a mi familia y a mi esposo por todos los consejos que me brindaron, durante esta etapa de formación como profesional, en la cual me ayudaron a no desfallecer en el camino de convertirme en una ingeniería industrial y en saber que la educación es una herramienta importante para construir un futuro. Asimismo, agradezco a mi cuñado Juan Manuel Victoria por el apoyo a través de su conocimiento en todo lo relacionado con el tema de ingeniería de sistemas, que en su momento fue muy valioso.

Agradezco a la ingeniera Luz Mery Rozo Gutiérrez, por todo el apoyo y por brindarme su conocimiento en el desarrollo de este trabajo de grado, de igual forma, al ingeniero Jorge Andrés Vivares, que junto con la ingeniera me transmitieron su conocimiento por medio de las diferentes asesorías que se realizaron a lo largo del desarrollo del anteproyecto.

A todos y a cada uno de ustedes mi gratitud infinita.

Catherine Silva O.

Agradezco primeramente a Dios por todas las bendiciones dadas, agradezco a mi familia, en especial a mi esposo Yeferson por su apoyo y comprensión durante esta etapa, a mis hijas Andrea y Estephany por motivarme a seguir aprendiendo cada día más.

Agradezco a mis padres por la vida, los valores inculcados y por toda la paciencia que han tenido conmigo, además de todo el cuidado, el amor y todo el tiempo que me dedicaron.

Agradezco: a todos los tutores y directores de curso que me acompañaron desde el inicio de este sueño y me guiaron durante este proceso de aprendizaje.

Luz Helena Mazo

Resumen

En las actuales circunstancias socioeconómicas, las empresas requieren ser innovadoras para ser exitosas y permanecer a largo plazo en el mercado. Para favorecer el desempeño innovador, la investigación ha identificado que es necesario fortalecer la cultura organizacional y la gestión humana. La empresa Multisol S.A.S., no es ajena a esta realidad y ha identificado que debe conocer mejor su propia cultura y la idoneidad/capacidad/conformidad de su gestión humana para favorecer la innovación.

En consecuencia, el objetivo del trabajo de grado propuesto en este documento es analizar qué tan propicias son la cultura organizacional y la gestión humana para favorecer el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S., para tal efecto, se propone la realización de un trabajo de grado en la modalidad de proyecto aplicado que involucra realizar una exploración teórica profunda en el estado del arte y contrastarla con la realidad de la empresa respecto a las variables de estudio, para posteriormente identificar brechas y proponer acciones de mejora que permitan superarlas.

Los análisis teóricos y prácticos que se hicieron para presentar este documento permitieron identificar los cimientos de un proyecto con el alcance y pertinencia suficiente para un trabajo de grado en Ingeniería Industrial. El valor de la propuesta presentada radica en la intención de hacer un proyecto riguroso, académicamente, que estrecha la relación Universidad- Empresa y que buscará una contribución práctica.

Palabras Claves: Innovación, recursos humanos, cultura organizacional, gestión humana, desempeño.

Abstract

In the current socio-economic circumstances, companies need to be innovative to be successful and remain in the market for the long term. To promote innovative performance, research has identified that it is necessary to strengthen organizational culture and human management. The company Multisol S.A.S., is not alien to this reality and has identified that it must better know its own culture and the suitability / capacity / compliance of its human management to favor innovation.

Consequently, the objective of the degree work proposed in this document is to analyze how conducive the organizational culture and human management are to favor innovative performance in the company Multisol SAS. For this purpose, it is proposed to carry out a degree project in the applied project modality that involves carrying out a deep theoretical exploration of the state of the art and contrasting it with the reality of the company regarding the study variables, to later identify gaps and propose improvement actions that allow them to be overcome.

The theoretical and practical analyzes that were made to present this document made it possible to identify the foundations of a project with the scope and sufficient relevance for a degree work in Industrial Engineering. The value of the proposal presented lies in the intention of making an academically rigorous project that strengthens the University-Company relationship and that will seek a practical contribution.

Keywords: Innovation, human resources, organizational culture, human management, performance.

Tabla de contenido

Lista de tablas	11
Lista de imágenes.....	12
Lista de anexos.....	13
Introducción.....	14
Justificación	16
Objetivos.....	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Planteamiento del problema	19
Pregunta General	21
Subpreguntas (sistematización del problema):	21
Viabilidad de la investigación	22
Viabilidad económica	22
Alcance y limitaciones	23
Marco conceptual y teórico	24
Cultura organizacional:	24
Gestión humana	25
Innovación.....	27
Metodología.....	31
Cronograma De Actividades	32
Paso 1. Revisión De La Literatura	33
Experiencias de investigaciones similares	36
Lo que se debe tener en cuenta sobre lo que no es innovación	40
Empresas innovadoras.....	40

	10
Antecedentes de la empresa.....	41
Historia empresa Multiservicios Sol Del Oriente SAS	41
Misión	41
Visión	42
Organigrama	42
Paso 2. Diseño de instrumentos para la recolección de información.....	43
Modelos de encuestas	43
Diseño de la encuesta.....	44
Paso 3. Trabajo de campo.....	46
Análisis de la información recolectada	47
Estado actual de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S	55
Principales debilidades en la cultura organizacional y gestión humana que debe superar la empresa Multisol S.A.S., para favorecer el desempeño innovador	57
Paso 4. Acciones de mejora.....	60
Conclusiones.....	66
Recomendaciones	67
Referencias	69

Lista de tablas

Tabla 1. Recursos Necesarios	23
Tabla 2. Niveles De Análisis En La Gestión Humana	26
Tabla 3. Cuadro Comparativo Innovación Continua y Disruptiva.....	28
Tabla 4. Metodología	31
Tabla 5. Cronograma De Actividades De La Investigación	32
Tabla 6. Palabras Claves De La Investigación	33
Tabla 7. Fuentes De Literatura	33-35

Lista de imágenes

Imagen 1. Relación de variables en el desempeño innovador... ..	39
Imagen 2. Organigrama de la Empresa Multisol S.A.S.....	42
Imagen 3. Practicas funcionales de GH.....	47
Imagen 4. Asuntos emergentes y prácticas avanzadas en GH.....	48
Imagen 5. Valoración e innovación de la empresa.....	50
Imagen 6. Valoración del desempeño de la empresa y evaluación de la empresa.....	51
Imagen 7. Evidencia de la aplicación de la encuesta de innovación.....	54

Lista de anexos

Anexo A. Encuesta de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación 2012 – 2014.....	74
Anexo B. Encuesta sobre innovación en las empresas 2019.....	87
Anexo C. Formato encuesta de innovación.....	912
Anexo D. Aplicación encuesta de innovación.....	100
Resumen Analítico Especializado RAE.....	117

Introducción

Hoy en día la mayoría de las empresas buscan tener un nivel de innovación en cada uno de sus procesos, como también en cada uno de los productos que se elaboran, de ahí a que los esfuerzos que se hagan por alcanzar la innovación son válidos. De esta manera las empresas tienen que enfrentarse en muchas ocasiones al fracaso, pero ese es el punto donde radica la gran diferencia de aquellas empresas que buscan un surgimiento dentro del mercado económico tan competitivo y de aquellas que solo quieren seguir bajo la sombra de otras empresas exitosas.

Por tanto, uno de los grandes obstáculos que enfrentan especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES)¹, son el poco tiempo que llevan de creadas, pero esto, aunque es un obstáculo, no debe ser un impedimento, ni tan poco lo puede ser el bajo capital con el cual cuentan muchas de estas empresas. Lo importante es que la innovación va más allá de lo económico donde “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Manual de Oslo, 2018, p. 56).

De esta manera, se parte de la innovación como un nuevo método organizativo que le permita a la empresa ir mejorando y estar al nivel de las demás empresas. De la misma forma, la investigación se llevará a cabo en la empresa Multisol S.A.S., la cual es una empresa que presta servicios de alquiler de vehículos particulares, maquinaria amarilla y equipos, ofreciendo equipos aptos con personal certificado; para satisfacer las necesidades del cliente con responsabilidad y compromiso, de la mano de la comunidad y el medio ambiente; tal como está establecido en la misión de la empresa.

Por lo tanto, la investigación estará enfocado en el Análisis de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa. Por medio de las encuestas que se realicen tanto a las personas encargadas del recurso humano como también al gerente de la empresa y personal operativo, se buscara hallar la fuente de la problemática y poder encontrar posibles soluciones que le permita a la empresa ir mejorando en cada uno de sus procesos como el servicio que se presta, por medio de su cultura organizacional y de su gestión humana y de esta manera alcanzar el nivel desempeño innovador que le permita a la empresa poder hacer frente tanto a las necesidades de los cliente como el de poder estar en el mismo nivel de las grandes empresas dentro de su mismo sector.

Justificación

El presente trabajo de investigación se enfocará en determinar las principales debilidades en la cultura organizacional y gestión humana que debe superar la empresa Multisol S.A.S., donde le permita favorecer el desempeño innovador, de la mano con la parte teórica que ayude a establecer las características tanto de la cultura organizacional como de la gestión humana, y que a su vez favorezca la innovación de la empresa. Puesto que cada día el mercado está cada vez más exigente en cuanto a productos y servicios que cuenten con altos estándares de calidad e innovación. Lo cual va determinada por un talento humano mejor calificado.

De igual forma, es proporcionar acciones de mejora por medio de los métodos cualitativos que permitan tomar decisiones destinadas a consolidar una cultura organizacional y una gestión humana que favorezca la innovación en la empresa Multisol S.A.S.

Por otra parte, se tendrá en cuenta dos objetivos de desarrollo sostenible, uno de ellos es la innovación, la cual permitirá aprovechar los recursos que tiene la empresa de una manera eficiente, por lo tanto, se verá reflejado en la economía de la empresa, y el otro objetivo estará basado en la valoración del talento humano, en el cual se capaciten a los trabajadores para fomentar la innovación, además, de brindar áreas de trabajo adecuadas y seguras para el desarrollo de sus actividades.

Por, consiguiente, los aportes que deja el desarrollo de la investigación, ser analítico con las causas que se plantean en una problemática y a su vez tomar decisiones basadas en los resultados tanto cualitativos como cuantitativos apoyados en toda la parte teórica, puesto que es una herramienta que permite conocer investigaciones realizadas de acuerdo con la problemática tratada. Asimismo, otra de las razones que motivan el desarrollo de esta investigación, es presentar el proyecto como opción de grado, donde se logre transmitir los conocimientos

adquiridos durante la carrera, como es el caso de aprovechar el talento humano con el que cuenta la empresa, puesto que es el recurso más importante dentro de una empresa a la hora de innovar.

Por último, también es importante mencionar que esta propuesta surge como parte del proyecto de investigación “Impacto de la cultura organizacional y la gestión humana en el desempeño innovador”, formalmente avalado por la ECBTI con el código (ECBTIPIE262020), lo cual brinda una perspectiva adicional importante para respaldar la propuesta que se presenta en este documento. Dicho proyecto está siendo ejecutado por los profesores investigadores Unadistas y por de investigadores externos. De esta manera, se puede decir que la propuesta presentada no solamente aportará a la empresa objeto de estudio, sino que se articula a los procesos investigativos institucionales.

Objetivos

Objetivo general

Analizar qué tan propicias son la cultura organizacional y la gestión humana para favorecer el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.

Objetivos específicos

Establecer teóricamente cuáles son las características de la cultura organizacional y la gestión humana que favorecen la innovación.

Identificar el estado actual de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa.

Determinar las principales debilidades en la cultura organizacional y gestión humana que debe superar la empresa para favorecer el desempeño innovador.

Proponer acciones de mejora tendientes a consolidar una cultura organizacional y una gestión que favorezcan la innovación en la empresa.

Planteamiento del problema

La falta de innovación es un factor que hoy en día las empresas tanto medianas como pequeñas se ven estancadas, pero esto no solo está enfocado en la falta de tecnología de punta, ni en el presupuesto con el que cuentan las empresas para el desarrollo de sus actividades, sino que va más allá como es el caso de la empresa Multisol S.A.S., en el cual se ha determinado como prioritario analizar a fondo su cultura organizacional y la gestión humana, puesto que estas dos áreas son fundamentales a la hora de innovar. De igual manera, es importante conocer las características dominantes de la cultura organizacional que tiene la empresa, su nivel actual de desempeño innovador y cuáles serían las estrategias que le permitan a la empresa consolidar una cultura organizacional y una gestión humana con la cual pueda fortalecer su desempeño innovador. Puesto que los tres conceptos tienen una estrecha relación donde cada uno de ellos se complementan, haciendo que se cree un círculo en el cual la empresa ponga los esfuerzos por alcanzar un mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos.

De acuerdo con (Ángel et. al, 2013) la innovación es importante en las empresas, como también el de sacar el máximo provecho del recurso humano, en cuanto al tema del talento. De igual forma, se establece que la cultura es una categoría importante, y que se debe prestar mayor atención, puesto que hoy en día las empresas que buscan salir a delante tienen que apostarle al cambio e innovación tanto en los procesos como en los productos o servicios que ofrecen (Calderón et al, 2010).

Por otra parte, (Porter, 1980; Barney, 1986) mencionan sobre los estándares o lineamientos de la cultura dentro de una organización y la importancia de capacitar a los trabajadores, especialmente los directivos de las empresas. Puesto que la educación es un factor

determinante para el surgimiento de una empresa. Porque, a través del conocimiento que adquieren o tienen los trabajadores de una empresa, se logra alcanzar los objetivos de la organización y se mejora la calidad de vida de cada uno de ellos. Asimismo, (Hartmann et al. 2006) establecen que la cultura organizacional y la innovación son elementos importantes dentro de una organización, puesto que las empresas que buscan surgir en este mundo tan competitivo tienen que apostarles a estos dos elementos dentro de su organización.

De la misma forma, (Naranjo et al, 2012) establece la relación que existen entre la cultura organizacional y la innovación, donde las empresas cada vez deben apostarle a la innovación con el fin de estar a un paso más adelante de la competencia. Pero esto solo se obtiene cuando las empresas vean la importancia de la innovación, como también del talento humano. Dicho de otra manera, las empresas que inviertan no solo económicamente en su gestión humana y en su cultura organizacional a través de incentivos, capacitación, áreas adecuadas y seguras para el desarrollo de actividades que incentiven a los trabajadores a crear e innovar tanto en productos como en servicios, permitirá que saquen el mayor provecho del talento humano y por consiguiente se vea reflejado en la productividad de la empresa. De igual importancia, se concluye que todas las empresas deben fortalecer la gestión humana a través de estrategias que permitan alcanzar los objetivos que se tracen (Calderón et al, 2010).

Por tanto, para empresa Multisol S.A.S., le resulta relevante lo mencionado anteriormente, puesto que su misión y visión están enfocadas, en brindar un excelente servicio de alquiler de vehículos particulares, maquinaria amarilla y equipos de aprendizaje. En el cual se le ofrece al cliente, equipos aptos con personal certificado que cumplan con lo requerido por el cliente. Teniendo siempre presente la responsabilidad y compromiso, que se tiene con la comunidad y el medio ambiente. De igual manera, se debe tener en cuenta la clase de empresa a

la cual pertenece Multisol S.A.S., de acuerdo con (Salazar et. al, 2020) las pequeñas y medianas empresas (PYMES)¹ son importantes, puesto que son empresas que aportan un gran porcentaje a la económica colombiana. Como es el caso de la empresa Multisol S.A.S., que se encuentra dentro de la clase de microempresa.

Por consiguiente, se abordarán las variables que han sido dispuestas en este documento, teniendo claro los objetivos propuestos tanto por la empresa, como los establecidos en este documento, con el fin de aportar información valiosa que le permita a la empresa mejorar en el tema de la innovación. Por tanto, se establecen las siguientes interrogantes que dan el inicio para el análisis de la problemática de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S., una vez encontrada la fuente del problema se establecerán posibles soluciones que le permitan a la empresa ir mejorando en el tema de la innovación de la mano con la cultura organizacional y la gestión humana.

Pregunta General

¿Qué tan propicias son la cultura organizacional y la gestión humana para favorecer el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S?

Subpreguntas (sistematización del problema):

- ¿Cuál es el estado actual de la cultura organizacional y gestión humana en la empresa?
- ¿Cuáles son las características dominantes de la cultura organizacional en la empresa?
- ¿Cuál es el nivel actual de desempeño innovador en la empresa?

- ¿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?

- ¿Cómo consolidar una cultura organizacional y una gestión humana en la empresa que favorezca el desempeño innovador?

Viabilidad de la investigación

El análisis que se realizara en la empresa Multisol S.A.S., es viable, puesto que la empresa está interesada y dispuesta a suministrar información que se ha necesaria y valiosa, para el desarrollo de la investigación. Por lo que, de esta investigación que se realice, se obtendrán posibles causas que le permitan a la empresa poder encontrar posibles soluciones para favorecer el desempeño innovador, de la mano con la gestión humana y con su cultura organizacional.

Viabilidad económica

En la parte económica para el desarrollo de la investigación se obtendrá de recursos propios, de esta forma no hay ningún limitante que se ha un obstáculo para llevar a cabo la investigación. Además, dentro de la mayoría de las actividades que se desarrollarán se harán de forma virtual esto por el motivo de la emergencia sanitaria que está pasando el país y el mundo a causa del Coronavirus (COVID-19). En la tabla uno se relaciona los recursos que se requieren para el desarrollo de la investigación.

Tabla 1.*Recursos necesarios*

Recurso	Descripción	Presupuesto
1. Equipo Humano	Gerente de la empresa Multisol S.A. estudiante de ingeniería industrial 75% smlv *12	\$ 8.176.734
2. Equipos y Software	Computador portátil y Software Atlas ti.	\$ 1.500.000
3. Viajes y Salidas de Campo	Visitas a la empresa Multisol S.A.	\$ 100.000
4. Materiales y Suministros	Cuaderno, lapicero, fotocopia del cronograma de actividades.	\$ 150.000
5. Bibliografía	-----	-----
TOTAL (Recursos propios)		\$9.926.734

Fuente: Autoría propia

Nota. Relación de los diferentes recursos que se requerirán para el desarrollo de la investigación, en la empresa Multisol S.A.S..

Alcance y limitaciones

La investigación se desarrollará en la empresa Multisol S.A.S., la cual se encuentra ubicada en el municipio de Acacias Meta, en la zona centro; donde el objetivo principal es poder desarrollar la investigación sobre el análisis de que tan propicias son la cultura organizacional y la gestión humana para favorecer el desempeño innovador en la empresa y de esta manera tener una mejora continua de la mano de la innovación en cada uno de los servicios que presta.

Marco conceptual y teórico

Cultura organizacional:

La cultura organizacional se puede entender como un “conjunto de valores y creencias cuyo arraigo determina el comportamiento de los miembros de una organización o grupo social, y que los rasgos culturales de una empresa podrían influenciar la innovación “(Naranjo & Calderón, 2015, p.223-236). De la misma forma, para (Schein, E, 1988) la cultura organizacional es la forma como las personas puede adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan, estableciendo criterios que permitan pasarse a nuevos miembros de una organización. Igualmente es importante transmitir aquella información valiosa de la organización, puesto que permitirá ir mejorando cada día tanto en procesos como en servicios a través del conocimiento (Ouchi, 1982).

De igual manera, la cultura organizacional y la innovación son conceptos que se encuentran estrechamente relacionados tal como lo establecen (Feldman, 1988) y (Tushman y O'Reilly, 1997), donde las empresas cada día deben buscar aportarle a la cultura como a la innovación no solo desde la parte económicamente sino fomentando el conocimiento de sus trabajadores a través de la educación. De igual importancia para (Schein, 1988) la cultura organizacional es una pieza fundamental puesto que las empresas que buscan un mejoramiento continuo y una ventaja competitiva deben apostarle a una cultura organización, debido a que la cultura genera un impacto en el comportamiento de los miembros de una organización y por consiguiente se ve reflejado en la productividad de la empresa. Además, debemos de tener en cuenta las cuatro tipologías que tiene la estructura de la cultura como son: clan, burocrática,

adhocracia y mercado, donde se establece la forma de organización y la comercialización tanto bienes como servicios (Cameron y Quinn, 1999).

De igual importancia, hay que tener en cuenta que la cultura organizacional presenta niveles como lo establece (Schein E, 1993), los cuales son: artefactos, valores adaptivos y supuestos subyacentes, donde se da a conocer el punto de vista tanto de la empresa como del cliente.

Gestión humana

“La gestión humana es dinámica, interactiva e integral, de manera que permite tanto a la organización como a sus colaboradores crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades” (Torres, J., Piña., E, 2015, p.1). “De la misma forma, la gestión humana, pasará de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesora, lo cual implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos (mejorar la calidad directiva), pues los jefes de línea tienen a cargo a la mayoría de las personas en las organizaciones” (Ulrich, 1997) (Beatty y Schneier, 1998, p. 242).

Asimismo, la gestión humana abarca diferentes estrategias con el fin de sacar el mayor provecho del talento humano con el que cuenta la empresa, dentro de una de ellas es capacitar a los trabajadores de acuerdo con las labores que van a desarrollar. Pero todo esto se puede llevar a cabo cuando los gerentes o personal en cargado del área de la gestión humana miren la importancia tanto de capacitar a los trabajadores como los beneficios que esto trae. Asimismo, en muchas empresas hoy en día todavía se sigue mirando al trabajador como una maquina y no como un elemento importante, por consiguiente, es fundamental ir adoptando estrategias que permitan un cambio en la forma de pensar principalmente desde sus directivos para que se vea

reflejado en las acciones que realicen a favor de los trabajadores, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa.

En otras palabras, Un reto es plantear modificar la creencia bastante generalizada de que las áreas de gestión humana son un centro de costos y no un centro de inversión; en otras palabras, es necesario demostrar que efectivamente cuenta con la capacidad para generar ventaja competitiva a través de la gente (Calderón et. al, 2010, p. 28). De la misma forma, el área de gestión humana no solo debe enfocarse en tareas administrativas como se mencionó anteriormente, sino buscar que el talento humano con el que cuenta la empresa aporte al crecimiento económico por medio de las diferentes estrategias que se pueden implementar. Tanto en la educación como en incentivos y ambientes que permitan fomentar la innovación, de esta manera, se verá reflejado en la eficiencia. En la tabla 2, se presentan los niveles de análisis en la gestión humana.

Tabla 2.

Niveles De Análisis En La Gestión Humana

Nivel Individual	Nivel Organizacional
Foco sobre el empleado	Prácticas individuales
Satisfacción del empleado	Sistemas de prácticas
Desempeño del empleado	Configuraciones estratégicas

Elaboración propia

Nota: En la tabla dos podemos encontrar los niveles de la gestión humana, tanto individual como organizacional enfocándose no solo en el empleado sino, en las estrategias de la organización.

Innovación

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Manual de Oslo, 2018, p. 56). Dentro de las diferentes clases de innovación se encuentra la “innovación de organización, que es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas para mejorar la productividad de las empresas y reducir los costos” (Manual de Oslo 2018, p. 71).

Por otra parte, en la innovación es importante llevar las ideas a la práctica, teniendo presente que cada vez que se tome la decisión de ejecutar una idea tanto de innovar un bien o servicio se corre el riesgo que fracase. Pero, en el caso de algunas empresas que buscan un cambio, toman ese riesgo puesto que la innovación es el camino al crecimiento económico (Barba, E. 2011, p. 27).

De igual forma, “¡Hay que innovar la innovación!” (Barba, E. 2011, p. 21). Asimismo, la educación en el tema de la innovación es importante, puesto que en las empresas se debe buscar estrategias que permitan que los empleados estén capacitados y que esa capacitación se ha acorde a las actividades que ellos ejercerán, debido a que, uno de los factores que afecta la innovación en las empresas es la falta de personal calificado, adicional a lo anterior las empresa que buscan la innovación es fundamental que apunte a tener ambientes laborales adecuados, donde incentiven al trabajador a innovar. Por lo tanto, esto se puede llevar a cabo cuando en la parte directiva de la empresa miren la importancia de invertir en la innovación (Flores Urbáez y Matilde, 2015).

Por consiguiente, es importante que las empresas tengan en cuenta los recursos con los que cuentan a la hora de llevar a cabo cualquier proyecto relacionado con la innovación, esto con el fin de tener claro las estrategias que se van a desarrollar y se evite el desperdicio de los recursos con los que se cuenta, además se debe tener en cuenta el nivel de calidad de lo que se realice. En otras palabras, para conseguir la calidad en las empresas se deben apostar a que tanto los trabajadores cuenten con un nivel de conocimiento alto para que se vea plasmado en la forma de trabajar (Carballo, R, 2015). Por otra parte, el tema de la innovación en la pyme no es tan fuerte, porque son empresas que llevan poco tiempo de creadas, aunque lo anterior es un factor que se debe tener en cuenta. Lo importante es apostarle a la innovación puesto que determinara el reconocimiento y la durabilidad de la empresa en el mercado. (Asociación de la Industria Navarra, 2008)

De este modo cuando las empresas adoptan la innovación en cada uno de sus procesos, el resultado son cambios tanto de la forma de pensar de sus trabajadores, como en la calidad de sus productos o servicios, al igual que se podrá incursionar en nuevos mercados (Schumpeter 1967, p. 230). En la tabla 3, se presenta el cuadro comparativo de la innovación continua y disruptiva.

Tabla 3.

Cuadro Comparativo Innovación Continua y Disruptiva

	Continua	Disruptiva
Definición	Realizar algo con mejores características a las ya establecidos, donde sea más	Son las practicas donde se establecen una serie de herramientas, habilidades,

	económico o adaptable a las necesidades.	formas organizacionales y valores que la acoplan para la rutina y el agrado del cliente.
Inversión	Reducida	Alta
Tiempo de implementación	Mínimo	Medio plazo
Complejidad	Baja	Alta
Beneficio	Corto plazo	Medio plazo

Fuente: Elaboración propia

Nota: se realiza comparación entre innovación continua e innovación disruptiva

Talento humano: “El talento humano es la parte más importante de una empresa, debido a que son las personas las encargadas de desarrollar las diferentes actividades para sacar adelante una organización” (Pardo et. al, 2014, pp. 41, 42). Asimismo, con la llegada de la cuarta revolución industrial se estableció la importancia de que las empresas deben enfocarse en la innovación, pero teniendo presente que solo se puede alcanzar cuando se aprovecha el recurso humano con el cual se cuentan. Es allí donde radica el cambio de cualquier organización (Ángel et. al, 2013).

Recurso humano: El recurso humano es el elemento más importante dentro de toda empresa, puesto que por medio del recurso humano se pueden llevar a cabo cada una de las actividades que se requieren dentro de una organización. Donde, el departamento de

recurso humano de cada empresa juega un papel muy importante para que se le brinde educación adecuada y acorde a las actividades que vayan a desarrollar.

Por lo tanto, el recurso humano ha tenido avances importantes dentro de las empresas, y lo importante que es valorarlo, puesto que si las empresas no contaran con el recurso humano calificado no podría sacar adelante los proyectos que se tracen dentro de un periodo determinado.

Asimos el recurso humano se debe valorar e incentivar de acuerdo a lo establecido en la decreto 1052 del 2015, del Sistema De Gestión De Seguridad y Salud En El Trabajo (SG SST)., donde se establece los diferentes deberes y derechos como empleadores, y por medio de la aplicación de esta normatividad en las diferentes organizaciones ha permitido que los trabajadores gocen de beneficios que en años anteriores no tenían, de esta manera cada día se está viendo al trabajador como un elemento fundamental e importante dentro de toda organización.

Metodología

La metodología está basada en diferentes pasos, a medida que se avance en cada uno de ellos se lograra afianzar los conocimientos que permita tomar o proponer acciones de mejora basadas en el análisis cualitativo de la información, la cual se recolectara por medio de entrevistas realizadas al personal del talento humano de la empresa y que estas decisiones que se tomen se han acordes a la problemática que se está abordando. En la tabla 4, se presenta la metodología que llevara a cabo para el análisis de la problemática en la empresa Multisol S.A.S.

Tabla 4. Metodología

Pasos De La Metodología	
Paso 1: Revisión de la literatura	Se consultarán diferentes fuentes de literatura que proporcionen información que permita nutrir la investigación dentro de estas fuentes: scielo, EBSCO, scopus y web of Science.
Paso 2. Diseño de instrumentos para la recolección de la información.	Investigar sobre los modelos de encuestas. Diseño de la encuesta, donde establezcan una serie de interrogantes que permitan obtener información sobre la causa de la problemática que se está abordando.
Paso 3. Trabajo de campo	Desarrollo de la encuesta destinada a la gerencia, recursos humanos y personal operativo de la empresa Multisol S.A.S. Análisis de la información.
Paso 4. Acciones de mejora.	Se establecerán una serie de recomendaciones, que le permita a la empresa mejorar en el tema de la innovación por medio de la gestión humana y la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se describen los pasos a realizar para llevar a cabo el análisis de la problemática

Cronograma De Actividades

A continuación, se relacionan cada una de las actividades que se llevaran a cabo durante el desarrollo de la investigación, con el fin de cumplir con los tiempos establecidos para cada una de las actividades. En la tabla número 5 se encuentra las actividades y las fechas en que se realizaran.

Tabla 5.

Cronograma De Actividades De La Investigación

Cronograma De Actividades

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión de la literatura.	x	x	x									
Investigar los diferentes modelos de encuestas					x	x						
Diseño de la encuesta.							x					
Trabajo de campo, desarrollo de las encuestas.								x				
Análisis de la información recolectada.									x	x		
Acciones de mejora.											x	x
Entrega del documento.												x

Fuente: Elaboración propia

Nota: Cronograma de actividades para llevar a cabo el análisis de la problemática

Paso 1. Revisión De La Literatura

Para la búsqueda de la información que permitirá nutrir la investigación se estableció las siguientes palabras claves que ayudan a identificar los posibles documentos asociados a estas palabras, como se relaciona en la tabla 6.

Tabla 6.

Palabras claves de la investigación

Palabra Claves			
	Recursos	Cultura	
			Gestión Humana
Innovación	Humanos	Organizacional	Desempeño

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, para la búsqueda de la información asociada con las palabras claves anteriormente mencionadas se establecieron las siguientes fuentes de búsqueda, como se relaciona en la tabla 7. Donde se busca recolectar la mayor información que se ha posible y que permita encontrar la relación de las variables tanto de la gestión humana como de la cultura organizacional, que permita el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S., y así proponer acciones de mejora.

Tabla 7.

Fuentes De Literatura

Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4
EBSCO	Scielo	Scopus	Web Of Science

Tipo de publicación (libro, artículo, ponencia.	Autores de la publicación	Año de publicación	Título de la publicación	Sitio de búsqueda	País
Material digital, grabación)					
Libro	Barba, E	2011	Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla	EBSCO	España
Libro	Manual de Oslo	2018	“Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”	EBSCO	Francia
Revista	Araujo, A	2010	La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa	EBSCO	Venezuela
Artículo	Calderón, G., Álvarez, C.M., & Naranjo, J.C.	2006	Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.	EBSCO	Colombia
Artículo	Calderón, G., Naranjo, J.C., & Álvarez, C.M	2010	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Aproximación a un sistema integral	EBSCO	Colombia
Artículo	Carrillo, L. Gutiérrez, J.	2016	Medición de la Madurez de la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería de la UNAD.	EBSCO	Colombia
Libro	Carballo, R.	2015	La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos.	EBSCO	España
Revista	Morente, F., Ferrás, X., Žižlavský, O	2018	Modelos culturales de innovación: revisión y propuesta de siguientes pasos	EBSCO	Colombia
Revista	Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C	2012	La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas	EBSCO	Colombia

científicas. Diversitas: Perspectivas Psicológicas					
Artículo	Rozo, L. Vivares, J., & O, M	2020	Gestión humana y cultura organizacional para la innovación: evidencias de una investigación con empresas de Colombia	EBSCO	Colombia
Artículo de noticia	Salazar, N.S., Vivares, J.A., & Naranjo-Valencia, J.C.	2020	Capacidades innovadoras en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) colombianas.	EBSCO	Colombia
Revista	Valle, A. Proaño, Telmo. Cruz, M	2017	Estructura, cultura, y cambio organizacional cultural -cambio - forma fuerza	EBSCO	Ecuador
Libro	Schein, E.	1998	La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza y Janes,	EBSCO	España
Artículo	Newman, D	2012	El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005).	Scielo	Argentina
Artículo	Reyes, J. Moros, H.	2019	La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio	Scielo	Cuba
Artículo	Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G.	2015	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	sciencieDirect	Colombia
Artículo	Pardo, C, Diaz, O.	2014	Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.	sciencieDirect	Colombia
Página web	Instituto valencia de estadística	2019	Encuesta sobre innovación en las empresas, 2019		España

Página web	Ministerio de trabajo		Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Colombia
Página web	Torres, J., Piña., E	2015	Gestión del Talento Humano. Conceptos, procesos y Generalidades.	Venezuela

Fuente: Autoría propia

Nota: fuentes de literatura consultadas para la investigación.

Experiencias de investigaciones similares

Con la revisión de cada uno de los documentos asociados a las palabras claves de la investigación se logró recolectar información que permite saber que hoy en día las diferentes empresas buscan un factor determinante que le permita no solo permanecer en el mercado, sino estar a un paso más delante de las demás empresas del mismo sector, de este modo, se han venido desarrollando investigaciones relacionadas con el objeto de investigación, donde se analizan las variables como la cultura organizacional y la gestión humana que faciliten el desempeño innovador. Como lo vimos en el sistema de flexibilización de fuerza de trabajo, el toyotismo pregona la construcción de una cultura de trabajo que sustituya estos antagonismos por los "consensos" entre "colaboradores" (Newman, D, 2012).

De este modo, la cultura organizacional y la gestión humana se relacionan entre sí, donde la gestión humana ya no debe ser vista como un área de costos o donde solo se deleguen funciones o se hagan filtros para la selección del personal, sino que hoy en día, las empresas están apostando a que desde esta área se motive a los trabajadores a tener un pensamiento innovador, donde se les brinda un aprendizaje continuo tanto en su labor para la cual fueron contratados como para innovar, lo cual permite ir más allá de sus funciones, de igual manera, permita darle un valor agregado a las cosas que se hagan, con el objetivo de mejorar cada día.

Por otra parte, en un entorno organizacional cambiante e impredecible, como el actual, se recomienda una estructura orgánica, la cual le permite a la organización cambiar rápidamente de dirección para responder a las exigencias del mercado y aprovechar al máximo las nuevas tecnologías (Araujo, A,2010).

Además, del aprendizaje también está los ambientes adecuados que le permitan al trabajador desarrollar su trabajo de forma segura, y ayude a incentivarlos a innovar. De igual importancia, están las áreas de descanso que le permite al trabajador poder aislarse por un tiempo de la carga laboral y recargar energías para dar lo mejor en su segunda jornada laboral. Dentro de estas áreas se pueden realizar las pausas activas de 10 minutos acompañados por personal del área de la seguridad y salud en el trabajo. De esta forma, la gestión humana es importante dentro de una empresa, donde no solo proporciona el recurso humano idóneo para cada función, sino que ayuda a que por medio del conocimiento que tienen o adquieren los trabajadores le permita a la empresa mejorar cada día.

De igual forma, es importante tener en cuenta los diferentes modelos que se han aplicado en empresas exitosas en el área de la gestión humana, como es el caso del modelo toyotismo, donde es primordial que los trabajadores cuenten cada día con habilidades y capacidades, con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa por medio de la gestión y de la organización (Newman, 2012).

Asimismo, como la gestión humana se encuentra también la otra variable la cual es la cultura organizacional de ahí a que las empresas cada día le apuesten a que en su cultura organizacional vaya enfocada o tenga características innovadoras que le permitan conseguir que cada uno de sus miembros de la organización tengan la visión de innovar y se sientan libres de hacerlo tanto en los procesos, servicios y productos, sin el miedo a equivocarse porque es aquí

donde se forja una cultura que permita a los trabajadores no sentir el fracaso en el primer intento y si este no sale bien al contrario saber que por cada intento fallido con él viene la experiencia y el poder mejorar a la segunda vez lo que ha salido mal.

Además, existen referentes teóricos que soportan la relación de la cultura organizacional con la innovación y que es importante que las empresas adopten este tipo acciones (Ángel, López & Delgado, 2013). Por lo que, en la cultura organizacional es donde se imprime tanto la forma de comportarse de los trabajadores como la de pensar. De esta manera el cambio constante que se está viendo tanto en el tema de tecnología como en la forma en que las empresas desarrollan sus procesos hacen que la cultura vaya cambiando a la misma velocidad, y de esta manera las empresas deben también ajustarse a esos cambios donde se debe dejar aquellas formas de dirigir o de administrar su recurso humano, dando libertad para que estos sean fundamentales en el avance de la empresa hacia una innovación.

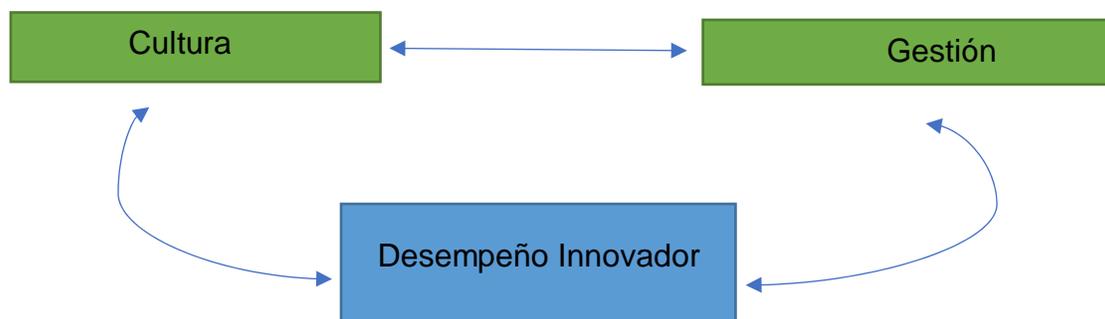
Aunque, no solo se encuentran los cambios en la parte del recurso humano, también está toda la parte de la tecnología, aunque como es bien sabido que todo lo paso fue mejor, es importante que las empresas se ajusten a las nuevas tecnologías, en cada uno de sus procesos, porque de ello, viene la innovación, así como en años anteriores que no existía el interne, lo cual hacía que se perdiera mucho tiempo en la transmisión de la información. Asimismo, pasa ahora con las empresas que quieren vivir en el paso donde sus procesos solo se hacen de forma manual.

De esta manera, las empresas que están a la vanguardia de los avances tecnológicos relacionados con su sector hacen que la pérdida de tiempo se reduzca y que este tiempo sea empleado en otras actividades de la empresa, lo cual le brinda una reducción de tiempo y de dinero.

Por tanto, las empresas deben buscar que dentro de su cultura organizacional vaya ligada con la innovación, no como el tema central a las soluciones de sus problemas, sino, como la herramienta que le permita a la empresa poder conseguir los objetivos propuestos por un determinado periodo. En la ilustración 1, se establece la posible relación de las variables, cultura organizacional, gestión humana y desempeño innovador, que permitan tener una idea más clara para comprender la dependencia de una variable con la otra, donde su fin común es la innovación tanto de procesos, productos o servicios de aquellas empresas que ponen en práctica las posibles acciones de mejora, que son el resultado del análisis de la información recolectada por medio de entrevistas y encuestas realizadas a las personas que administran y dirigen el recurso humano de la empresa.

Imagen 1.

Relación de variables en el desempeño innovador



Nota. La imagen representa la relación de las variables en el desempeño innovador, que se analizarán en la investigación (Rozo et al., 2020, p. 3).

Lo que se debe tener en cuenta sobre lo que no es innovación

Dentro de la información que se debe tener en cuenta para no llegar a una confusión de acuerdo a lo que se puede considerar como innovación dentro de una empresa, o cuál cualquier organización estaría la siguiente información sobre lo que no es innovación, está el caso cuando una empresa elimina dentro de sus procesos alguna actividad que le ayude a mejorar los resultados esperados, adicional a lo anterior, tampoco se puede considerar como innovación la sustitución de algún equipo o maquinaria o tampoco el cambio o disminución de los precios de un producto.

Asimismo, las empresas que se dedican a realizar productos con características establecidas por los clientes y que a su vez producen elementos a gran escala, pero que estos productos, que son producidos en mayor cantidad, no tienen esta adición, en cada uno de ellos no se podrá considerar como innovación, puesto que se deberían dar esa innovación a cada uno de los productos que se elaboran.

Aunque, si se decide modificar el diseño del producto para poder comercializar y llegar a más clientes, se estaría hablando de innovación en mercadotecnia. Asimismo, si la empresa introduce un nuevo conjunto de productos que no tenía dentro de su portafolio. Se puede considerar como una innovación de producto. Debido a que la empresa ofrece un nuevo producto dentro de los servicios que ofrece (Manual de Oslo, 2018, p. 68-69).

Empresas innovadoras

Las empresas innovadoras son aquellas que deciden aplicar dentro de sus procesos y servicios que ofrecen las acciones de mejora que van encaminadas a la innovación. Donde estas acciones han sido resultado de la investigación que se ha desarrollado. De esta manera las

empresas que decidan aplicar estas acciones de mejora se estarían convirtiendo en empresas innovadoras, como es el caso de la empresa Multisol S.A.S., en la cual se busca recolectar la información por medio de las encuestas y entrevistas para su posterior análisis y poder dar las posibles acciones de mejora, en la cual la empresa decidirá si aplica o no estas acciones de mejora. De esta manera, si la empresa decide aplicar las acciones de mejora y tener en cuenta las recomendaciones dadas una vez finalizada esta investigación, se estaría hablando de una empresa innovadora. Lo que le permitirá estar a un paso más delante de su competencia.

Antecedentes de la empresa

Historia empresa Multiservicios Sol Del Oriente SAS

Multisol SAS es una empresa legalmente constituida, desde el 29 de enero de 2017, en acacias, meta constituida por Oscar Eduardo Velasco. Su actividad económica principal es el alquiler de vehículos particulares, en la industria petrolera y empresarial, a nivel nacional. El principal propósito es garantizar a sus clientes la calidad en el servicio prestado. Están comprometidos a contribuir con en el desarrollo social y económico de la región.

Misión

Trabajamos en conjunto para brindar un excelente servicio, alquiler de vehículos pesados y livianos, ofreciendo equipos aptos, con personal calificado; para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con responsabilidad y compromiso, de la mano de la comunidad y el medio ambiente.

Visión

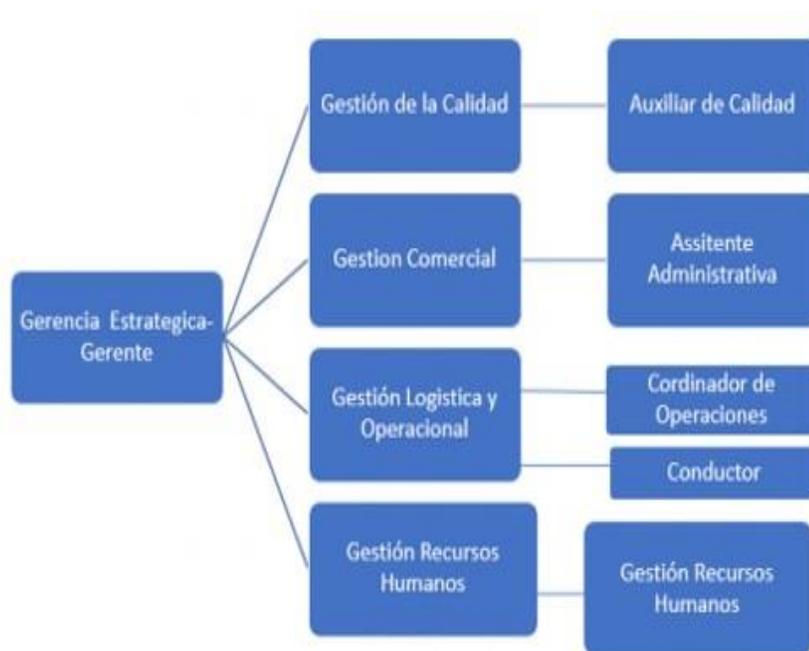
Para el año 2025, Multiservicios Sol del Oriente SAS será una empresa líder a nivel nacional en la prestación de servicios integrales: alquiler de vehículos livianos, gracias a la realización de nuestras operaciones con calidad y eficiencia, Núñez & Cardona (2020, p. 31).

Organigrama

El organigrama de la empresa Multisol S.A.S., permite tener una apreciación de cada una de las personas o cargos que están involucrados en la investigación del Análisis De La Cultura Organizacional, La Gestión Humana y El Desempeño Innovador.

Imagen 2.

Organigrama de la Empresa Multisol S.A.S.



Nota: La imagen representa cada uno de los cargos que existe en la empresa Multisol S.A.S., la información fue tomada de Núñez & Cardona (2020), p. 85

Paso 2. Diseño de instrumentos para la recolección de información

Modelos de encuestas

Existen diferentes modelos de encuestas que están dirigidas a obtener información importante en el tema de la innovación, como es el caso de los que la empresa tiene implementado, como de aquellos procesos que debe implementar para con seguir ser una empresa innovadora. Y sobre todo en sobresalir de las empresas que se encuentran en el mismo sector. De acuerdo con lo anterior, se dio a la tarea de realizar la investigación de las diferentes modelos de encuestas que se han implementado en las empresas y que les han permitido realizar un diagnóstico en cada uno de los aspectos como cultura organizacional, gestión humana que ayuden el desempeño innovador. Por con siguiente se trae a modo de ejemplo los diferentes modelos de encuestas de innovación.

Como es el caso de la encuesta liderada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC- y la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación - SENESCYT, de Ecuador., en la que se busca producir indicadores que permitan por medio de la encuesta obtener información importante en los temas de Ciencia, Tecnología, e innovación que le permitan ir avanzando cada día (SENESCYT, 2014). Ver anexo 1. Encuesta de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación 2009 – 2011.

De la misma forma, el Instituto de Valencia de Estadística, realiza encuestas sobre innovación en las empresas. Para este caso se trae como ejemplo la encuesta realizada en el año 2019. En donde se enfoca en los aspectos como: empresas con gastos en actividades innovadoras en 2019, gastos totales y distribución porcentual en función de las actividades realizadas para la innovación, intensidad de innovación: (gastos actividades. Innovadoras/cifras de negocios) x100,

empresas innovadoras en el periodo 2017-2019 por tipo de innovación, innovación de producto, innovación de procesos, empresas con innovaciones de productos o de procesos de negocios

completadas y/o en curso y/o abandonadas (actividades innovadoras), etc. (Instituto Valencia de Estadística, 2019). Ver anexo 2. Encuesta sobre innovación en las empresas 2019.

Asimismo, en el Manual de Oslo, se establece la guía que permite recoger e interpretar los datos sobre la innovación. Por lo tanto, se convierte una herramienta fundamental en las diferentes investigaciones enfocadas en el tema de la innovación (Manual de Oslo, 2018).

Diseño de la encuesta

Para el diseño de la encuesta se utilizó un formato ya determinado, en el cual se tuvieron en cuenta los objetivos propuestos, que permita que cada interrogante esté diseñado para poder obtener información valiosa y que a su vez se muestre la relación de la cultura organizacional y gestión humana con la innovación. Por consiguiente, permita encontrar las posibles causas que dieron pie al desarrollo de esta investigación. De esta manera, se desarrollará la encuesta con todos los trabajadores, tanto directivos como operarios, con el fin de conocer más a fondo sobre las inquietudes que se tiene y las posibilidades de mejora que se pueden implementar en la empresa.

Por tanto, las preguntas que se han diseñado para la encuesta están enfocadas en encontrar el estado actual de la cultura organizacional y la gestión humana y en poder establecer la relación que existe entre la innovación, que en este caso para la investigación que se está desarrollando, estaría dado por el impacto que tendría en el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S.

Por otra parte, la información para el diseño de la encuesta se basó en la información contenida en (Manual de Oslo 2018, pp. 30-), en el cual permite identificar tanto el estado actual de la gestión humana como de la cultura organizacional, como se mencionó anteriormente, de igual forma, identificar las actividades que la empresa tiene enfocadas en la innovación; así mismo los comportamientos.

Con la información obtenida se buscará establecer incentivos que le permita a la empresa fomentar la innovación en cada uno de los trabajadores. Estos incentivos van desde ambientes adecuados para el desarrollo de cada una de las actividades por la cuales fueron contratados, así mismos, estos ambientes deben tener elementos que motiven o incentiven a la innovación, y por último estarían las capacitaciones de forma continua que ayuden a promover la innovación en cada uno de los procesos de la empresa y que, además, se adecuen a las necesidades que la empresa tiene. Tanto los incentivos establecidos en este punto como los temas de capacitaciones se establecerán en las acciones de mejora. Ver anexo 3. Formato encuesta de innovación.

Paso 3. Trabajo de campo

Para la aplicación de la encuesta se tendrá en cuenta el conocimiento de los empleados sobre el proceso que viene llevando la empresa, esto con el fin de que la información recolectada se ha acorde al estado en el cual se encuentra la empresa en los temas de cultura organizacional, gestión humana e innovación. Por consiguiente, la encuesta se aplicará al gerente, subgerente de la empresa y personal administrativo u operativa que se crea necesario.

De acuerdo, a lo anterior, en la encuesta se tendrán las siguientes variables que permitirán recolectar la información necesaria para realizar el análisis estadístico y establecer acciones de mejora. Estas variables son: la rentabilidad, ventas, imagen de la empresa, desarrollo de productos y servicios nuevos, capacitación, rotación del personal, compromiso, capital financiero, relaciones externas, gestión, conductas innovadoras en los empleados, énfasis estratégico, conocimiento, investigación y desarrollo, orientación externa y rasgos organizacionales. De esta manera se podrá conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con el fin de establecer acciones de mejora, que ayuden al desempeño innovador. Ver anexo 4. Aplicación de la encuesta.

Imagen 3.

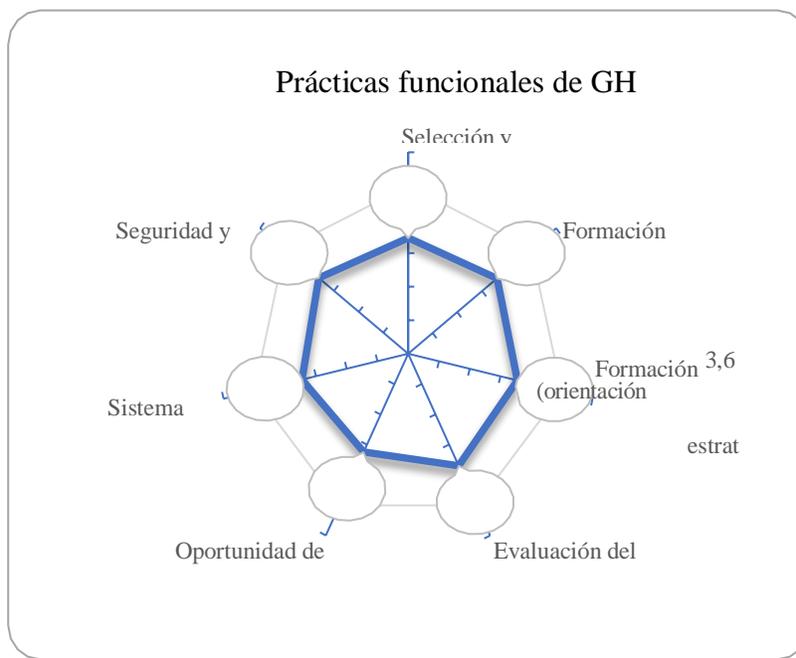
Evidencia de la aplicación de la encuesta de innovación



Nota: la imagen representa la aplicación de la encuesta de innovación al personal de la empresa.

Análisis de la información recolectada

Con la información recolecta por medio de la encuesta al personal de la empresa Multisol S.A.S., se evidencian las respuestas obtenidas de dos empleados, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se realiza el siguiente análisis en cada uno de los temas donde se visualizará el estado actual de la cultura organizacional, la gestión humana y la influencia que tiene sobre la innovación.

Imagen 4.*Prácticas funcionales de GH*

Fuente: Elaboración propia

Nota: La imagen representa cada uno de los elementos que se tuvieron en cuenta en la evaluación de las Prácticas funcionales de Gestión Humana de la empresa.

En la encuesta: Prácticas funcionales de G.H de la empresa, en el gráfico No.1 se evidencia los resultados en los temas: Selección y vinculación respecto la selección y vinculación del personal los encuestados se obtuvo un resultado de 3.5, Formación: sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores se obtuvo un resultado de 3.6; orientación de la formación: sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores obtuvo un resultado de 3.6; Evaluación del desempeño obtuvo un resultado de 3.7; Oportunidades de carrera/desarrollo obtuvo un resultado de 3.3 el más bajo entre las variables estudiadas; Seguridad y salud en el trabajo obtuvo un resultado de 3.6.

Analizando los resultados se evidencia que la empresa respecto a la selección y vinculación de personal no tiene implementado o no están bien definidas las prácticas para selección de personal, además no cuenta con medios de comunicación o canales de información establecidos para la comunicación de vacantes, no se cuenta con programas de capacitación establecidos y planificados además no están enfocadas en crear una cultura organizacional generando un aspecto negativo a la empresa, ya que influye en la imagen de la empresa, la productividad y la satisfacción de los empleados, además los trabajadores sienten que la empresa no se esfuerza en capacitarlos en temas de marketing, logística o ventas; con relación a la oportunidad de carrera la empresa no cuenta con planes de carrera dentro de la compañía, ni tampoco tienen establecidos los criterios para promover o realizar movimientos internos del personal, siendo esta variable la más baja de las evaluadas en las prácticas funcionales de Gestión humana; con relación al sistema retributivo la empresa no cuenta con un sistema de estímulos o no se sienten satisfechos con su remuneración, esto genera en los empleados inestabilidad y disminuye su nivel de compromiso empresarial; en cuanto a los programas de salud y seguridad en el trabajo la empresa no cuenta con un sistema de SST que generen en los empleados una cultura de prevención del riesgo para disminuir la ocurrencia de accidentes de trabajo.

Imagen 5.

Asuntos Emergentes Y Prácticas Avanzadas En G.H



Fuente: Elaboración propia

Nota: La imagen representa cada uno de los elementos que se tuvieron en cuenta para asuntos emergentes y prácticas avanzadas en gestión humana.

En la encuesta asuntos emergentes y prácticas avanzadas en gestión humana., el gráfico No. 2 se evidencian los siguientes resultados con respecto a las variables Rol/Status GH siendo el más bajo con 3.1 la gestión humana como socio estratégico 3.5, Cultura organizacional 3.7, Aspectos estratégicos 3.9, Factores integradores 3.3, Liderazgo 3.6, Alineación de individuos 3.4, Gestión del conocimiento 3.8, Resultados de la GH 3.3

Estos resultados nos muestra que el rol de la gestión humana dentro de la compañía no cuenta con un rol protagónico para el desarrollo de la empresa y no hace aportes significativos

para afrontar los retos que la empresa pueda tener; Se puede decir que la gestión humana como socio estratégico en la empresa trasciende medianamente los aspectos administrativos básicos (nómina o contratación) para ayudar a las siguientes áreas (y sus jefes encargados) a propiciar la mejora y aprovechar efectivamente el talento humano en las áreas de ventas, marketing, finanzas, logística, administración de los servicios prestados; La cultura organizacional de la empresa se caracteriza medianamente por estar orientada a la producción, es formal y estructurada y cuenta con procedimientos para lo que se debe hacer dentro de la compañía. Los factores cohesionadores en la empresa, como la lealtad, la tradición, el compromiso con la innovación y el desarrollo, el logro de las metas y tareas, y las reglas y políticas formales, están presentes, pero deben ser reforzados; respecto a los rasgos organizacionales la empresa cuenta con programas de gestión del conocimiento en las distintas áreas que lo conforman aplicando estrategias y herramientas para la toma de decisiones.

Imagen 6.

Valoración E Innovación De La Empresa



Fuente: Elaboración propia

Nota: El gráfico representa la Valoración E Innovación De La Empresa

En la encuesta realizada en la empresa Multisol S.A.S., valoración e innovación 2 se evidencian los siguientes resultados con respecto a las variables Productos de la empresa 3.5, empleados 3.3, capital financiero 3.1, Relaciones Externas 3.4, Estilo de gestión 3.1, Conductas de los empleados 3.9 Énfasis estratégico 3,0 La empresa 2,0 orientación externas 2,8 Rasgos organizacionales 3,3 encontramos las variables como son: con respecto a los productos la empresa no busca innovar solo se mantiene en el mercado respecto a las necesidades actuales de los clientes, con respecto a los empleados de la empresa estos tienen las capacidades y el conocimiento para ejercer sus funciones, pero necesitan capacitación constante, con respecto al capital financiero, la empresa no destina una parte del presupuesto para financiar la investigación, con respecto a las relaciones externas la empresa tiene una buena comunicación con los clientes, proveedores, competidores, y organizaciones externas, como parte de su estilo de gestión la empresa debe mejorar los estímulos para que los empleados aporten ideas de mejoramiento e implementarlas después del estudio pertinente, con respecto a las conductas que adoptan los empleados, estos buscan como, mejorar procesos, proponen ideas creativas, pero necesitan ser estimulados y apoyados, con respecto a su orientación externa la empresa tiene bajo interés en monitorear las tendencias económicas y políticas del entorno, bajo interés en conocer las tendencias tecnológicas del sector y sus competidores, en cuanto podría decirse de la empresa presenta la variable más baja con 2.0 donde podemos decir que la empresa no realiza esfuerzos considerables para estar actualizada en conocimiento, los empleados no conocen suficientemente la empresa, no se realizan procesos de investigación de I+D, este sería un aspecto que se debe mejorar.

La capacidad innovadora de una empresa debe ser distintiva de la de sus competidores para generar rentabilidades superiores perdurables. Según Schumpeter (1934), las rentas superiores obtenidas por la innovación acaban siendo erosionadas en un plazo determinado por la difusión y la imitación. Solo cuando se cuenta con capacidad innovadora distintiva, la empresa es capaz de ir manteniendo rentas superiores de manera sostenida por ir generando nuevas innovaciones.

El encaje de las innovaciones con la realidad de lo que demandan los mercados se puede concretar en dos aspectos: inclusión en los productos o servicios de elementos que son altamente valorados por los clientes (lo que conduce a ventaja por diferenciación), o eliminación de elementos que no aportan un valor significativo para los clientes (lo que conduce a ventaja en costes).

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y la presencia de competidores nacionales fuertes, estimula a las empresas a mejorar continuamente y a innovar, efecto que se ve reforzado por unas condiciones de demanda exigentes, como las que se acaban de describir.

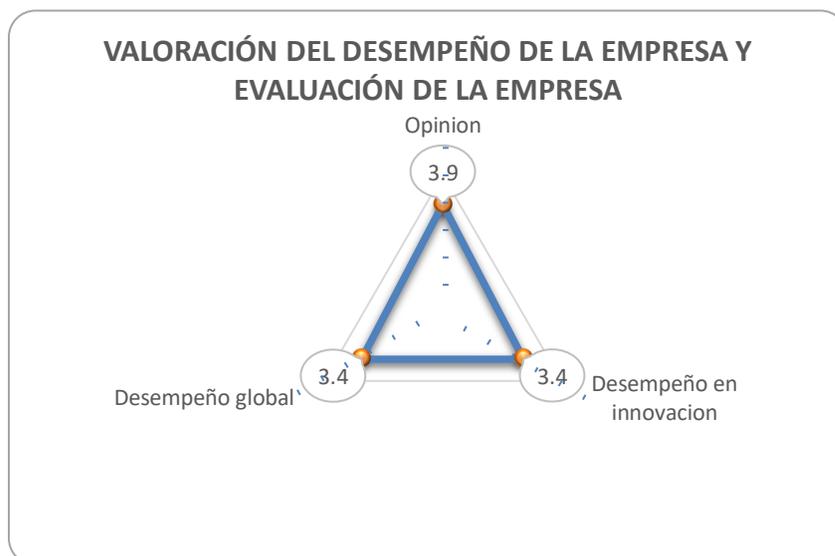
Hemos estudiado las recomendaciones de Porter sobre cómo lograr una ventaja competitiva mediante la diferenciación. Pero también hemos comentado que las ventajas competitivas desaparecen rápidamente al ser copiadas. Hemos estudiado el *benchmarking*, herramienta para igualar las mejores cualidades de la competencia. Todo conduce a la larga a un mercado de competencia feroz, poco diferenciada, guerra de precios donde los márgenes disminuyen. Lo que se llama un océano rojo.

Si conseguimos una diferenciación profunda, navegaremos por un océano azul, donde no hay competidores, donde las reglas competitivas no están escritas y son más difícil imitar. Crear un océano azul no es fácil, si lo fuera todas empresas del océano rojo lo harían, pero hay que intentarlo.

En general, las innovaciones que se consiguen innovando en el modelo de negocio son más profundas y duraderas que las que se basan en innovaciones en algunos factores del perfil competitivo.

Imagen 7.

Valoración Del Desempeño De La Empresa Y Evaluación De La Empresa



Fuente: Elaboración propia

Nota: El gráfico representa valoración del desempeño de la empresa y evaluación de la empresa

En el gráfico 4 se evidencia el resultado de la evaluación de la encuesta donde muestra un índice alto en las variables de esta encuesta, podemos identificar que para los encuestados fue una encuesta fácil de entender, que algunos aspectos no fueron claros y relevantes y no facilita su ejecución, análisis y posterior evaluación. Con respecto al desempeño en innovación, consideran que la empresa no realiza mejoras frecuentes al proceso de producción u obtención del servicio, además no gestiona la incursión en el desarrollo de nuevos productos o servicios para introducirlos al mercado; con respecto al desempeño global de la empresa tiene una rentabilidad, un comportamiento de las ventas y un flujo de caja estable, pero se puede mejorar para alcanzar su máxima rentabilidad.

Estado actual de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S

La Cultura Organizacional:

Con base en los resultados de la encuesta, podemos evidenciar que los empleados de la compañía no tienen claros los objetivos, la misión y visión de la empresa, para trabajar sobre ellos y poder llegar a la visión de la empresa generando un nivel de desempeño medio, no tienen establecidos protocolos de saludo institucional que los represente como empleados de la compañía, que los identifique y genere confianza a los clientes. El área de gestión humana no cuenta con un sistema de selección y vinculación de personal implementado o no están bien definidas las prácticas para selección de personal, lo que influye negativamente al momento de que haya una vacante, la comunidad que cumpla con el perfil no tiene como, enterarse y postularse. Los programas

de capacitación no están planificados y orientados a crear la cultura organizacional que la empresa necesita, esto es muy importante para mejorar los conocimientos de los empleados, reforzar los valores institucionales, generar confianza a los clientes y empleados. La empresa no cuenta con plan carrera para ofrecer a los empleados ascensos y reconocimientos por sus labores, disminuyendo el compromiso empresarial. Por último, la empresa tiene falencias en la capacitación del área de SST, ya que no cuenta con un sistema de prevención de riesgos, quedando expuestos a la incidencia de accidentes de trabajo.

La Gestión Humana:

Con base en los resultados de la encuesta podemos evidenciar que el área de gestión humana no tiene un rol protagónico para el desarrollo de la empresa y no hace aportes significativos para afrontar los retos que la empresa pueda tener, contribuyendo medianamente con el desarrollo de la empresa y sus colaboradores influyendo en un desempeño a media máquina y no se aprovecha efectivamente el talento humano, además los valores institucionales que son los factores cohesionadores dominantes de la compañía no están muy presentes entre los empleados y deben ser reforzados para mejorar la calidad de la atención y encaminar a los empleados al cumplimiento de las metas de la compañía, además no dedican esfuerzos al entrenamiento y capacitación del personal necesarios para evitar la rotación de personal por renunciaciones.

La empresa actualmente cumple con lo establecido en las diferentes normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, SST resolución 0312 de 2019, aunque es una pequeña empresa y cuenta con pocos empleados, las capacitaciones realizadas al personal están encaminadas al

cumplimiento de las normas, pero se deberían enfocar también en el mejoramiento del servicio, apropiación de los valores corporativos, la innovación, la atención al cliente, entre otros.

Desempeño Innovador:

Con base en los resultados de la encuesta se logra identificar que la empresa no hace diferentes actividades como destinar parte del presupuesto para financiar la investigación o invertir en proyectos de I+D en busca de innovación en sus productos y servicios, solo se mantiene en el mercado cubriendo las necesidades de los clientes actuales, pero debe enfocarse en el futuro, ya que la innovación hace arte del cambio y las necesidades del entorno van cambiando. La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente y carece de estímulos al personal para generar ideas innovadoras, además invierte poco en el desarrollo de nuevos productos. Dentro de su estilo de gestión, la empresa debe mejorar los estímulos para que los empleados aporten ideas de mejoramiento en busca de mejoramiento de procesos, nuevas ideas e implementarlas después del estudio pertinente, con respecto a su orientación externa, la empresa tiene bajo interés en monitorear las tendencias económicas y políticas del entorno, bajo interés en conocer las tendencias tecnológicas del sector y sus competidores.

Principales debilidades en la cultura organizacional y gestión humana que debe superar la empresa Multisol S.A.S., para favorecer el desempeño innovador

Después de realizar las encuestas a los trabajadores de la empresa y posterior análisis, se realizó la descripción de las principales debilidades que tiene la empresa frente a los temas de la cultura organizacional y gestión humana frente al desempeño innovador.

Cultura organizacional:

- Los empleados no conocen suficiente los valores corporativos de la empresa
- No cuenta con medios de comunicación para las vacantes vigentes, recepción de hojas de vida.
- Bajo porcentaje en hábitos que ayuden a moldear el comportamiento de los trabajadores (forma de saludar, forma de responder, costumbres, etc.).
- Bajo porcentaje del aprovechamiento de los recursos con el fin de evitar los desperdicios.
- Fomentar a cada uno de los miembros de la empresa el valor del compromiso con cada uno de los procesos que la empresa realiza y la importancia que tiene este valor para alcanzar los objetivos de la empresa y ser una empresa innovadora.
- No cuenta con un plan de carrera profesional donde le pueda ofrecer a los empleados oportunidad de capacitación y oportunidad de ascenso

Gestión humana

- No cuenta con un sistema de capacitaciones establecido que estén encaminadas al mejoramiento continuo y fomente la innovación
- No cuenta con sistema de incentivos por buen desempeño
- No cuenta con actividades de bienestar que incentiven a los empleados y estén más comprometidos con la compañía

- No aprovechar efectivamente el talento humano con el fin de obtener mejor desempeño
- los valores institucionales que son los factores cohesionadores dominantes de la compañía no están muy presentes entre los empleados.

Innovación:

- La empresa no destina parte de su presupuesto para la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías
- La empresa no investiga a cerca de las nuevas tecnologías y sus beneficios económicos para la empresa y para los clientes
- La empresa carece de estímulos hacia los empleados para fomentar los aporten ideas de mejoramiento en los diferentes procesos
- La empresa tiene bajo interés en monitorear las tendencias económicas y políticas del entorno
- La empresa tiene bajo interés en conocer las tendencias tecnológicas del sector y sus competidores.

Paso 4. Acciones de mejora.

Gracias a la información recolectada por medio de las encuestas realizadas al gerente, subgerente y personal administrativo de la empresa, se logró identificar el estado actual de la cultura organizacional, la gestión humana, donde se establecieron las principales debilidades que existen en cada una de ellas. De igual forma, se evidencia que tanto la gestión humana y cultura organizacional de la empresa tiene una estrecha relación y de la misma forma impactan en el tema de la innovación, donde los principales actores son los mismos trabajadores quienes son fundamentales a la hora de implementar cualquier procedimiento que permita innovar.

Por lo tanto, se establecieron diferentes preguntas en la encuesta que permitió evidenciar las necesidades que tiene la empresa Multisol S.A.S., además, del compromiso que se quieren adquirir para mejorar en la parte de la cultura organizacional y de la gestión humana que permita el desempeño innovador, con el fin de lograr que la empresa sea una de las mejores en el sector. De esta manera se establecieron los siguientes puntos que le permitirá a la empresa superar las debilidades que se evidenciaron e ir mejorando cada día. Es importante mencionar la clase de innovación en la cual está enfocado la investigación de la empresa, la cual es en el tema de organización, donde se busca un cambio en los lugares de trabajo en el cual sea un incentivo para crear e innovar. A continuación, se establecen los siguientes puntos:

Cultura organizacional

Está la necesidad de fomentar la cultura organizacional en la empresa, una de las herramientas es la comunicación, donde es importante establecer fuentes de comunicación que le permita al trabajador ser escuchado y hacer parte de las decisiones de la empresa, estas fuentes de comunicación van desde carteleras hasta buzones de sugerencias donde le permita al trabajador exponer su punto de vista sobre lo que cree que es necesario cambiar para el beneficio de la empresa como para el mismo trabajador. Asimismo, es fundamental que la cultura de la empresa se adapte a los trabajadores porque, es de esta manera donde se establece una relación de la empresa con los trabajadores, identificando cuáles son las necesidades y los cambios que se deben hacer para mejorar y por último establecer un sentido de pertenencia esto permitirá que los trabajadores trabajen en la misma dirección que los directivos de la empresa.

Capacitación

Para lograr que exista un cambio tanto en la cultura como en la gestión humana y que impacte en la innovación, es importante que desde la parte de la gestión humana se establezca un plan de capacitación acorde a las necesidades del mercado, esto con el fin de que la empresa sea una de las pioneras en introducir proceso nuevo e innovadores en el sector, adicional a lo anterior que los ambientes laborales sean lugares que le permita al trabajador explotar al máximo su creatividad. De esta manera, la empresa se convertirá en una empresa innovadora. De acuerdo con (Porter, 1980; Barney, 1986) mencionan sobre los estándares o lineamientos de la cultura dentro de una organización y la importancia de capacitar a los trabajadores, especialmente los directivos de las empresas. Puesto que la educación es un factor determinante para el surgimiento de una empresa. Porque, a través del conocimiento que adquieren o tienen los trabajadores de

una empresa se logra alcanzar los objetivos de la organización y se mejora la calidad de vida de cada uno de ellos

Asimismo, se propone realizar un plan de capacitaciones mensuales y evaluaciones para identificar el avance en los conocimientos adquiridos, los temas que se sugieren son: con respecto al sistema de gestión, prevención de riesgos de acuerdo con la ISO 45001 y La Resolución 0312 de 2019 establece los estándares mínimos del Sistema de Gestión de SST, normatividad de la empresa como el reglamento interno de trabajo, cultura corporativa para crear hábitos de salud que los identifique como empleados de la compañía, habilidades comunicativas, atención al cliente, trabajo en equipo. Para la realización de estas capacitaciones, la empresa se puede apoyar en la ARL a la que se encuentre afiliado.

Programa de bienestar

Se recomienda evaluar las diferentes actividades de bienestar y seleccionar la que más se ajuste a los empleados de la empresa como son los encuentros deportivos, salidas a sitios recreativos(se puede orientar con el área de recreación de la caja de compensación familiar a la que se encuentren afiliados) días de aeróbico o rumba terapia, permiten que el trabajador cambia la rutina que cada tiene dentro de su jornada laboral y hace que el trabajador se sienta motivado para seguir vinculado con la empresa.

Programa de Incentivos

Es importante recalcar que los incentivos es un tema de bienestar de la empresa, puesto que esto ayudan a que los trabajadores se sientan valorados y motivados, de acuerdo con la revisión de literatura se afirma, que todas las empresas deben fortalecer la gestión humana a través de estrategias que permitan alcanzar los objetivos que se tracen (Calderón et al, 2010). Además, este

sistema (sistema de remuneraciones variable) tiene por finalidad reconocer los mayores esfuerzos de cada célula o sector, así como también el logro de los objetivos de productividad y calidad establecidos por la Empresa (Newman, D, 2012)

Dentro de los incentivos sugeridos son: incentivos económicos, celebrar fechas especiales como cumpleaños, día de las madres, día del padre, Navidad, tener un detalle con los empleados para que se sientan importantes, además, que son una parte fundamental para el funcionamiento de la empresa.

Estas actividades hacen que la rotación del personal en una empresa disminuya, porque de esta manera el trabajador se siente más valorado. Además, crear actividades donde se incluya el grupo familiar del empleado con el fin de que se sientan parte de la familia Multisol.S.A.S

Plan de presupuesto

La innovación no solo está enfocada en tener elementos de última tecnología, sino que va más allá, es sacar el máximo provecho del talento humano que tiene la empresa, de acuerdo con el conocimiento, fomentando el conocimiento por medio de las capacitaciones y ambientes adecuados, de igual forma, es importante que la empresa destine un presupuesto con el objetivo de desarrollar cada una de las actividades destinadas a una mejora y por consiguiente a la innovación.

Programa de inducción y reinducción

La inducción y reinducción hacen parte importante dentro de la vinculación de un trabajador con la empresa, puesto que es esta etapa el trabajador conoce cada uno de los procesos que la empresa realiza y las diferentes derechos y responsabilidades que el adquiere como

trabajador de la empresa. de esta manera el trabajador se familiariza con tanto con las actividades que va a desarrollar como las que los demás realizan dentro de la empresa. De esta manera es importante establecer un programa de inducción y reinducción que se ha acorde para cada cargo que se tienen establecido en la empresa.

Se recomienda a la empresa establecer un programa de inducción integral, donde el nuevo empleado conozca y adopte los valores corporativos de la compañía, además un programa de reinducción en el cual permita que, durante el año, por medio de la evaluación de desempeño se identifique los aspectos a mejorar, y se tomen las medidas correctivas con el fin de mejorar las falencias de los empleados y a su vez disminuirlas con el paso del tiempo.

Programa de marketing relacional

Se recomienda a la empresa hacer uso del marketing relacional, ya que este ayuda que las empresas puedan establecer una relación con sus clientes y lograr la fidelización de estos, esto se logra por medio de los diferentes procesos donde la empresa a través de las encuestas de satisfacción puede ver la experiencia que el cliente ha tenido con un producto o servicio frente a la competencia.

En el tema de la fidelización es crear beneficios para el cliente como descuentos, bonos, etc. que le permita al cliente volver a adquirir un producto o servicio. Esta acción de mejora que puede implementar la empresa le permitirá disminuir el porcentaje de monitorio externo como en el capital relacional, donde ayuda a la empresa a conocer las necesidades del cliente y establecer mecanismos de fidelización.

Proceso innovación

Se recomienda a la empresa Multisol S.A.S., identificar centros / institutos de investigación apoyados en Minciencias para encontrar los procesos innovadores de acuerdo con su actividad económica y como se pueden actualizar prestando nuevos servicios, incluyendo nueva maquinaria, para no quedarse en el tiempo y avanzar a la par de los avances tecnológicos. Por otra parte, la innovación tecnológica, además de conocimiento científico, requiere del capital y de los deseos de transformación que surgen de los espacios socioculturales, lo cual explica que existan unas sociedades más innovadoras que otras (Araujo, A, 2010).

Es importante establecer redes o plataformas como las redes de empleo en convenio con la caja de compensación, LinkedIn, servicio nacional del empleo, SENA, que permitan ofertar las diferentes vacantes que se generan en la empresa y establecer filtros de contratación que le permita a la empresa contar con personas calificadas para cada cargo que se requiera en la empresa. Pero que a su vez estas vacantes primero se han ofertado internamente con el objetivo de reconocer el desempeño de los trabajadores y el conocimiento adquirido a través de la experiencia o de estudios realizados. De esta forma se les dará la oportunidad a los empleados de la empresa de ascender a un nivel más alto.

Conclusiones

Con la revisión de la literatura en los diferentes buscadores, se logró obtener información clara donde muestra la relación que existe entre las diferentes variables de estudio y que a su vez se debe de trabajar sobre cada una de ellas con el objetivo de alcanzar el nivel deseado, como es este caso el de innovación y de una mejora continua.

Con la aplicación de la encuesta, a los directivos de la empresa Multisol S.A.S., se logró identificar el estado actual de la cultura organizacional y de la gestión humana que permite evidenciar los avances en el tema de innovación. Asimismo, los cambios o implementaciones de estrategias que debe realizar la empresa para convertirse en una de las mejores en el sector.

Dentro de las debilidades que debe cambiar la empresa están: en el tema de la cultura organizacional, hacer que esta cultura de la empresa se identifique más de acuerdo con el tipo de trabajadores que tiene la empresa. Donde se establezca desde el tipo de saludo o la forma de comportarse hasta el compromiso y el sentido de pertenencia. Y en el tema de la gestión humana, está en enfocarse en las necesidades que tienen los trabajadores en sus ambientes laborales.

Asimismo, la forma de potencializar el conocimiento que ellos tienen o adquieren en la misma empresa.

Y por último están las acciones de mejora, estas están encaminadas en brindar a los trabajadores los recursos necesarios que permitan que el trabajador sea un elemento fundamental en el crecimiento de la empresa, y, asimismo, donde haya un cambio de pensamiento de los directivos, en el cual se comprendan que el trabajador es la parte fundamental dentro de una empresa y que es importante brindarles las condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.

Recomendaciones

Velar porque la cultura organizacional y la gestión humana, vayan encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos que la empresa tiene, dentro de ellos estaría el de poder cubrir las necesidades de los clientes, e innovar cada día por medio de las capacitaciones que se han acordado a las actividades que se realizan como a las necesidades de la empresa. Establecer los programas de bienestar, puesto que a la hora de motivar a los trabajadores estas actividades que están contenidos en el programa de bienestar son fundamentales, por lo tanto, las empresas que valoran a los trabajadores son empresas que van a ver los cambios en cada uno de sus procesos especialmente en la productividad. Además, de lo anteriormente mencionado también se ve reflejado en el bajo porcentaje del ausentismo y de la rotación de puesto.

Por lo tanto, una buena empresa no es la más grande y la que tiene un buen capital económico, lo importante y lo que hace una buena empresa es aquella que sabe aprovechar los recursos que se tiene y valorar al recurso humano. Es fundamental que la empresa capacite a los trabajadores, que designe un presupuesto con el que permita desarrollar cada una de las actividades en caminadas a favorecer la parte de la innovación en la empresa, que brinde espacios de trabajo que se han fuente de creatividad y algo fundamental es que la empresa dentro de su cultura organizacional establezca el sentido de pertenencia, para que los trabajadores se sientan más comprometidos con los objetivos que tiene la empresa además que busquen la necesidad de que sus actividades que realice se hagan de una mejor manera de que innoven en sus procesos o productos. Pero además que dentro de su cultura organizacional vaya impresa el factor de innovación donde no solo se ha responsabilidad de los trabajadores en crear o innovar

un producto o un servicio, sino que se ha una responsabilidad de que cada uno de los miembros de la empresa, incluyendo los altos directivos. Porque, es allí donde radica la diferencia.

Referencias

- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. Universidad de los Andes. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>
- Atlas TI, una herramienta para la investigación. (2020). Universidad de Antioquia. http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY4xD4IwEIV_iwMjaQWDOBJiTAiTJga6mLNUPS0t2Kvx51tIHFyc7r287-4dE6xhwsALr0BoDejgW5Gd8k2ZLIsVr3f7quRFVhbb9eFYJ3nCKib-A-EC3sdRFEExIa0i9iTWdfRJo3ymIOLhfd7O9-mo0jpC8nH-JuDfYQadcDDKMHiW4ibqA9JqmIOKq8xIkLmS6OKdmSufSsGhnVqMLpA2SNLiYMPYGYrJWs-Eh2g8rWXHj/
- Barba, E. (2011). Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla. Barcelona: Libros de Cabecera S.L. <https://www.marcialpons.es/media/pdf/innovacion-100-consejos-para-inspirarla-y-gestionarla.pdf>
- Calderón, G., Álvarez, C.M., & Naranjo, J.C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.
- Cuadernos de Administración, 19(32), 225–254. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J.C., & Álvarez, C.M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 23(41), 13–36. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Carrillo, L. Gutiérrez, J. (2016). Medición de la Madurez de la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería de la UNAD. Publicaciones e Investigación, volumen (10), 177-191. Recuperado

de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/1595>

Carballo, R. (2015). Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787578.pdf>

Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos.

Revista venezolana de gerencia, (70), 355. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>

Manual de Oslo (2018). “Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”. París,

Francia: OECD Publishing. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

Ministerio de trabajo. (s.f). Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

<https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Morente, F., Ferras, X., Žižlavský, O. (2017). Modelos culturales de innovación: revisión y propuesta de siguientes pasos. Universidad del rosario. Vol. 20, No.

34. https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187254470003/html/index.html#18725447003_ref14

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

223– 236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

- Newman, D. 2012. El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005). Scielo, volumen 12, p 1. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-09482012000200008
- Pardo, C, Diaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Elsevier, (5), 41-42. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187#bib0015>
- Reyes, J. Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Scielo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext [HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es"](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es)
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Diversitas: Perspectivas Psicológicas, 8(2), 285–307. <http://www.bdigital.unal.edu.co/9227/>
- Rozo, L. Vivares, J., & O, M. (2020). Gestión humana y cultura organizacional para la innovación: evidencias de una investigación con empresas de Colombia. Universidad Nacional Abierta y a Distancia & Universidad Nacional de Colombia.
- Salazar, N.S., Vivares, J.A., & Naranjo-Valencia, J.C. (2020b). Capacidades innovadoras en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) colombianas. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/95->

[investigacion/4098-capacidades-innovadoras-en-micro-pequenas-y-medianas-empresas-mipymes-colombianas](#)

Schein, E. (1998). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza y Janes, Barcelona (1998). Google Scholar.

Torres, J., Piña., E. (2015). Gestión del Talento Humano. Conceptos, procesos y Generalidades.

Universidad Yacambú. <https://gestiondelohumano.wordpress.com/acerca-de/>

Valle, A. Proaño, Telmo. Cruz, M. (2017). Estructura, cultura, y cambio organizacional cultural - cambio -forma fuerza.

[https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/html/index.html#:~:text=\(1993\)%](https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/html/index.html#:~:text=(1993)%)

[2](#)

[C%20la%20cultura%20es,v%C3%A1lidas%20y%20en%20consecuencia%20s](#)

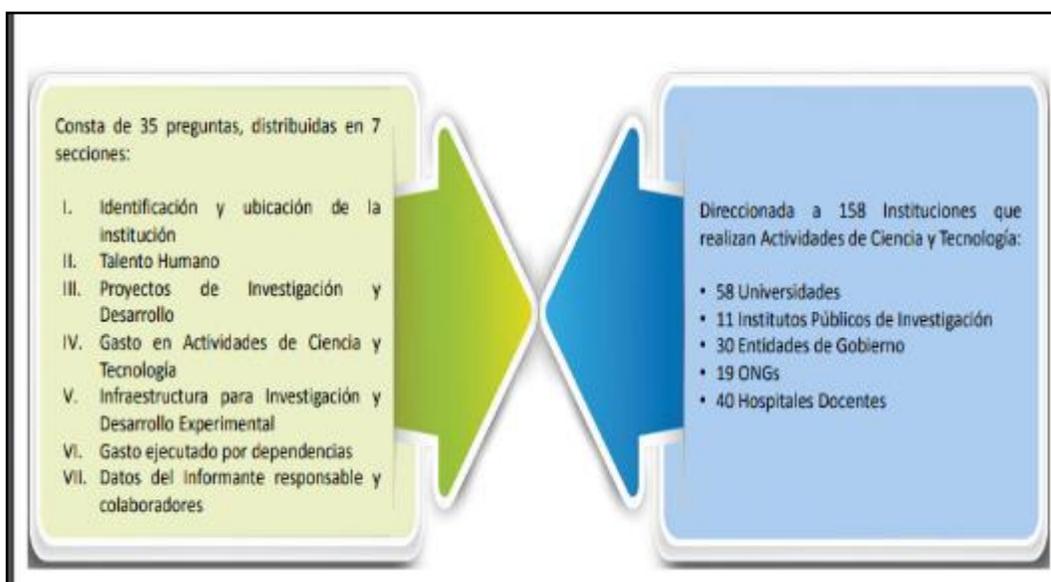
[er](#)

Anexos

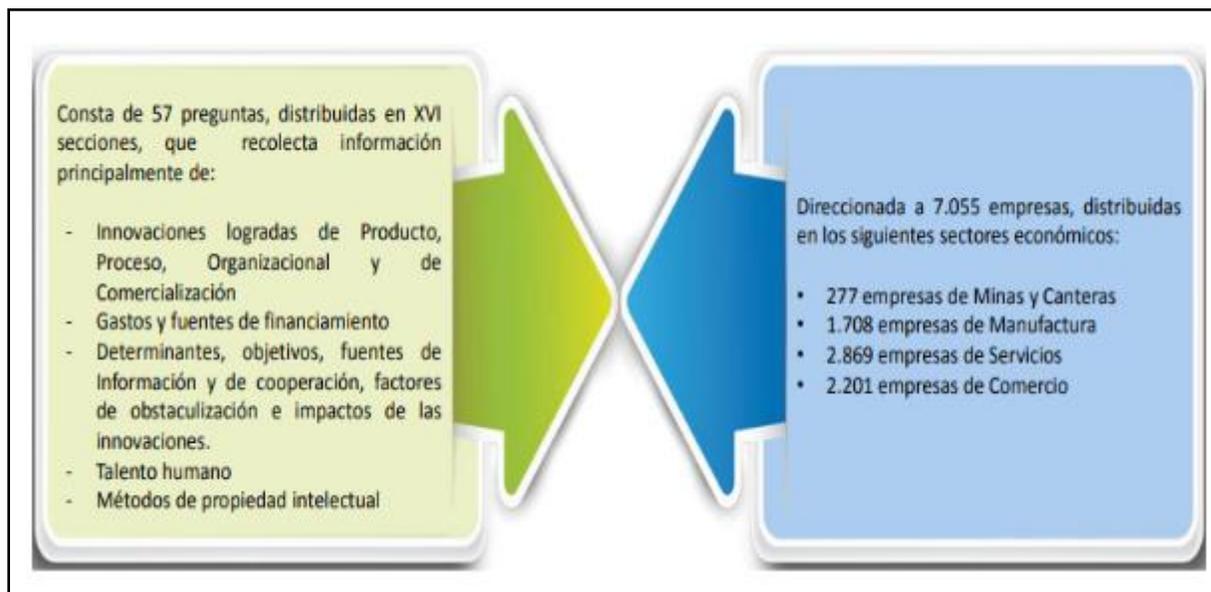
Anexo A. Encuesta de actividades de ciencia, tecnología e innovación 2012 – 2014

Fichas Técnicas	
Encuesta de Ciencia y Tecnología	Encuesta de Innovación
Universo <ul style="list-style-type: none"> • 158 instituciones del Directorio de la SENESCYT. 	Universo <ul style="list-style-type: none"> • 16.826 empresas del Directorio de Empresas y Establecimientos Económicos (DIEE - INEC).
Población objetivo <ul style="list-style-type: none"> • Universidades y Escuelas Politécnicas, Institutos Públicos de Investigación, Entidades de Gobierno, Hospitales Públicos de Docencia, ONGs; que realizan de manera permanente actividades de Ciencia y Tecnología. 	Población objetivo <ul style="list-style-type: none"> • Empresas con 10 o más personas ocupadas de los cuatro sectores económicos: Minas y Canteras, Manufactura, Comercio y Servicios. Las empresas con personal ocupado mayor o igual a 500, o ventas mayores o iguales a \$5.000.000 son de inclusión forzosa.
Elementos a investigar <ul style="list-style-type: none"> • 158 Instituciones (Censo Directorio SENESCYT) 	Elementos a investigar <ul style="list-style-type: none"> • 7.055 empresas (Muestreo Directorio de Empresas)
Unidad de análisis <ul style="list-style-type: none"> • Institución. 	Unidad de análisis <ul style="list-style-type: none"> • Empresa.
Cobertura geográfica <ul style="list-style-type: none"> • Nacional. 	Cobertura geográfica <ul style="list-style-type: none"> • Nacional.
Período de referencia de la información <ul style="list-style-type: none"> • 2012 - 2014. 	Período de referencia de la información <ul style="list-style-type: none"> • 2012 - 2014.

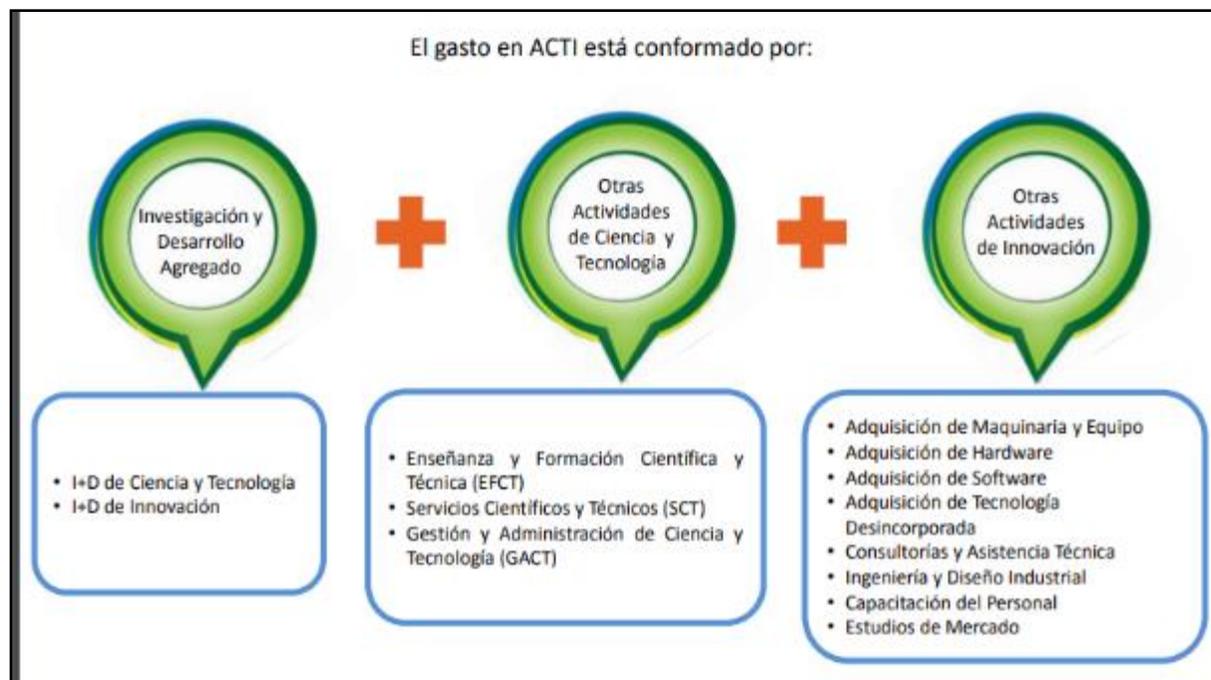
Encuesta de Ciencia y Tecnología



Encuesta de Innovación



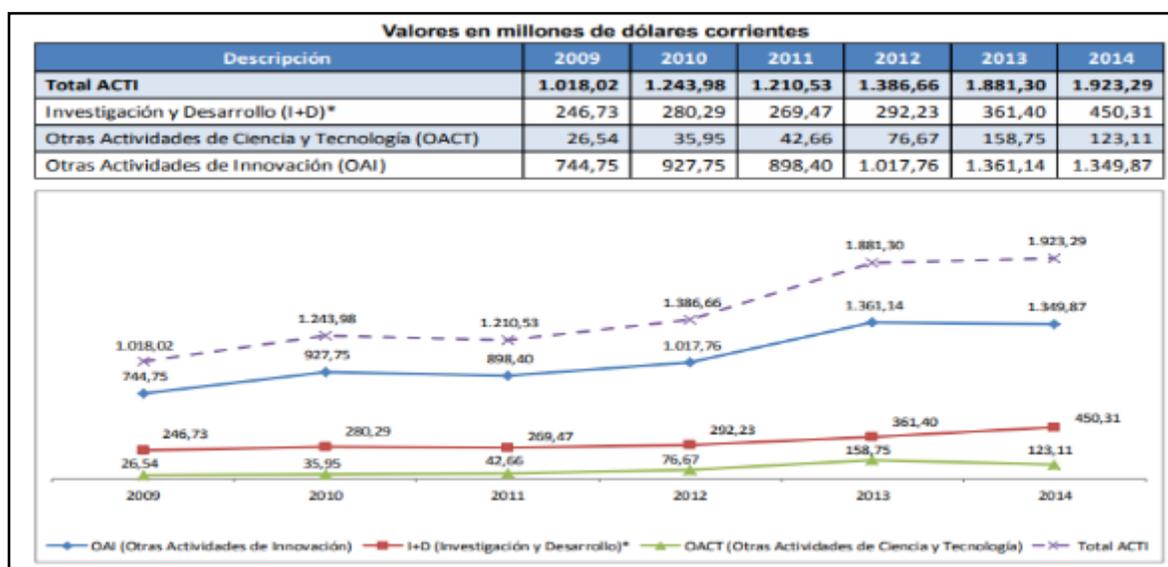
Gastos en actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación – ACTI



Principales resultados -ACTI

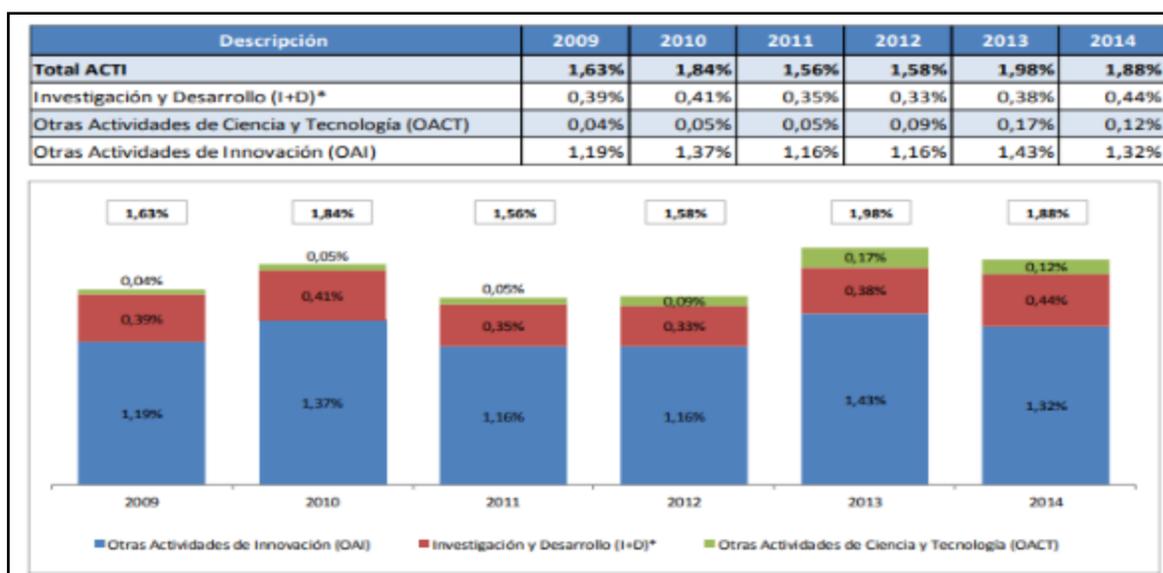
Gastos totales en ACTI

El gasto total en ACTI creció en un 88,92% entre el 2009 y 2014.



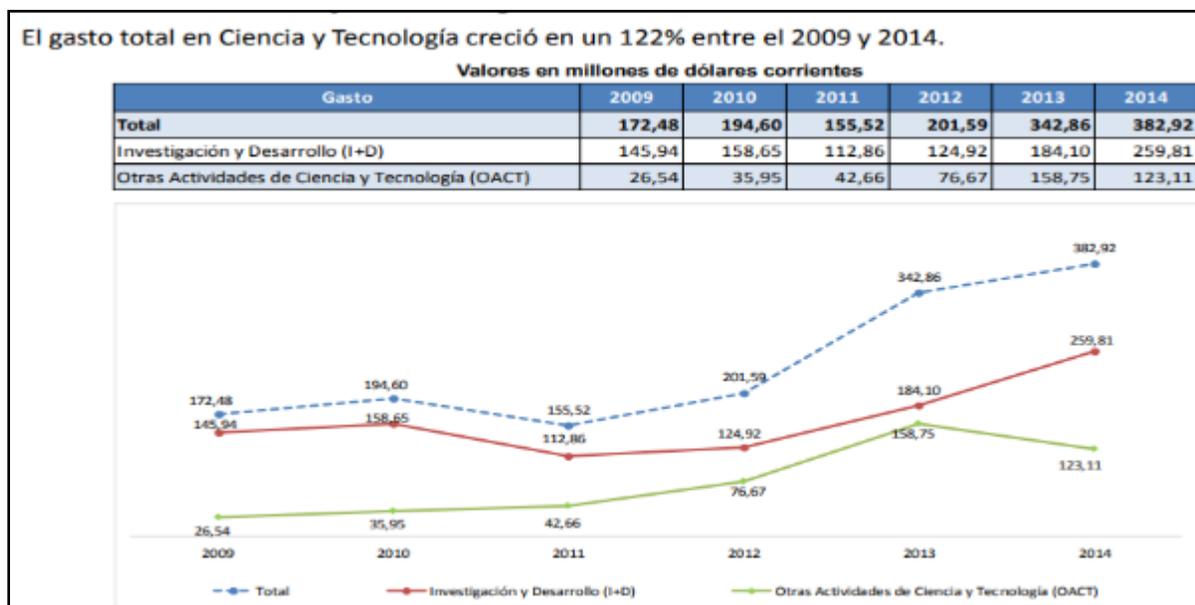
Gasto total ACTI como porcentaje del PIB

El gasto en ACTI como porcentaje del PIB creció del 1,63% al 1,88% entre el 2009 y 2014.



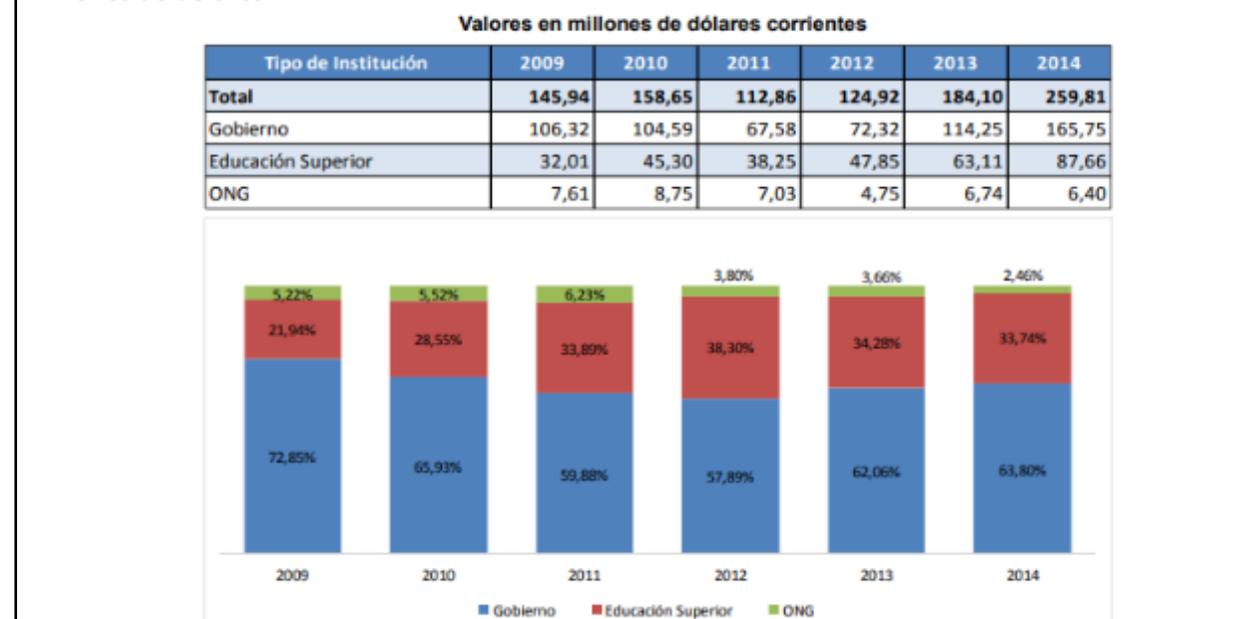
Principales resultados de Ciencia y Tecnología

Gastos en Ciencia y Tecnología



Gastos en I+D según sector de ejecución

En el año 2014, el 63,80% del gasto en I+D fue ejecutado por el Gobierno, lo que representa \$165,75 millones de dólares.

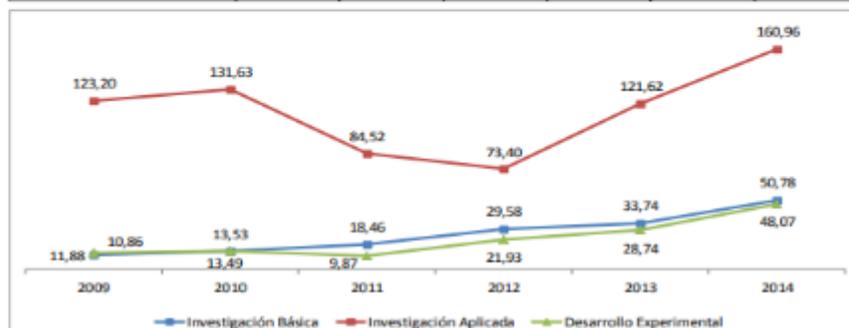


Gasto en I+D según tipo de investigación

En el año 2014, para el desarrollo de investigación aplicada se destinó el 61,95% del gasto en I+D ejecutado, lo que representa \$160,96 millones de dólares.

Valores en millones de dólares corrientes

Tipo de investigación	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	145,94	158,65	112,86	124,92	184,10	259,81
Investigación Básica	10,86	13,53	18,46	29,58	33,74	50,78
Investigación Aplicada	123,20	131,63	84,52	73,40	121,62	160,96
Desarrollo Experimental	11,88	13,49	9,87	21,93	28,74	48,07

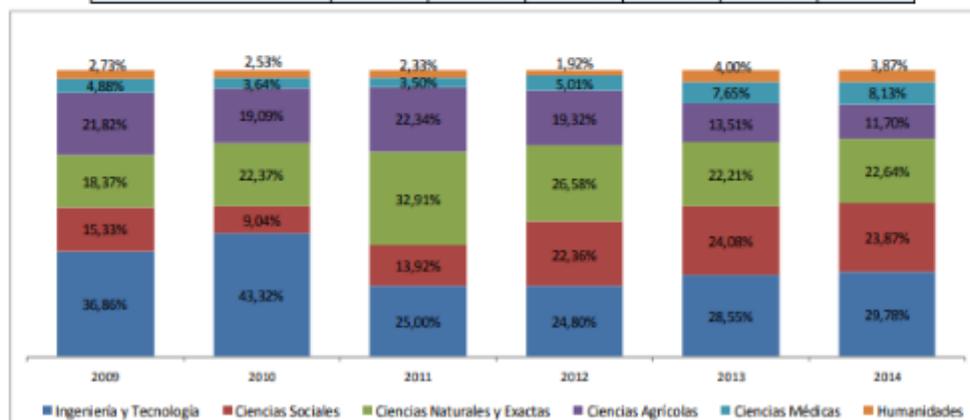


Gasto en I+D según disciplina científica

En el año 2014, la disciplina científica "Ingeniería y Tecnología" gastó en I+D \$77,38 millones de dólares, lo que representa el 29,78% del total del gasto ejecutado en I+D.

Valores en millones de dólares corrientes

Disciplina científica	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	145,94	158,65	112,86	124,92	184,10	259,81
Ingeniería y Tecnología	53,80	68,73	28,22	30,98	52,56	77,38
Ciencias Sociales	22,38	14,34	15,70	27,94	44,33	62,02
Ciencias Naturales y Exactas	26,80	35,50	37,14	33,21	40,89	58,83
Ciencias Agrícolas	31,85	30,28	25,21	24,14	24,88	30,39
Ciencias Médicas	7,13	5,78	3,96	6,26	14,08	21,13
Humanidades	3,99	4,02	2,63	2,40	7,36	10,06

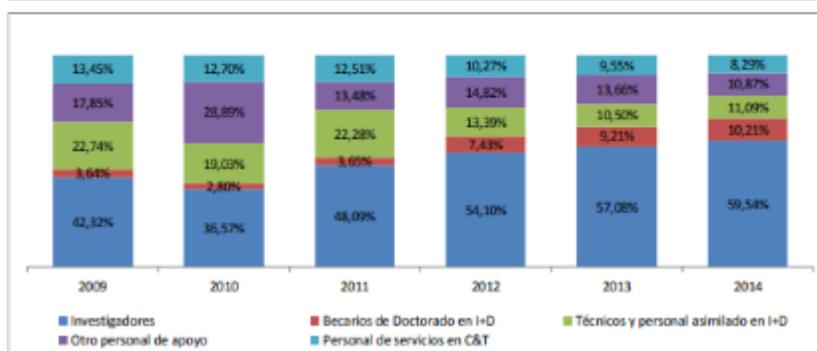


Personal de Ciencia y Tecnología

En el año 2014, del personal total de Ciencia y Tecnología 9.740 son investigadores lo que representa el 59,54%.

Personas físicas

Tipo de función	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	5.250	7.850	7.784	11.804	14.265	16.359
Investigadores	2.222	2.871	3.743	6.386	8.142	9.740
Becarios de Doctorado en I+D	191	220	284	877	1.314	1.670
Técnicos y personal asimilado en I+D	1.194	1.494	1.734	1.580	1.498	1.815
Otro personal de apoyo	937	2.268	1.049	1.749	1.949	1.778
Personal de servicios en CyT	706	997	974	1.212	1.362	1.356

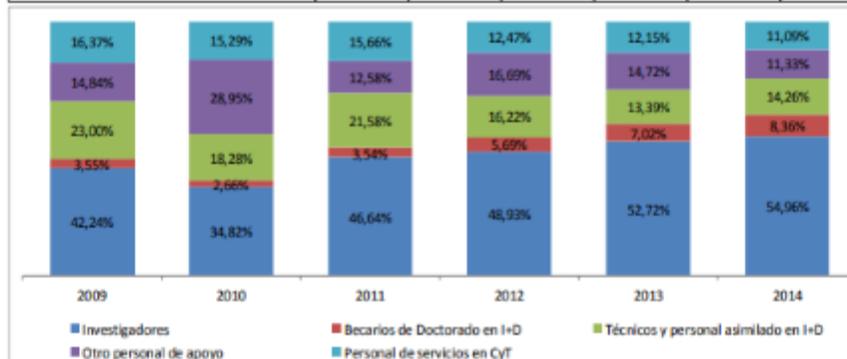


Personal de Ciencia y Tecnología

En el año 2014, del personal total de Ciencia y Tecnología 5.531 son investigadores EJC lo que representa el 54,96%.

Equivalente a Jornada Completa*

Tipo de función	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	3.797	5.631	5.453	7.966	9.220	10.064
Investigadores	1.604	1.960	2.544	3.898	4.860	5.531
Becarios de Doctorado en I+D	135	150	193	453	648	842
Técnicos y personal asimilado en I+D	873	1.029	1.177	1.292	1.234	1.435
Otro personal de apoyo	563	1.630	686	1.329	1.357	1.140
Personal de servicios en CyT	622	861	854	994	1.120	1.116

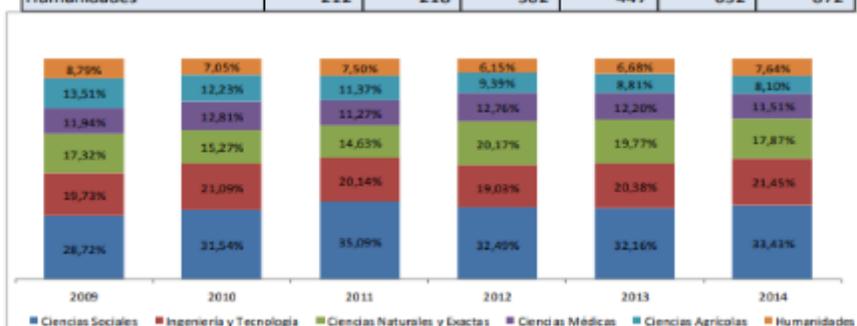


Investigadores * según disciplina científica

En el año 2014, la disciplina científica "Ciencias Sociales" registró 3.814 investigadores, lo que representa el 33,43% del total de investigadores.

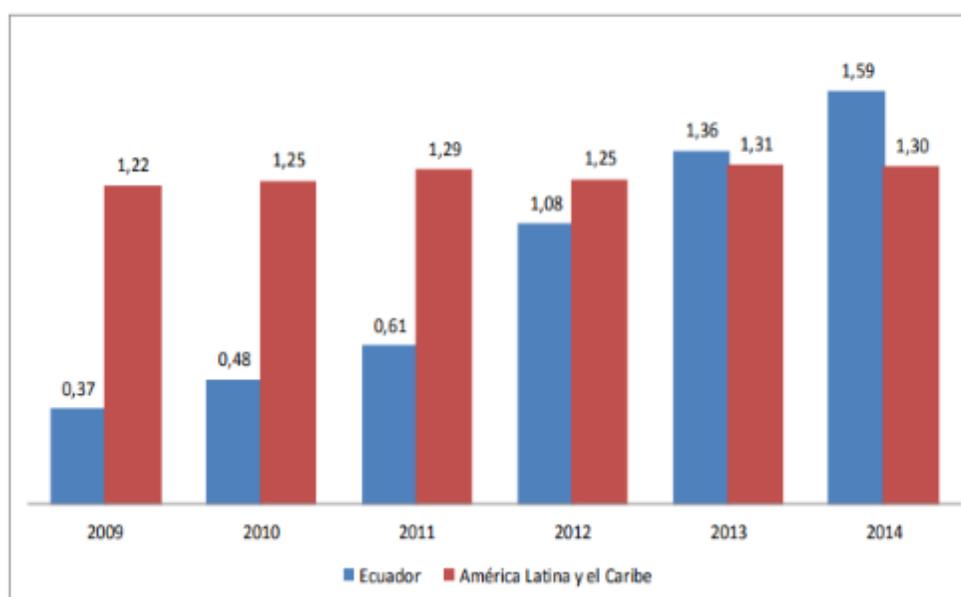
Personas físicas

Disciplina científica	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	2.413	3.091	4.027	7.263	9.456	11.410
Ciencias Sociales	693	975	1.413	2.360	3.041	3.814
Ingeniería y Tecnología	476	652	811	1.382	1.927	2.448
Ciencias Naturales y Exactas	418	472	589	1.465	1.869	2.039
Ciencias Médicas	288	396	454	927	1.154	1.313
Ciencias Agrícolas	326	378	458	682	833	924
Humanidades	212	218	302	447	632	872



Investigadores * por cada mil integrantes de la PEA

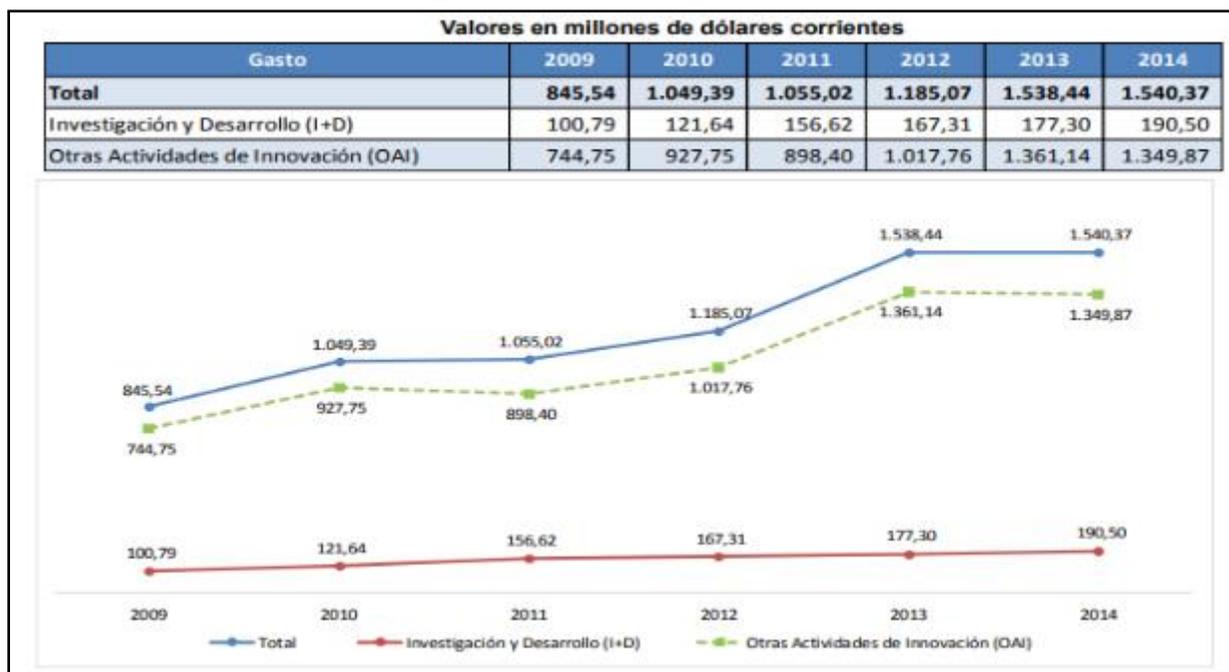
En el año 2014, en Ecuador los investigadores representan una tasa de 1,59 investigadores por cada 1.000 personas de la Población Económicamente Activa (PEA), superando a la tasa promedio de América Latina que llega a 1,30.



Principales resultados de Innovación

Gastos de Innovación

El gasto total en Innovación creció en un 82,18% entre el 2009 y el 2014.

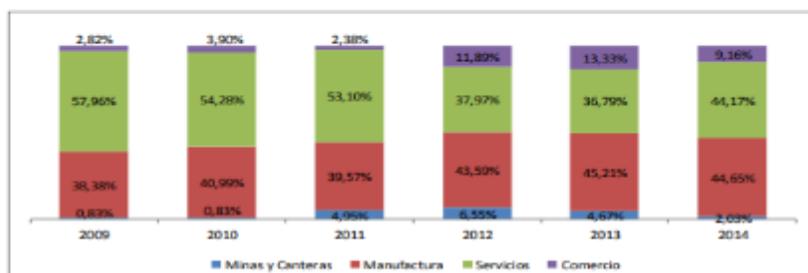


Gastos en I+D según sector económico

En el año 2014, el sector Manufactura destinó \$85,06 millones dólares en I+D, lo que representa el 44,65% del gasto total en I+D.

Valores en millones de dólares corrientes

Sector económico	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	100,79	121,64	156,62	167,31	177,30	190,50
Minas y Canteras	0,84	1,01	7,76	10,95	8,28	3,86
Manufactura	38,68	49,86	61,97	72,93	80,16	85,06
Servicios	58,42	66,02	83,16	63,53	65,23	84,14
Comercio	2,85	4,75	3,73	19,89	23,63	17,44

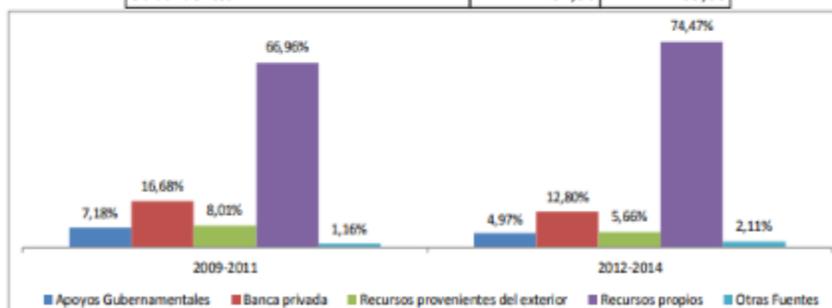


Gasto en innovación * según fuentes de financiamiento

En el periodo 2012 – 2014, del gasto total en actividades de innovación de producto y/o proceso el 74,47% fueron financiadas con recursos propios de la empresa, lo que representa \$3.175,27 millones de dólares .

Valores en millones de dólares corrientes

Fuentes de financiamiento	2009-2011	2012-2014
Total	2.949,94	4.263,88
Recursos propios	1.975,18	3.175,27
Banca privada	492,19	545,63
Recursos provenientes del exterior	236,32	241,35
Apoyos gubernamentales	211,89	211,77
Otras fuentes**	34,36	89,86



Clasificación según su grado de innovación

En el periodo de investigación 2012 – 2014, el 54,51% de las empresas investigadas realizan algún tipo de innovación (producto, proceso, organizacional o de comercialización).

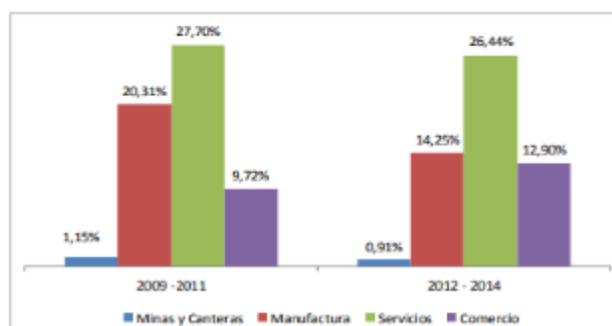
Clasificación	2009 -2011	2012 - 2014
Total	100%	100%
Empresas innovadoras	58,88%	54,51%
Empresas potencialmente innovadoras*	1,94%	2,31%
Empresas no innovadoras	39,18%	43,18%



Innovación por sector económico

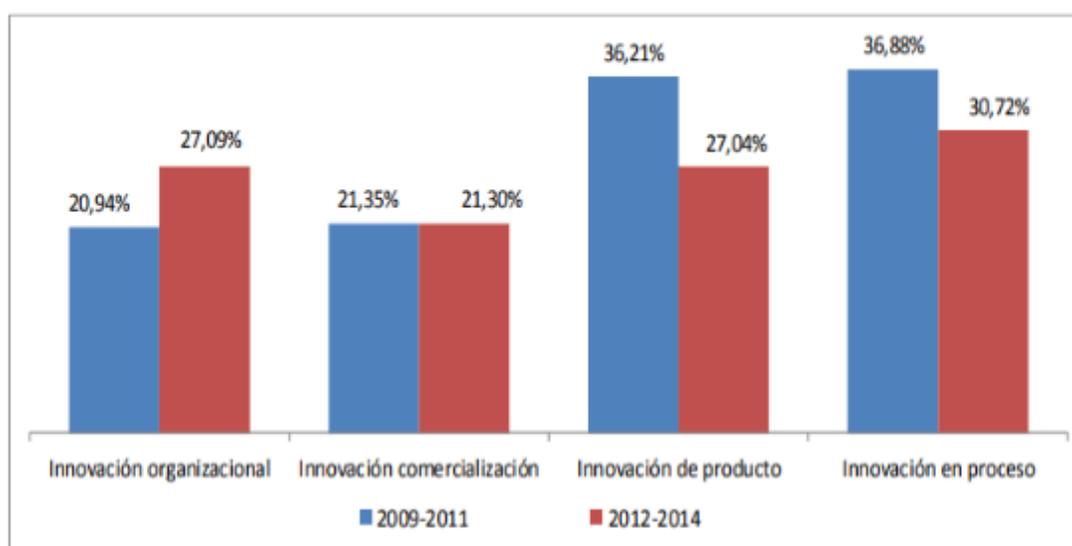
En el periodo de investigación 2012 – 2014, del 54,51% de las empresas innovadoras el 26,44% corresponden al sector servicios.

Sector económico	2009 -2011	2012 - 2014
Total	58,88%	54,51%
Minas y Canteras	1,15%	0,91%
Manufactura	20,31%	14,25%
Servicios	27,70%	26,44%
Comercio	9,72%	12,90%



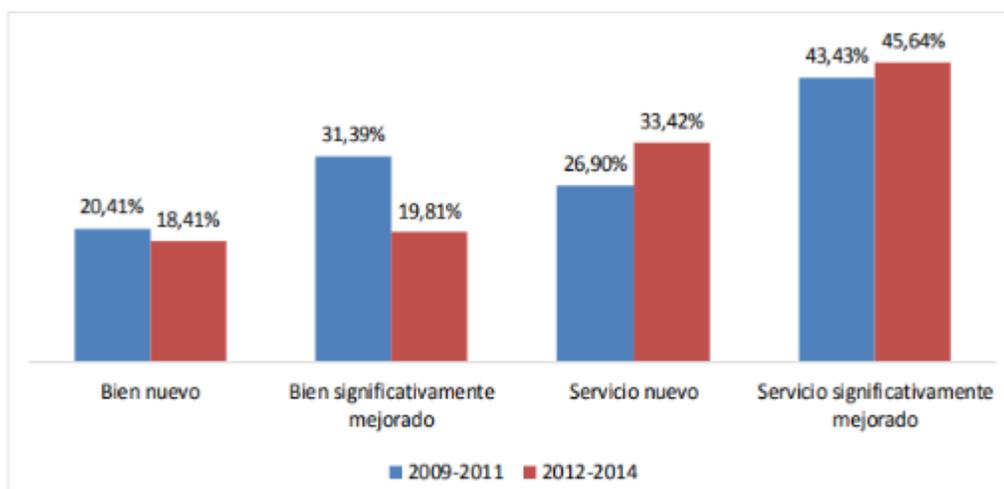
Tipos de innovación

En el periodo de investigación 2012 – 2014, el 27,09% de las empresas investigadas modificó por primera vez y de forma significativa su organización para cambiar las prácticas de gestión de la empresa.



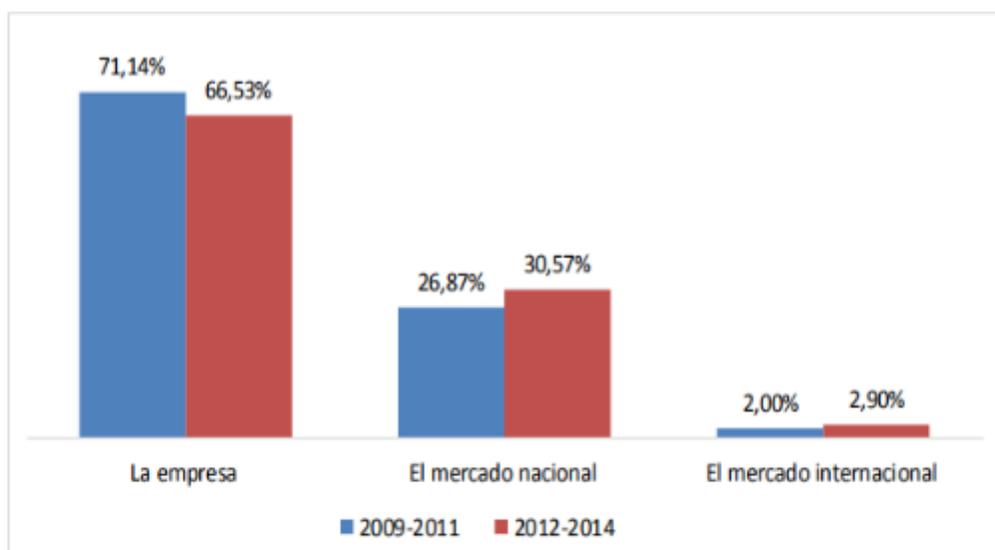
Innovación introducción de productos

En el periodo de investigación 2012 – 2014, del total de empresas innovadoras de producto, el 45,64% de las empresas han introducido un servicio significativamente mejorado.



Innovación según el grado de novedad alcanzado

En el periodo de investigación 2012 – 2014, del total de empresas innovadoras de producto, el 66,53% indicó que el grado más alto alcanzado de las innovaciones introducidas es para la empresa.



Actividades para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso

En el periodo 2012 – 2014, del total de empresas investigadas, el 25,47% adquirió maquinaria y equipos para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso.

Actividades de Innovación	2009-2011	2012-2014
Adquisición de maquinaria y equipos	31,22%	25,47%
Capacitación	20,18%	20,21%
Software	14,36%	17,60%
I+D interna	15,03%	16,69%
Hardware	14,31%	15,47%
Consultoría y asistencia técnica	11,20%	11,67%
I+D externa	4,56%	5,89%
Estudios de mercado	6,39%	4,34%
Ingeniería y diseño industrial	3,82%	3,33%
Tecnología desincorporada	3,22%	3,04%

Objetos del desarrollo de actividades de innovación de producto y/o proceso

Mejorar la calidad de bienes y servicios es el principal objetivo que persiguen las empresas para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso.

Objetivos	2009-2011	2012-2014
Mejorar la calidad de bienes o servicios	89,96%	86,27%
Aumentar la variedad de bienes o servicios	80,79%	77,38%
Reemplazar los productos o procesos desactualizados	77,26%	75,24%
Incrementar la participación de mercado	81,75%	74,72%
Aumentar la capacidad para producir bienes o servicios	82,67%	71,19%
Mejorar la flexibilidad para producir bienes o servicios	76,79%	69,65%
Mejorar la salud o seguridad ocupacional de sus empleados	77,52%	69,62%
Ingresos a nuevos mercados	75,56%	69,39%
Reducir los impactos ambientales	66,50%	62,66%
Reducir los costos de producción por unidad de producción	66,46%	56,22%
Reducir los costos de materiales y energía por unidad de producción	64,45%	53,95%

Cooperación con empresas para actividades de innovación de productos y/o proceso

“Clientes y consumidores” son las organizaciones que más cooperaron con la empresa para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso.

Organizaciones	2009-2011	2012-2014
Cientes y consumidores	64,87%	61,71%
Proveedores	59,23%	53,41%
Consultores	21,70%	26,06%
Competidores	25,30%	21,53%
Otras empresas relacionadas	13,15%	14,32%
Otras empresas del grupo o casa matriz	5,28%	10,09%
Laboratorios / empresas de I+D	6,38%	8,56%
Universidades	7,04%	6,35%
Organismos públicos ciencia y tecnología	2,62%	6,04%
Oficina de propiedad intelectual	2,55%	3,01%

Anexo B. Encuesta sobre innovación en las empresas 2019

Gastos en actividades innovadoras en 2019

	Empresas con menos de 250 empleados	Empresas con 250 empleados y más
GASTO EN ACTIVIDADES INNOVADORAS EN 2019		
A) Empresas con gasto en actividades innovadoras en 2019:		
A.1) Total	2.835	160
A.1.1) Con I+D interna	855	93
A.1.2) Con adquisición de I+D (I+D externa)	200	33
A.1.3) Con otros gastos en innovación	2.373	111
A.1.3.1) Coste laboral del personal interno trabajando en innovación (excluyendo el de I+D interna y externa)	561	42
A.1.3.2) Otros gastos corrientes: servicios, materiales y suministros (excluyendo los de I+D interna y externa)	897	57
A.1.3.3) Gastos de capital: maquinaria, equipo, software, derechos de propiedad intelectual, edificios, etc. (excluyendo los de I+D interna y externa)	1.822	73
A.2) % de empresas con gasto en actividades innovadoras en 2019 sobre el total de empresas	17,05	43,42
B) Gastos totales (miles de euros) y distribución porcentual en función de las actividades realizadas para la innovación		
B.1) Gastos totales en actividades para la innovación (miles de euros)	790.673	909.392
B.1.1) % I+D interna	50,04	12,94
B.1.2) % Adquisición de I+D (I+D externa)	4,37	3,91
B.1.3) % Otros gastos innovación	45,59	83,15
B.1.3.1) Coste laboral del personal interno trabajando en innovación (excluyendo el de I+D interna y externa)	5,99	8,73
B.1.3.2) Otros gastos corrientes: servicios, materiales y suministros (excluyendo los de I+D interna y externa)	9,27	17,72
B.1.3.3) Gastos de capital: maquinaria, equipo, software, derechos de propiedad intelectual, edificios, etc. (excluyendo los de I+D interna y externa)	30,33	56,70
C) Intensidad de innovación: (Gastos act. Innovadoras/Cifra de negocios)x100		
C.1) Del total de empresas	1,01	1,31
C.2) De las empresas con actividades innovadoras	2,96	1,58
C.3) De las empresas con actividades de I+D	3,76	2,67

Innovación en el periodo

D) Empresas innovadoras en el periodo 2017-2019 por tipo de innovación		
D.1) Nº de empresas innovadoras en el periodo 2017-2019	3.736	188
D.1.1) Empresas innovadoras de producto	1.891	120
D.1.1.1) Empresas innovadoras exclusivamente de producto	444	12
D.1.2) Empresas innovadoras de proceso de negocio	3.292	176
D.1.2.1) Empresas innovadoras exclusivamente de proceso de negocio	1.846	68
D.1.3) Empresas innovadoras de producto y proceso de negocio	1.447	108
D.2) % de empresas innovadoras en el periodo 2017-2019 sobre el total de empresas	22,48	51,04

E) Innovación de producto (bienes y/o servicios nuevos o mejorados introducidos en el mercado)		
E.1) Empresas innovadoras de producto según tipo de producto:		
E.1.1) Empresas innovadoras de producto que han introducido en el mercado bienes nuevos o mejorados	1,518	96
E.1.2) Empresas innovadoras de producto que han introducido servicios nuevos o mejorados	894	67
E.2) Alcance de la innovación de producto introducida		
E.2.1) Empresas innovadoras de producto cuya innovación fue novedad sólo para la empresa	1,580	105
E.2.2) Empresas innovadoras de producto cuya innovación fue novedad en su mercado	695	65
E.3) Impacto económico de la innovación de producto introducidas en el período 2017-2019 sobre la cifra de negocios 2019		
E.3.1) Respecto al total de empresas		
E.3.1.1) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que fueron novedad únicamente para la empresa	4,73	13,11
E.3.1.2) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que fueron novedad en el mercado	2,49	17,00
E.3.1.3) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que se mantuvieron sin cambios	92,77	69,89
E.3.2) Respecto a las empresas con innovaciones completadas y/o en curso y/o abandonadas		
E.3.2.1) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que fueron novedad únicamente para la empresa	11,04	15,14
E.3.2.2) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que fueron novedad en el mercado	5,82	19,63
E.3.2.3) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que se mantuvieron sin cambios	83,14	65,22
E.3.3) Respecto a las empresas con innovación de producto		
E.3.3.1) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que fueron novedad únicamente para la empresa	19,15	17,11
E.3.3.2) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que fueron novedad en el mercado	10,09	22,18
E.3.3.3) % de la cifra de negocios 2019 debida a productos que se mantuvieron sin cambios	70,76	60,71

E.4) Desarrollo de las innovaciones de producto		
E.4.1) Únicamente por la propia empresas	1.274	78
E.4.2) Por la propia empresa junto con otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	314	44
E.4.3) Por la propia empresa a través de la adaptación o modificación de bienes o servicios desarrollados originalmente por otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	188	19
E.4.4) Por otras empresas o instituciones (incluidas otras empresas de su grupo y empresas consultoras)	240	13
E.5) Grado de cumplimiento, a final de 2019, de las expectativas generadas por la innovación de producto introducida en 2017-2019		
E.5.1) % empresas que superaron las expectativas respecto al total de empresas innovadoras de producto	6,42	8,76
E.5.2) % empresas que cumplieron las expectativas respecto al total de empresas innovadoras de producto	57,42	57,70
E.5.3) % empresas que cumplieron parcialmente las expectativas respecto al total de empresas innovadoras de producto	17,95	23,86
E.5.4) % empresas que no cumplieron las expectativas en absoluto respecto al total de empresas innovadoras de producto	* 4,25	(*)
E.5.5) % empresas en las que todavía no puede valorarse el cumplimiento de las expectativas respecto al total de empresas innovadoras de producto	13,96	6,96

I) Financiación pública de las empresas con actividades innovadoras en el periodo 2017-2019		
I.1) Empresas que han recibido apoyo financiero de las administraciones locales o autonómicas		
I.1.1) % empresas con este tipo de financiación respecto al total de empresas	9,27	16,28
I.1.1.1) % empresas con este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	25,52	46,47
I.1.2) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación respecto al total de empresas con actividades innovadoras	20,78	23,22
I.1.2.1) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	46,75	58,67
I.2) Empresas que han recibido apoyo financiero de la administración central del estado (incluidos los organismos públicos centrales y los ministerios)		
I.2.1) % empresas con este tipo de financiación respecto al total de empresas	5,18	15,68
I.2.1.1) % empresas con este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	53,65	66,26
I.2.2) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación respecto al total de empresas innovadoras	15,24	27,19
I.2.2.1) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	75,15	68,84
I.3) Empresas que han recibido apoyo financiero del programa Horizonte 2020 para la Investigación e Innovación de la Unión Europea		
I.3.1) % empresas con este tipo de financiación respecto al total de empresas	0,75	5,49
I.3.1.1) % empresas con este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	97,92	95,06
I.3.2) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación respecto al total de empresas innovadoras	3,05	9,90
I.3.2.1) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	98,90	95,06
I.4) Empresas que han recibido otro apoyo financiero de instituciones de la Unión Europea		
I.4.1) % empresas con este tipo de financiación respecto al total de empresas	1,81	9,16
I.4.1.1) % empresas con este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	43,26	58,23
I.4.2) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación respecto al total de empresas innovadoras	4,96	14,42
I.4.2.1) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	64,93	66,64
expectativas respecto al total de empresas innovadoras de proceso		13,78 12,32

Actividades innovadoras en el periodo 2017-2019 (actividades de conllevar o conllevaron gastos)

G) Empresas con innovaciones de producto o de proceso de negocio completadas y/o en curso y/o abandonadas (actividades innovadoras)		
G.1) Total	4.036	205
G.1.1) Empresas con actividades completadas referidas a innovaciones de producto y/o proceso de negocio	3.840	191
G.1.2) Empresas con actividades innovadoras en curso al final del periodo	966	98
G.1.3) Empresas con actividades innovadoras que han sido abandonadas	315	34
G.1.4) Empresas con actividades de I+D interna	1.036	108
G.1.4.1) Empresas en que las actividades de I+D interna se realizaron de forma continua	709	84
G.1.4.2) Empresas en que las actividades de I+D interna se realizaron de forma ocasional	327	24
G.1.5) Empresas que han comprado I+D (I+D externa)	248	41
G.2) % empresas con innovaciones de producto o de proceso de negocio completadas y/o en curso y/o abandonadas respecto al total de empresas	24,28	55,51
H) Financiación privada de las empresas con actividades innovadoras en el periodo 201		
H.1) Empresas que se han financiado mediante la emisión de acciones		
H.1.1) % empresas con este tipo de financiación respecto al total de empresas	* 0,70	(*)
H.1.1.1) % empresas con este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	* 50,12	.
H.1.2) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación respecto al total de empresas con actividades innovadoras	* 1,89	(*)
H.1.2.1) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	79,21	.
H.2) Empresas que se han financiado mediante créditos y/o emisión de deuda		
H.2.1) % empresas con este tipo de financiación respecto al total de empresas	21,46	21,52
H.2.1.1) % empresas con este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	21,26	30,38
H.2.2) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación respecto al total de empresas con actividades innovadoras	31,55	23,92
H.2.2.1) % empresas con actividades innovadoras y este tipo de financiación que dedicaron este recurso total o parcialmente para actividades innovadoras	59,54	49,24

J) Cooperación para la realización de las actividades innovadoras		
J.1) Objetivo de la cooperación		
J.1.1) % empresas que cooperaron para realizar actividades innovadoras respecto al total de empresas	4,40	21,98
J.1.1.1) % empresas que cooperaron para realizar actividades de I+D respecto al total de empresas	1,84	14,20
J.1.1.2) % empresas que cooperaron para realizar otras actividades innovadoras respecto al total de empresas	3,10	13,66
J.1.2) % empresas que cooperaron en actividades de negocio no innovadoras respecto al total de empresas	3,89	12,42
J.2) % de empresas que cooperaron para la realización de actividades innovadoras según el tipo de socio con el que cooperó		
J.2.1) Empresas privadas fuera de su grupo de empresas	87,95	86,65
J.2.1.1) Consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de investigación	38,44	62,33
J.2.1.2) Proveedores de equipos, materiales, componentes o software	44,26	56,97
J.2.1.3) Empresas que son sus usuarios o clientes	19,46	21,89
J.2.1.4) Empresas competidoras	5,15	6,29
J.2.1.5) Otras empresas	26,80	27,41
J.2.2) Otras empresas de su mismo grupo	10,36	33,48
J.2.3) Universidades u otros centros de enseñanza superior	22,33	40,99
J.2.4) Administración pública o institutos públicos de investigación	15,92	37,02
J.2.5) Usuarios o clientes del sector público	2,92	(*)
J.2.6) Instituciones sin fines de lucro	5,35	18,57
J.3) % empresas que cooperaron para la realización de actividades innovadoras por país donde se ubica el socio con el que se cooperó		
J.3.1) Socios ubicados en España	97,04	93,67
J.3.2) Socios ubicados en otros países de UE y EFTA	14,28	38,11
J.3.3) Socios de los demás países	4,77	12,82
J.4) % empresas que cooperaron para la realización de actividades innovadoras según el socio de cooperación considerado más valioso		
J.4.1) Empresas privadas fuera de su grupo de empresas	75,71	53,73
J.4.1.1) Consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de investigación	25,67	23,47
J.4.1.2) Proveedores de equipos, materiales, componentes o software	25,22	16,92
J.4.1.3) Empresas que son sus usuarios o clientes	* 9,36	(*)
J.4.1.4) Empresas competidoras	0,98	(*)
J.4.1.5) Otras empresas	14,48	8,14
J.4.2) Otras empresas de su mismo grupo	6,76	12,02
J.4.3) Universidades u otros centros de enseñanza superior	8,57	12,71
J.4.4) Administración pública o institutos públicos de investigación	6,41	10,57
J.4.5) Usuarios o clientes del sector público	(*)	.
J.4.6) Instituciones sin fines de lucro	* 2,41	10,98

K) Factores que dificultan la realización de las actividades innovadoras		
K.1) % empresas que atribuyeron un grado de importancia elevado a los siguientes factores a la hora de dificultar la decisión de iniciar o la ejecución misma de las actividades innovadoras respecto al total de empresas		
K.1.1) Falta de financiación dentro de la empresa o grupo de empresas	16,58	8,49
K.1.2) Falta de financiación de fuentes exteriores privadas	13,56	8,31
K.1.3) Dificultades para obtener ayudas o subvenciones públicas	20,99	14,22
K.1.4) Costes demasiado elevados	27,51	19,25
K.1.5) Falta de personal cualificado dentro de la empresa	16,25	7,77
K.1.6) Falta de socios para colaboración	9,35	8,59
K.1.7) Falta de acceso a conocimientos externos	11,78	7,36
K.1.8) Incertidumbre respecto a la demanda en el mercado de las ideas de la empresa	22,19	15,99
K.1.9) Demasiada competencia en el mercado	20,05	10,51
K.1.10) Existen otras prioridades dentro de su empresa	41,37	28,83
K.2) % empresas que atribuyeron un grado de importancia elevado a al menos uno de los anteriores factores a la hora de dificultar la decisión de iniciar o la ejecución misma de las actividades innovadoras respecto al total de empresas	63,34	52,62

Estrategias y flujos de conocimiento en el periodo 2017-2019

L) Estrategias en el desempeño económico de las empresas		
L.1) % empresas para las cuales tuvieron un grado de importancia elevado las siguientes estrategias respecto al total de empresas		
L.1.1) Las centradas en mejorar bienes o servicios existentes	34,66	50,35
L.1.2) Las centradas en introducir nuevos bienes o servicios	7,44	16,83
L.1.3) Las centradas en precios bajos (liderazgo de precios)	15,15	15,89
L.1.4) Las centradas en calidad alta (liderazgo de calidad)	44,17	54,41
L.1.5) Las centradas en una amplia gama de bienes o servicios	16,84	17,06
L.1.6) Las centradas en uno o un número pequeño de bienes o servicios	10,43	10,33
L.1.7) Las centradas en satisfacer grupos de clientes establecidos	45,59	45,23
L.1.8) Las centradas en llegar a nuevos grupos de clientes	32,96	34,71
L.1.9) Las centradas en bienes o servicios estandarizados	13,06	11,56
L.1.10) Las centradas en soluciones específicas para clientes	30,83	28,67
M) Co-creación o personalización para satisfacer los requisitos del usuario (en la 'co-creación' la empresa diseña y desarrolla conjuntamente con el usuario, ya sea éste un cliente final u otra empresa que utilice ese producto como un producto intermedio que en la 'personalización' la empresa diseña y desarrolla el producto sola)		
M.1) Empresas que han cumplido los requisitos de los clientes mediante la co-creación o la personalización		
M.1.1) % empresas que han ofrecido bienes o servicios creados conjuntamente con el usuario (co-creación) respecto del total de empresas	8,91	12,01
M.1.2) % empresas que han ofrecido bienes o servicios diseñados y desarrollados para cumplir las necesidades de un usuario en particular (personalización) respecto del total de empresas (Se excluye la versión modificada de productos estándares que pueden ser usados de manera masiva)	13,21	18,28
M.1.3) % empresas que ofrecen bienes o servicios estandarizados ofrecidos a diferentes usuarios de la misma manera respecto del total de empresas (incluye la adaptación de productos para uso masivo)	21,09	30,32
M.2) Tipo de usuario para la co-creación o personalización		
M.2.1) % empresas cuyo usuario para la co-creación o personalización han sido empresas privadas respecto del total de empresas que co-crearon o personalizaron bienes y/o servicios	80,45	72,83
M.2.2) % empresas cuyo usuario para la co-creación o personalización han sido organizaciones del sector público (incluyen las entidades públicas como las administraciones central, autonómica y local; y agencias, universidades, escuelas, hospitales y otros proveedores de servicios públicos tales como seguridad, transporte, alojamiento, energía...) respecto del total de empresas que co-crearon o personalizaron bienes y/o servicios	15,32	28,83
M.2.3) % empresas cuyo usuario para la co-creación o personalización han sido personas físicas u hogares respecto del total de empresas que co-crearon o personalizaron bienes y/o servicios	34,05	14,21
M.2.4) % empresas cuyo usuario para la co-creación o personalización han sido instituciones sin fines de lucro respecto del total de empresas que co-crearon o personalizaron bienes y/o servicios	11,88	12,12
N) Utilización de derechos de la propiedad intelectual por las empresas con actividades		
N.1) % empresas con actividades innovadoras según acciones relacionadas con instrumentos de la propiedad intelectual respecto al total de empresas con dichas actividades		
N.1.1) Registro de algún dibujo o modelo industrial	5,41	9,82
N.1.2) Registro de alguna marca	13,28	22,74
N.1.3) Reclamación de derechos de autor	* 1,59	(*)
N.1.4) Uso de secretos comerciales	1,48	2,56
N.1.5) Solicitud de alguna patente	4,67	9,62
N.2) % empresas con actividades innovadoras que han gestionado licencias OUT por medio de las siguientes acciones respecto al total de empresas con dichas actividades		
N.2.1) Concesión de licencias OUT de derechos de propiedad intelectual a terceros	0,47	(*)
N.2.2) Venta o asignación de derechos de propiedad intelectual a terceros	0,54	(*)
N.2.3) Intercambio de derechos de propiedad intelectual	(*)	(*)
N.3) % empresas con actividades innovadoras que han gestionado licencias IN por medio de las siguientes acciones respecto al total de empresas con dichas actividades		
N.3.1) Compra o adquisición de licencias IN de patentes u otros derechos de propiedad intelectual	* 2,03	(*)
N.3.1.1) De empresas privadas o personas físicas	* 1,95	(*)
N.3.1.2) De organizaciones públicas, universidades u otros centros de enseñanza superior	(*)	(*)
O) Tecnología adquirida		
O.1) % empresas que han comprado maquinaria, equipo o software basado en tecnología de distinto tipo respecto del total de empresas		
O.1.1) Tecnología ya usada por la empresa o una actualización de la misma	31,59	47,73
O.1.2) Tecnología nueva no utilizada previamente en la empresa	8,03	23,85

Anexo C. Formato encuesta de innovación



ENCUESTA DE INNOVACIÓN



Esta encuesta hace parte del proyecto de investigación llamado "Modelo de innovación para micro y pequeñas empresas (fase I)", y para ello se están encuestando empresas en todo el país. La información que nos suministre será de carácter confidencial y será utilizada estrictamente para efectos académicos: de un lado, los estudiantes podrán conocer la situación actual sobre la innovación en su empresa 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. De antemano le agradecemos responder esta encuesta de la manera más atenta posible.

A- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:

Razón social (productos/servicios):

Sector:

Industria Servicios Comercio

Tamaño de la empresa:

Micro Pequeña Mediana Grande

Cantidad de empleados:

Página web (si la tiene):

Nombre quien responde la encuesta:

Cargo de quien responde la encuesta:

Ciudad y teléfono de Contacto

Ciudad/Mpio:
Número de teléfono:

Nivel de formación de quien responde la encuesta:

Bachillerato Tecnología Pregrado Posgrado
Título obtenido:

¿Puede considerarse la empresa como una empresa de carácter familiar?
Sí No

B- ASPECTOS PARTICULARES DE LA EMPRESA

Existen cuatro tipos de innovación según el Manual de Oslo (ver definiciones en adjunto). Según el contexto, indique qué tan importante le resulta a la empresa ser innovadora en cada uno de los tipos de innovación (marque con una X):

Tipo de innovación	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Innovación de producto					
Innovación de proceso					
Innovación de mercadotecnia (comercial)					
Innovación de organización					
Innovación en logística					

En adelante, usted encontrará una serie de afirmaciones sobre la empresa respecto a la innovación y su gestión. En cada una marque con una (X) en donde corresponda según su nivel de acuerdo con la afirmación, para lo cual tiene las opciones de respuesta que se presentan a continuación (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo).

Totalmente en desacuerdo	Entre ① y ②	En desacuerdo	Entre ② y ③	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Entre ③ y ④	De acuerdo	Entre ④ y ⑤	Totalmente de acuerdo
①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤

Oportunidades de carrera/desarrollo. Podría decirse que en la organización:		Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
				①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
26	Se tienen diseñados (formalizados) planes de carrera para el personal												
27	Se ofrecen alternativas orientadas a que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción y desarrollo												
28	Las personas conocen hasta dónde pueden llegar a escalar en la organización												
29	Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados												
30	Por encima de la antigüedad, el criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal es el												
Con relación al sistema retributivo (remuneración), se puede decir que en la organización:		Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
				①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
31	Existe una fuerte relación entre la retribución al empleado y su nivel de desempeño												
32	Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa												
33	Cuando la empresa brinda estímulos económicos se otorgan a todos los niveles jerárquicos (operativo, administrativo, mando medio,												
34	El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y el logro de objetivos a largo plazo												
35	Los trabajadores se sienten satisfechos con su remuneración												
Seguridad y salud en el trabajo. Podría decirse que en la organización:		Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
				①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
36	Cuentan con programas de salud y seguridad en el trabajo												
37	Existe una cultura de previsión del riesgo fundamentada en la no ocurrencia de accidente de trabajo												
38	Los empleados reciben capacitaciones respecto a la seguridad y salud en el trabajo												
39	Las áreas de trabajo están bien delimitadas y sus empleados respetan las normas estipuladas con respecto a manejo de												
40	Las condiciones de trabajo del personal son adecuadas para desarrollar bien sus labores (mobiliario, condiciones de luz, clima,												
41	Le realizan oportunamente los exámenes de salud en el trabajo a los trabajadores												

D. ASUNTOS EMERGENTES Y PRÁCTICAS AVANZADAS EN GESTIÓN HUMANA:

No	Estimado(a) estudiante. A continuación, digite el valor numérico de acuerdo a la elección realizada por los encuestados. Debe haber encuestado, al menos, una persona y esta plantilla le permite registrar hasta cuatro	Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
				①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
42	Tiene un rol protagónico para el desarrollo de la empresa												
43	Participa activamente en la toma de decisiones estratégicas de la empresa												
44	Aporta significativamente para afrontar retos actuales como la globalización												
45	Aporta significativamente para afrontar los desafíos que imponen los cambios tecnológicos												
46	Es un actor importante para afrontar los constantes cambios en los entornos colectivo e individual dentro de la empresa												

E1: Oscar Velasco
E2: Elizabeth Nuñez Arias

	Como parte de su estilo de gestion la empresa:	Respuesta E1	Respuesta E2		
99	Promueve activamente la participación de los empleados para que aporten ideas innovadoras de mejoramiento				
100	Siempre evalúa las ideas de mejoramiento que brindan los empleados				
101	Casi siempre implementa las ideas de mejoramiento que brindan los empleados				
	En la empresa los empleados se caracterizan por adoptar las siguientes conductas:	Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
102	Buscan cómo mejorar procesos, tecnología, productos, servicios o relaciones de trabajo existentes			① 1.5	② 2.5 ③ 3.5 ④ 4.5 ⑤
103	Proponen ideas creativas				
104	Prueban las nuevas ideas, tratando de evaluarlas				
105	Promueven y defienden las nuevas ideas de otros				
106	Tratan de persuadir a los demás de la importancia de una nueva idea o solución				
107	Tratan de encontrar los fondos necesarios para poner en marcha las nuevas ideas				
108	Desarrollan planes y programas adecuados para implantar las nuevas ideas				
109	En general, son innovadores,				
	Respecto al énfasis estratégico, en la empresa:	Respuesta E1	Respuesta E2		
110	La Innovación hace parte fundamental del estilo con que se gestiona la empresa				
111	La Innovación se planea estratégicamente, de manera informada y fundamentada				
112	A los empleados de todo nivel se les transmite las intenciones de la empresa en materia de innovación				
113	Se promueve el desarrollo, evaluación y ejecución de proyectos de innovación				
114	Los empleados deben ejecutar proyectos de innovación como parte de sus funciones				
115	Se promueve la exploración y experimentación de nuevas ideas para la mejora				
116	Las políticas de contratación fomentan el desarrollo de competencias innovadoras				
	Podría decirse que en la empresa:	Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
117	Se hacen esfuerzos considerables por estar actualizada en conocimiento			① 1.5	② 2.5 ③ 3.5 ④ 4.5 ⑤
118	Los empleados se caracterizan por ser cooperadores en los procesos de aprendizaje				
119	Los empleados conocen suficientemente el funcionamiento de la empresa				
120	Se gestiona el desarrollo de conocimientos y habilidades de los empleados				
121	Se mide y monitorea los resultados derivados de dichos conocimientos y habilidades de los empleados				
122	Se utilizan marcas registradas, know-how u otros tipos de conocimiento de alto nivel				
123	Se realizan procesos de investigación y desarrollo (I+D)				

F. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y EVALUACION DE LA EMPRESA

No	Las reglas y políticas formales													
		E1: Oscar Velasco		E2: Elizabeth Nuñez Arias		Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo			
	Evaluación de la encuesta. Con respecto a la encuesta que está terminando de resolver, usted piensa que:	Respuesta E1	Respuesta E2	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤		
143	Los temas tratados en esta encuesta son relevantes y deberían ser considerados por las empresas que busquen ser exitosas													
144	Resolviendo esta encuesta usted pudo encontrar puntos que debería fortalecer la empresa para ser más innovadora													
145	Las preguntas planteadas en esta encuesta son claras y fáciles de entender en términos generales													
146	La forma en que se debe responder la encuesta es fácil de resolver, incluso para personas con bajo nivel de formación													
	Desempeño en innovación. Puede decirse que la empresa se caracteriza por:	Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo					
147	Desarrollar productos/servicios nuevos (o significativamente mejorados) e introducirlos al mercado			①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤		
148	Incorporar mejoras frecuentes al proceso de producción (u obtención del servicio)													
149	Idear e implementar estrategias comerciales exitosas													
150	Mejorar frecuentemente los procesos de gestión interna													
151	Mejorar frecuentemente la gestión de los flujos de materiales y de información desde los proveedores hasta el cliente													
	Desempeño global de la empresa. Puede decirse que, durante los últimos tres años, los resultados obtenidos por la empresa han sido satisfactorios en:	Respuesta E1	Respuesta E2	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo					
152	La rentabilidad de la empresa ha sido buena			①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤		
153	El comportamiento de las ventas ha sido bueno.													
154	La imagen de la empresa y sus productos/servicios ha sido buena													
155	La empresa ha logrado una buena satisfacción y lealtad de los clientes													
156	El flujo de caja (liquidez) de la empresa ha sido bueno para pagar todas sus obligaciones													
157	La productividad ha sido buena													

Fuente: universidad nacional abierta y a distancia UNAD- universidad nacional de Colombia.

Anexo D. Aplicación encuesta de innovación



ENCUESTA DE INNOVACIÓN



Esta encuesta hace parte del proyecto aplicado como opción de grado titulado "Análisis de la cultura organizacional y gestión humana y el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S", y para ello, se indaga a todo el personal administrativo y operativo de la organización. La información que nos suministre será de carácter confidencial y será utilizada estrictamente para efectos académicos: de un lado, la estudiante tesista podrá conocer la situación actual sobre la innovación en la empresa para hacer propuestas de mejora como parte de su proyecto formativo profesional. De antemano le agradecemos responder esta encuesta de la manera más atenta posible.

A. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: <u>Multiservicios Sol del Oriente S.A.S</u>	Año de constitución de la empresa: <u>2017</u>
Razón social (productos/servicios): <u>Alquiler Vehículos - maquinaria</u>	Sector: <input type="checkbox"/> Industria <input checked="" type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Comercio
Tamaño de la empresa: <input checked="" type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Grande	Cantidad de trabajadores (incluye vinculación directa y otras modalidades, en cualquier posición): <u>3</u>
Página web (si la tiene): <u>www.multisol.co</u>	
¿Puede considerarse la empresa como una empresa de carácter familiar? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Nombre quien responde la encuesta: <u>Elizabeth Nuñez Arias</u>	Cargo de quien responde la encuesta: <u>Sub Gerente</u>
¿Podría considerarse usted como el principal responsable de la gestión humana en la empresa? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Ciudad y teléfono de Contacto: Ciudad/Mpio: <u>Arcesias</u> Número de teléfono: <u>310 6068312</u> Email: <u>ElizabethN89@gmail.com</u>	Nivel de formación de quien responde la encuesta: <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnología <input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado Título obtenido: <u>Ing. Industrial</u>

B. ASPECTOS PARTICULARES DE LA EMPRESA.

Existen cuatro tipos de innovación según el Manual de Oslo (ver definiciones en adjunto). Según el contexto, indique qué tan importante le resulta a la empresa ser innovadora en cada uno de los tipos de innovación (marque con una X):

Tipo de innovación	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Innovación de producto				X	
Innovación de proceso				X	
Innovación de mercadotecnia (comercial)				X	
Innovación de organización				X	
Innovación en logística				X	

En adelante, usted encontrará una serie de afirmaciones sobre la empresa respecto a la innovación y su gestión. En cada una marque con una (X) en donde corresponda según su nivel de acuerdo con la afirmación, para lo cual tiene las opciones de respuesta que se presentan a continuación (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo).

Totalmente en desacuerdo	Entre ① y ②	En desacuerdo	Entre ② y ③	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Entre ③ y ④	De acuerdo	Entre ④ y ⑤	Totalmente de acuerdo
①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤

C. PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN HUMANA (PROCESOS DE BASE):

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
	Selección y vinculación. Respecto a la selección y vinculación de personal, podría decirse que la organización:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
01	Para los 5 cargos clave en la compañía se utilizan diversos canales para la comunicación de vacantes e identificación de candidatos a vincular (prensa, redes sociales, empresas de casa-talentos, página web y referidos)	X									
02	Tiene prácticas bien definidas e implementadas para seleccionar el personal que vincula							X			
03	Tiende a realizar contratación directa con la empresa							^			
04	Tiende a contratar su personal a término indefinido							X			
05	Tiene un sistema de selección y vinculación que le permite atraer, vincular y retener a la gente apropiada							X			
	Formación. Sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores, podría afirmarse que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
06	Se tienen programas de capacitación planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras							X			
07	Los trabajadores cuentan con una alta posibilidad de capacitación cada año							X			
08	Se capacita a todos los trabajadores							X			
09	La capacitación brindada está contribuyendo efectivamente al mejoramiento del desempeño de los trabajadores						X				
10	La capacitación brindada está ayudando a motivar y retener los trabajadores							X			
	Orientación de la formación. Sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores, podría afirmarse que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
11	Se asume desde una perspectiva estratégica							^			
12	Se orienta hacia el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de la organización							^			
13	Se orienta preferentemente a lograr un aumento de la productividad							X			
14	Se orienta preferentemente a fortalecer el trabajo en equipo							X			
15	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en ventas a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos							X			
16	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en marketing a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos							X			
17	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en finanzas-gestión financiera y control de costos a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos							^			
18	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en investigación y desarrollo a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos							X			
19	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en administración de operaciones (producción, operaciones, procesos, aspectos técnicos o control de calidad) a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos							X			
20	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en logística a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos							X			
	Evaluación del desempeño. Podría afirmarse que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
21	La organización tiene un adecuado sistema de valoración del desempeño de los trabajadores							X			
22	El desempeño de las personas es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables							^			
23	La evaluación del personal está orientada preferentemente a evaluar el desempeño colectivo de los trabajadores							X			

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
24	Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación							X			
25	La evaluación que se hace de los trabajadores está contribuyendo a mejorar el desempeño general de la organización							X			
	Oportunidades de carrera/ desarrollo. Podría decirse que en la organización:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
26	Se tienen diseñados (formalizados) planes de carrera para el personal				X						
27	Se ofrecen alternativas orientadas a que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción y desarrollo				X						
28	Las personas conocen hasta dónde pueden llegar a escalar en la organización				X						
29	Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados				X						
30	Por encima de la antigüedad, el criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal es el rendimiento, las capacidades y habilidades de las personas				X						
	Con relación al sistema retributivo (remuneración), se puede decir que en la organización:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
31	Existe una fuerte relación entre la retribución al empleado y su nivel de desempeño						X				
32	Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa							X			
33	Cuando la empresa brinda estímulos económicos se otorgan a todos los niveles jerárquicos (operativo, administrativo, mando medio, directivo)							X			
34	El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y el logro de objetivos a largo plazo							X			
35	Los trabajadores se sienten satisfechos con su remuneración							X			
	Seguridad y salud en el trabajo. Podría decirse que en la organización:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
36	Cuentan con programas de salud y seguridad en el trabajo								X		
37	Existe una cultura de provisión del riesgo fundamentada en la no ocurrencia de accidente de trabajo								X		
38	Los empleados reciben capacitaciones respecto a la seguridad y salud en el trabajo								X		
39	Las áreas de trabajo están bien delimitadas y sus empleados respetan las normas estipuladas con respecto a manejo de materiales								X		
40	Las condiciones de trabajo del personal son adecuadas para desarrollar bien sus labores (mobiliario, condiciones de luz, clima, humedad, etc.)								X		
41	Le realizan oportunamente los exámenes de salud en el trabajo a los trabajadores								X		

D. ASUNTOS EMERGENTES Y PRÁCTICAS AVANZADAS EN GESTIÓN HUMANA:

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
	Rol/Status de la gestión humana. Podría decirse que, en su organización, la gestión humana:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
42	Tiene un rol protagónico para el desarrollo de la empresa					X					
43	Participa activamente en la toma de decisiones estratégicas de la empresa					X					
44	Aporta significativamente para afrontar retos actuales como la globalización					X					
45	Aporta significativamente para afrontar los desafíos que imponen los cambios tecnológicos					X					
46	Es un actor importante para afrontar los constantes cambios en los entornos colectivo e individual dentro de la empresa					X					
	Gestión humana como socio estratégico. Se puede decir que la gestión humana en la empresa trasciende los aspectos administrativos básicos (nómina o contratación) para ayudar a las siguientes áreas (y sus jefes encargados) a propiciar la mejora y aprovechar efectivamente el talento humano:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
47	Ventas					X					
48	Marketing					X					
49	Finanzas-gestión financiera y control de costos					X					
50	Investigación y desarrollo					X					
51	Estrategia corporativa						X				
52	Logística						X				
53	Administración de operaciones (producción bien u operaciones servicio, procesos, aspectos técnicos o control de calidad)						X				
	Características de la cultura organizacional. La empresa se caracteriza por ser:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
54	Como una extensión de la familia. La gente comparte muchas cosas de sí mismo					X					
55	Dinámica y emprendedora. La gente se anima a asumir riesgos						X				
56	Orientada a la producción. La principal preocupación es hacer el trabajo con la menor cantidad posible de recursos						X				
57	Formal y estructurada. En general, existen procedimientos para todo lo que se tiene que hacer						X				
	Aspectos estratégicos. Lo más importante en la empresa son:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
58	Las personas. La cohesión y la moral del grupo son importantes							X			
59	Crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Es importante la disposición a asumir nuevos desafíos							X			
60	La competitividad y el logro. Es importante lo que hacen los competidores							X			
61	La estabilidad. La eficiencia es importante							X			
	Factores integradores. El factor cohesionador dominante en la empresa es:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
62	La lealtad y la tradición					X					
63	El compromiso con la innovación y el desarrollo					X					
64	El logro de las metas y las tareas					X					
65	Las reglas y políticas formales					X					
	Liderazgo. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
66	Mentores o maestros							X			
67	Emprendedores, innovadores y tomadores de riesgos							X			
68	Técnicos, jefes conservadores							X			
69	Coordinadores, organizadores o administradores							X			
	Alineación individual. La empresa conoce y articula en la toma de decisiones los siguientes aspectos relacionados con los trabajadores:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
70	Objetivos personales							X			
71	Motivaciones						X				
72	Modelos de comportamiento						X				
73	Creencias y valores						X				
74	Balance vida-trabajo						X				
75	Calidad de vida						X				
	Gestión del conocimiento. Respecto a los rasgos organizacionales, puede decirse que su organización:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
76	Lleva a cabo un buen programa de gestión del conocimiento en las distintas áreas que la conforman							X			
77	Se aplican estrategias, herramientas y técnicas para la gestión del conocimiento							X			
78	Existe un área encargada de hacer la gestión del conocimiento							X			
79	Se sistematiza la información periódicamente con el fin de tomar decisiones informadas y estimular las buenas prácticas							X			
80	Tiene la cultura de compartir información internamente de manera solidaria							X			
	Resultados de la gestión humana. En la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
81	Los trabajadores tienen un excelente desempeño					X					

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
82	Los trabajadores están motivados y satisfechos haciendo sus labores						✓				
83	Los trabajadores que ocupan cargos claves en su empresa son competentes							✓			
84	Los empleados de la organización ponen un gran esfuerzo para que ésta sea exitosa						✓				
85	Los empleados de la organización se interesan y se preocupan por el futuro de la empresa						✓				
86	Los empleados de la organización muestran lealtad hacia ella						✓				

E. VALORACIÓN DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA

Respecto a los productos, la empresa:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
87	Busca ser pionera y adelantarse a otras empresas en la introducción al mercado de nuevos productos/servicios al mercado					✓				
88	No busca ser pionera sino estar alerta y responder rápidamente ante la introducción al mercado de nuevos productos/servicios por parte de otras empresas					✓				
Con relación a los empleados de la empresa, se podría decir que:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
89	Los empleados están muy comprometidos en dar su mejor esfuerzo					✓				
90	La empresa cuenta con empleados suficientemente preparados y capacitados					✓				
91	La rotación de personal en la empresa es baja					✓				
Respecto al capital financiero, la empresa:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
92	Destina una parte de su presupuesto anual para financiar la innovación			✓						
93	Posee capacidad financiera suficiente para ejecutar iniciativas de innovación					✓				
94	Tiene suficiente acceso al sistema financiero para apalancar iniciativas innovadoras					✓				
Respecto a las relaciones externas, la empresa:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
95	Se relaciona con los clientes para realizar mejoras					✓				
96	Se relaciona con los proveedores para realizar mejoras					✓				
97	Se relaciona con los competidores para realizar mejoras						✓			
98	Se relaciona con organizaciones externas de apoyo para realizar mejoras						✓			
Como parte de su estilo de gestión, la empresa:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
99	Promueve activamente la participación de los empleados para que aporten ideas innovadoras de mejoramiento						✓			
100	Siempre evalúa las ideas de mejoramiento que brindan los empleados						✓			
101	Casi siempre implementa las ideas de mejoramiento que brindan los empleados						✓			
En la empresa los empleados se caracterizan por adoptar las siguientes conductas:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
102	Buscan cómo mejorar procesos, tecnología, productos, servicios o relaciones de trabajo existentes							✓		
103	Proponen ideas creativas							✓		
104	Prueban las nuevas ideas, tratando de evaluarlas							✓		
105	Promueven y defienden las nuevas ideas de otros							✓		
106	Tratan de persuadir a los demás de la importancia de una nueva idea o solución							✓		
107	Tratan de encontrar los fondos necesarios para poner en marcha las nuevas ideas							✓		
108	Desarrollan planes y programas adecuados para implantar las nuevas ideas							✓		
109	En general, son Innovadores							✓		

	Respecto al énfasis estratégico, en la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
110	La innovación hace parte fundamental del estilo con que se gestiona la empresa					+				
111	La innovación se planea estratégicamente, de manera informada y fundamentada					+				
112	A los empleados de todo nivel se les transmite las intenciones de la empresa en materia de innovación					+				
113	Se promueve el desarrollo, evaluación y ejecución de proyectos de innovación					+				
114	Los empleados deben ejecutar proyectos de innovación como parte de sus funciones					+				
115	Se promueve la exploración y experimentación de nuevas ideas para la mejora					+				
116	Las políticas de contratación fomentan el desarrollo de competencias innovadoras					+				
	Podría decirse que en la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
117	Se hacen esfuerzos considerables por estar actualizada en conocimiento			+						
118	Los empleados se caracterizan por ser cooperadores en los procesos de aprendizaje			+						
119	Los empleados conocen suficientemente el funcionamiento de la empresa			+						
120	Se gestiona el desarrollo de conocimientos y habilidades de los empleados			+						
121	Se mide y monitorea los resultados derivados de dichos conocimientos y habilidades de los empleados			+						
122	Se utilizan marcas registradas, know-how u otros tipos de conocimiento de alto nivel			+						
123	Se realizan procesos de investigación y desarrollo (I+D)			+						
	Respecto a su orientación externa, puede decirse que la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
124	Monitorea las tendencias económicas y políticas del entorno		+							
125	Conoce las tendencias tecnológicas pioneras en el sector		+							
126	Regularmente realiza un seguimiento de su servicio al cliente		+							
127	Basa el desarrollo de productos en información sobre el consumidor y el mercado		+							
128	Conoce bien a sus competidores					+				
129	Conoce cómo valoran los clientes sus productos					+				
130	Está más orientada a los clientes que a los competidores					+				
131	Basa su competencia principalmente en la diferenciación de sus productos					+				
132	Considera que los intereses del cliente son más importantes que los de los propietarios/accionistas de la empresa					+				
133	Ofrece los mejores productos del sector				+					
134	Considera que el negocio existe principalmente para servir a los clientes			+	+					
	Respecto a los rasgos organizacionales, puede decirse que en la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
135	Existen varios hábitos (actividades colectivas, ceremonias o eventos, formas de saludar, formas de responder, costumbres, etc.) que ayudan a moldear el comportamiento					+				
136	Existen varias personas (vivas o muertas) que son modelos para seguir e inspiran la adopción de ciertos comportamientos por parte de los empleados					+				
137	Los procesos organizacionales operan de forma coherente para apoyar los objetivos de la empresa					+				
138	Los procesos organizacionales evitan el desperdicio de recursos en actividades improductivas					+				
139	Los procesos organizacionales inducen a las personas a alcanzar los propósitos de la empresa, evitando el conflicto persona-organización							+		
140	Los procesos organizacionales estimulan las personas para cuestionar las tradiciones y prácticas pasadas de moda							+		
141	Los procesos organizacionales son lo suficientemente flexibles para permitirnos responder rápidamente a los cambios en nuestros mercados							+		
142	Los procesos organizacionales evolucionan rápidamente en respuesta a los cambios en nuestras prioridades de negocio							+		

F. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y EVALUACION DE LA ENCUESTA:

	Evaluación de la encuesta. Con respecto a la encuesta que está terminando de resolver, usted piensa que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
143	Los temas tratados en esta encuesta son relevantes y deberían ser considerados por las empresas que busquen ser exitosas								✓	
144	Resolviendo esta encuesta usted pudo encontrar puntos que debería fortalecer la empresa para ser más innovadora								✓	
145	Las preguntas planteadas en esta encuesta son claras y fáciles de entender en términos generales								✓	
146	La forma en que se debe responder la encuesta es fácil de resolver, incluso para personas con bajo nivel de formación								✓	
	Desempeño en innovación. Puede decirse que la empresa se caracteriza por:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
147	Desarrollar productos/servicios nuevos (o significativamente mejorados) e introducirlos al mercado							✓		
148	Incorporar mejoras frecuentes al proceso de producción (u obtención del servicio)							✓		
149	Idear e implementar estrategias comerciales exitosas							✓		
150	Mejorar frecuentemente los procesos de gestión interna							✓		
151	Mejorar frecuentemente la gestión de los flujos de materiales y de información desde los proveedores hasta el cliente							✓		
	Desempeño global de la empresa. Puede decirse que, durante los últimos tres años, los resultados obtenidos por la empresa han sido satisfactorios en:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
152	La rentabilidad de la empresa ha sido buena							✓		
153	El comportamiento de las ventas ha sido bueno						✓			
154	La imagen de la empresa y sus productos/servicios ha sido buena							✓		
155	La empresa ha logrado una buena satisfacción y lealtad de los clientes						✓			
156	El flujo de caja (liquidez) de la empresa ha sido bueno para pagar todas sus obligaciones							✓		
157	La productividad ha sido buena							✓		

G) PREGUNTAS ABIERTAS

158. ¿Considera que la legislación colombiana favorece una gestión humana estratégica?

NO, me parece que la legislación colombiana se enfoque en fortalecer la gestión humana.

159. En su concepto: ¿Qué tan estratégica es la gestión humana que se hace en la empresa?

Complimos con lo establecido en la norma ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y SST Resolución 0312 de 2019, pero no se ha aplicado ninguna estrategia adicional para promover la gestión humana.

160. En su concepto: ¿qué se puede decir de la cultura organizacional de la empresa?

Manejamos una cultura organizacional muy buena, basados en el cumplimiento de los requisitos del cliente y la normatividad legal vigente

161. Si desea hacer algún comentario, observación o sugerencia sobre la temática tratada en esta encuesta, por favor escríbala a continuación:

En general me parece muy interesante, pero algunas preguntas hacen temas que son muy técnicos y no tengo el conocimiento sobre estos.



ENCUESTA DE INNOVACIÓN



Esta encuesta hace parte del proyecto aplicado como opción de grado titulado "Análisis de la cultura organizacional y gestión humana y el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S", y para ello, se indaga a todo el personal administrativo y operativo de la organización. La información que nos suministre será de carácter confidencial y será utilizada estrictamente para efectos académicos: de un lado, la estudiante tesista podrá conocer la situación actual sobre la innovación en la empresa para hacer propuestas de mejora como parte de su proyecto formativo profesional. De antemano le agradecemos responder esta encuesta de la manera más atenta posible.

A. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:	Año de constitución de la empresa:
Multiservicios Sol del Oriente	2017
Razón social (productos/servicios):	Sector:
Alquiler vehículos - maquinaria	<input type="checkbox"/> Industria <input checked="" type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Comercio
Tamaño de la empresa:	Cantidad de trabajadores (incluye vinculación directa y otras modalidades, en cualquier posición):
<input checked="" type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Grande	
Página web (si la tiene):	
www.multisol.co	
¿Puede considerarse la empresa como una empresa de carácter familiar? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Nombre quien responde la encuesta:	Cargo de quien responde la encuesta:
Oscar Velasco	Gerente
¿Podría considerarse usted como el principal responsable de la gestión humana en la empresa? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
Ciudad y teléfono de Contacto	Nivel de formación de quien responde la encuesta:
Ciudad/Mpio: Acañas	<input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Tecnología <input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
Número de teléfono: 3118918179	Título obtenido:
Email: Oskarve.70@gmail.com	Abogado

B. ASPECTOS PARTICULARES DE LA EMPRESA.

Existen cuatro tipos de innovación según el Manual de Oslo (ver definiciones en adjunto). Según el contexto, indique qué tan importante le resulta a la empresa ser innovadora en cada uno de los tipos de innovación (marque con una X):

Tipo de innovación	Muy poco importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Innovación de producto				X	
Innovación de proceso				X	
Innovación de mercadotecnia (comercial)				X	
Innovación de organización				X	
Innovación en logística				X	

En adelante, usted encontrará una serie de afirmaciones sobre la empresa respecto a la innovación y su gestión. En cada una marque con una (X) en donde corresponda según su nivel de acuerdo con la afirmación, para lo cual tiene las opciones de respuesta que se presentan a continuación (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo).

Totalmente en desacuerdo	Entre ① y ②	En desacuerdo	Entre ② y ③	NI de acuerdo ni en desacuerdo	Entre ③ y ④	De acuerdo	Entre ④ y ⑤	Totalmente de acuerdo
①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤

C. PRÁCTICAS FUNCIONALES DE GESTIÓN HUMANA (PROCESOS DE BASE):

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
	Selección y vinculación. Respecto a la selección y vinculación de personal, podría decirse que la organización:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
01	Para los 5 cargos clave en la compañía se utilizan diversos canales para la comunicación de vacantes e identificación de candidatos a vincular (prensa, redes sociales, empresas de casa-talentos, página web y referidos)						X				
02	Tiene prácticas bien definidas e implementadas para seleccionar el personal que vincula						X				
03	Tiende a realizar contratación directa con la empresa						X				
04	Tiende a contratar su personal a término indefinido						X				
05	Tiene un sistema de selección y vinculación que le permite atraer, vincular y retener a la gente apropiada						X				
	Formación. Sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores, podría afirmarse que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
06	Se tienen programas de capacitación planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras					X					
07	Los trabajadores cuentan con una alta posibilidad de capacitación cada año						X				
08	Se capacita a todos los trabajadores						X				
09	La capacitación brindada está contribuyendo efectivamente al mejoramiento del desempeño de los trabajadores						X				
10	La capacitación brindada está ayudando a motivar y retener los trabajadores					X					
	Orientación de la formación. Sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores, podría afirmarse que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
11	Se asume desde una perspectiva estratégica					X					
12	Se orienta hacia el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de la organización					X					
13	Se orienta preferentemente a lograr un aumento de la productividad					X					
14	Se orienta preferentemente a fortalecer el trabajo en equipo					X					
15	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en ventas a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos					X					
16	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en marketing a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos					X					
17	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en finanzas-gestión financiera y control de costos a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos						X				
18	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en investigación y desarrollo a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos						X				
19	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en administración de operaciones (producción, operaciones, procesos, aspectos técnicos o control de calidad) a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos							X			
20	Se hace un esfuerzo importante para capacitar en logística a los trabajadores que ocupan cargos estratégicos			X							
	Evaluación del desempeño. Podría afirmarse que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
21	La organización tiene un adecuado sistema de valoración del desempeño de los trabajadores					X					
22	El desempeño de las personas es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables					X					
23	La evaluación del personal está orientada preferentemente a evaluar el desempeño colectivo de los trabajadores					X					

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
24	Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación							X			
25	La evaluación que se hace de los trabajadores está contribuyendo a mejorar el desempeño general de la organización							X			
Oportunidades de carrera/ desarrollo. Podría decirse que en la organización:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
26	Se tienen diseñados (formalizados) planes de carrera para el personal						X				
27	Se ofrecen alternativas orientadas a que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción y desarrollo						X				
28	Las personas conocen hasta dónde pueden llegar a escalar en la organización						X				
29	Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados						X				
30	Por encima de la antigüedad, el criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal es el rendimiento, las capacidades y habilidades de las personas						X				
Con relación al sistema retributivo (remuneración), se puede decir que en la organización:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
31	Existe una fuerte relación entre la retribución al empleado y su nivel de desempeño					X					
32	Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa					X					
33	Cuando la empresa brinda estímulos económicos se otorgan a todos los niveles jerárquicos (operativo, administrativo, mando medio, directivo)					X					
34	El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y el logro de objetivos a largo plazo					X					
35	Los trabajadores se sienten satisfechos con su remuneración					X					
Seguridad y salud en el trabajo. Podría decirse que en la organización:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
36	Cuentan con programas de salud y seguridad en el trabajo				X						
37	Existe una cultura de previsión del riesgo fundamentada en la no ocurrencia de accidente de trabajo				X						
38	Los empleados reciben capacitaciones respecto a la seguridad y salud en el trabajo				X						
39	Las áreas de trabajo están bien delimitadas y sus empleados respetan las normas estipuladas con respecto a manejo de materiales				X						
40	Las condiciones de trabajo del personal son adecuadas para desarrollar bien sus labores (mobiliario, condiciones de luz, clima, humedad, etc.)					X					
41	Le realizan oportunamente los exámenes de salud en el trabajo a los trabajadores						X				

D. ASUNTOS EMERGENTES Y PRÁCTICAS AVANZADAS EN GESTIÓN HUMANA:

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
Rol/Status de la gestión humana. Podría decirse que, en su organización, la gestión humana:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
42	Tiene un rol protagónico para el desarrollo de la empresa					X					
43	Participa activamente en la toma de decisiones estratégicas de la empresa					X					
44	Aporta significativamente para afrontar retos actuales como la globalización					X					
45	Aporta significativamente para afrontar los desafíos que imponen los cambios tecnológicos						X				
46	Es un actor importante para afrontar los constantes cambios en los entornos colectivo e individual dentro de la empresa						X				
Gestión humana como socio estratégico. Se puede decir que la gestión humana en la empresa trasciende los aspectos administrativos básicos (nómina o contratación) para ayudar a las siguientes áreas (y sus jefes encargados) a propiciar la mejora y aprovechar efectivamente el talento humano:		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
47	Ventas							X			
48	Marketing							X			
49	Finanzas-gestión financiera y control de costos							X			
50	Investigación y desarrollo							X			
51	Estrategia corporativa						X				
52	Logística						X				
53	Administración de operaciones (producción bien u operaciones servicio, procesos, aspectos técnicos o control de calidad)						X				
	Características de la cultura organizacional. La empresa se caracteriza por ser:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
54	Como una extensión de la familia. La gente comparte muchas cosas de sí mismo							X			
55	Dinámica y emprendedora. La gente se anima a asumir riesgos							X			
56	Orientada a la producción. La principal preocupación es hacer el trabajo con la menor cantidad posible de recursos							X			
57	Formal y estructurada. En general, existen procedimientos para todo lo que se tiene que hacer							X			
	Aspectos estratégicos. Lo más importante en la empresa son:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
58	Las personas. La cohesión y la moral del grupo son importantes							X			
59	Crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Es importante la disposición a asumir nuevos desafíos							X			
60	La competitividad y el logro. Es importante lo que hacen los competidores						X				
61	La estabilidad. La eficiencia es importante						X				
	Factores Integradores. El factor cohesionador dominante en la empresa es:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
62	La lealtad y la tradición						X				
63	El compromiso con la innovación y el desarrollo						X				
64	El logro de las metas y las tareas						X				
65	Las reglas y políticas formales							X			
	Liderazgo. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
66	Mentores o maestros							X			
67	Emprendedores, innovadores y tomadores de riesgos					X					
68	Técnicos, jefes conservadores					X					
69	Coordinadores, organizadores o administradores						X				
	Alineación individual. La empresa conoce y articula en la toma de decisiones los siguientes aspectos relacionados con los trabajadores:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
70	Objetivos personales					X					
71	Motivaciones					X					
72	Modelos de comportamiento					X					
73	Creencias y valores					X					
74	Balance vida-trabajo						X				
75	Calidad de vida						X				
	Gestión del conocimiento. Respecto a los rasgos organizacionales, puede decirse que su organización:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
76	Lleva a cabo un buen programa de gestión del conocimiento en las distintas áreas que la conforman						X				
77	Se aplican estrategias, herramientas y técnicas para la gestión del conocimiento						X				
78	Existe un área encargada de hacer la gestión del conocimiento						X				
79	Se sistematiza la información periódicamente con el fin de tomar decisiones informadas y estimular las buenas prácticas						X				
80	Tiene la cultura de compartir información internamente de manera solidaria						X				
	Resultados de la gestión humana. En la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
81	Los trabajadores tienen un excelente desempeño						X				

No	Marque con una equis (X) donde corresponda, según su nivel de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la empresa	Totalmente en desacuerdo					Totalmente de acuerdo				
		①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤	
82	Los trabajadores están motivados y satisfechos haciendo sus labores					X					
83	Los trabajadores que ocupan cargos claves en su empresa son competentes					X					
84	Los empleados de la organización ponen un gran esfuerzo para que ésta sea exitosa					X					
85	Los empleados de la organización se interesan y se preocupan por el futuro de la empresa					X					
86	Los empleados de la organización muestran lealtad hacia ella					X					

E. VALORACIÓN DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA

	Respecto a los productos, la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
87	Busca ser pionera y adelantarse a otras empresas en la introducción al mercado de nuevos productos/servicios al mercado							X		
88	No busca ser pionera sino estar alerta y responder rápidamente ante la introducción al mercado de nuevos productos/servicios por parte de otras empresas							X		
	Con relación a los empleados de la empresa, se podría decir que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
89	Los empleados están muy comprometidos en dar su mejor esfuerzo							X		
90	La empresa cuenta con empleados suficientemente preparados y capacitados						X			
91	La rotación de personal en la empresa es baja						X			
	Respecto al capital financiero, la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
92	Destina una parte de su presupuesto anual para financiar la innovación						X			
93	Posee capacidad financiera suficiente para ejecutar iniciativas de innovación						X			
94	Tiene suficiente acceso al sistema financiero para apalancar iniciativas innovadoras						X			
	Respecto a las relaciones externas, la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
95	Se relaciona con los clientes para realizar mejoras						X			
96	Se relaciona con los proveedores para realizar mejoras						X			
97	Se relaciona con los competidores para realizar mejoras						X			
98	Se relaciona con organizaciones externas de apoyo para realizar mejoras						X			
	Como parte de su estilo de gestión, la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
99	Promueve activamente la participación de los empleados para que aporten ideas innovadoras de mejoramiento				X					
100	Siempre evalúa las ideas de mejoramiento que brindan los empleados				X					
101	Casi siempre implementa las ideas de mejoramiento que brindan los empleados					X				
	En la empresa los empleados se caracterizan por adoptar las siguientes conductas:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
102	Buscan cómo mejorar procesos, tecnología, productos, servicios o relaciones de trabajo existentes						X			
103	Proponen ideas creativas						X			
104	Prueban las nuevas ideas, tratando de evaluarlas						X			
105	Promueven y defienden las nuevas ideas de otros						X			
106	Tratan de persuadir a los demás de la importancia de una nueva idea o solución							X		
107	Tratan de encontrar los fondos necesarios para poner en marcha las nuevas ideas							X		
108	Desarrollan planes y programas adecuados para implantar las nuevas ideas							X		
109	En general, son innovadores							X		

	Respecto al énfasis estratégico, en la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
110	La innovación hace parte fundamental del estilo con que se gestiona la empresa				+					
111	La innovación se planea estratégicamente, de manera informada y fundamentada				+					
112	A los empleados de todo nivel se les transmite las intenciones de la empresa en materia de innovación				+					
113	Se promueve el desarrollo, evaluación y ejecución de proyectos de innovación					+				
114	Los empleados deben ejecutar proyectos de innovación como parte de sus funciones						+			
115	Se promueve la exploración y experimentación de nuevas ideas para la mejora						+			
116	Las políticas de contratación fomentan el desarrollo de competencias innovadoras						+			
	Podría decirse que en la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
117	Se hacen esfuerzos considerables por estar actualizada en conocimiento				+					
118	Los empleados se caracterizan por ser cooperadores en los procesos de aprendizaje				+					
119	Los empleados conocen suficientemente el funcionamiento de la empresa				+					
120	Se gestiona el desarrollo de conocimientos y habilidades de los empleados				+					
121	Se mide y monitorea los resultados derivados de dichos conocimientos y habilidades de los empleados				+					
122	Se utilizan marcas registradas, know-how u otros tipos de conocimiento de alto nivel				+					
123	Se realizan procesos de investigación y desarrollo (I+D)				+					
	Respecto a su orientación externa, puede decirse que la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
124	Monitorea las tendencias económicas y políticas del entorno					+				
125	Conoce las tendencias tecnológicas pioneras en el sector					+				
126	Regularmente realiza un seguimiento de su servicio al cliente						+			
127	Basa el desarrollo de productos en información sobre el consumidor y el mercado						+			
128	Conoce bien a sus competidores						+			
129	Conoce cómo valoran los clientes sus productos						+			
130	Está más orientada a los clientes que a los competidores						+			
131	Basa su competencia principalmente en la diferenciación de sus productos					+				
132	Considera que los intereses del cliente son más importantes que los de los propietarios/accionistas de la empresa					+				
133	Ofrece los mejores productos del sector					+				
134	Considera que el negocio existe principalmente para servir a los clientes					+				
	Respecto a los rasgos organizacionales, puede decirse que en la empresa:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
135	Existen varios hábitos (actividades colectivas, ceremonias o eventos, formas de saludar, formas de responder, costumbres, etc.) que ayudan a moldear el comportamiento					+				
136	Existen varias personas (vivas o muertas) que son modelos para seguir e inspiran la adopción de ciertos comportamientos por parte de los empleados					+				
137	Los procesos organizacionales operan de forma coherente para apoyar los objetivos de la empresa						+			
138	Los procesos organizacionales evitan el desperdicio de recursos en actividades improductivas						+			
139	Los procesos organizacionales inducen a las personas a alcanzar los propósitos de la empresa, evitando el conflicto persona-organización						+			
140	Los procesos organizacionales estimulan las personas para cuestionar las tradiciones y prácticas pasadas de moda					+				
141	Los procesos organizacionales son lo suficientemente flexibles para permitirnos responder rápidamente a los cambios en nuestros mercados					+				
142	Los procesos organizacionales evolucionan rápidamente en respuesta a los cambios en nuestras prioridades de negocio					+				

F. VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA Y EVALUACION DE LA ENCUESTA:

	Evaluación de la encuesta. Con respecto a la encuesta que está terminando de resolver, usted piensa que:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
143	Los temas tratados en esta encuesta son relevantes y deberían ser considerados por las empresas que busquen ser exitosas							+		
140	Resolviendo esta encuesta usted pudo encontrar puntos que debería fortalecer la empresa para ser más innovadora							+		
145	Las preguntas planteadas en esta encuesta son claras y fáciles de entender en términos generales					+				
146	La forma en que se debe responder la encuesta es fácil de resolver, incluso para personas con bajo nivel de formación				+					
	Desempeño en Innovación. Puede decirse que la empresa se caracteriza por:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
147	Desarrollar productos/servicios nuevos (o significativamente mejorados) e introducirlos al mercado				+					
148	Incorporar mejoras frecuentes al proceso de producción (u obtención del servicio)				+					
149	Idear e implementar estrategias comerciales exitosas					+				
150	Mejorar frecuentemente los procesos de gestión interna					+				
151	Mejorar frecuentemente la gestión de los flujos de materiales y de información desde los proveedores hasta el cliente					+				
	Desempeño global de la empresa. Puede decirse que, durante los últimos tres años, los resultados obtenidos por la empresa han sido satisfactorios en:	①	1.5	②	2.5	③	3.5	④	4.5	⑤
152	La rentabilidad de la empresa ha sido buena					+				
153	El comportamiento de las ventas ha sido bueno					+				
154	La imagen de la empresa y sus productos/servicios ha sido buena					+				
155	La empresa ha logrado una buena satisfacción y lealtad de los clientes					+				
156	El flujo de caja (liquidez) de la empresa ha sido bueno para pagar todas sus obligaciones					+				
157	La productividad ha sido buena					+				

G) PREGUNTAS ABIERTAS

158. ¿Considera que la legislación colombiana favorece una gestión humana estratégica?

No, Considero que no se ajusta la normatividad ya que tal vez se enfoca solo en gestión humana, pero no en aplicar estrategias de mejora

159. En su concepto: ¿Qué tan estratégica es la gestión humana que se hace en la empresa?

Se hacen acabo procedimientos para cumplir con requisitos humanos; pero no se han aplicado para estrategia.

160. En su concepto: ¿qué se puede decir de la cultura organizacional de la empresa?

Nos hace falta fortalecer nuestra cultura organizacional

161. Si desea hacer algún comentario, observación o sugerencia sobre la temática tratada en esta encuesta, por favor escribala a continuación:

Nos gustaría que ustedes basados en sus conocimientos técnicos nos propongan técnicas o herramientas para aplicar en nuestra empresa

Resumen Analítico Especializado RAE

Tema	La cultura organizacional La gestión humana El desempeño innovador
Título	Análisis de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.
Autores	Catherine Silva Obando Luz Helena Mazo Tovar
Fuente bibliográfica	Se consultaron las fuentes de información: EBSCO, Scielo, Scopus, Web Of Science, a continuación, se relacionan algunas fuentes bibliográficas consultadas: <ul style="list-style-type: none"> • Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. Universidad de los Andes. https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf • Calderón, G., Álvarez, C.M., & Naranjo, J.C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 19(32), 225–254. https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf • Carrillo, L. Gutiérrez, J. (2016). Medición de la Madurez de la Gestión del Conocimiento en la Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería de la UNAD. Publicaciones e Investigación, volumen (10), 177-191. Recuperado de http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/1595 • Manual de Oslo (2018). “Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”. París, Francia: OECD Publishing. http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf
Año	2022
Resumen	
<p>En las actuales circunstancias socioeconómicas, las empresas requieren ser innovadoras para ser exitosas y permanecer a largo plazo en el mercado. Para favorecer el desempeño innovador, la investigación ha identificado que es necesario fortalecer la cultura organizacional y la gestión humana. La empresa Multisol S.A.S., no es ajena a esta realidad y ha identificado que debe conocer mejor su propia cultura y la idoneidad/capacidad/conformidad de su gestión humana para favorecer la innovación. En consecuencia, el objetivo del trabajo de grado propuesto en este documento es analizar qué tan propicias son la cultura organizacional y la gestión humana para favorecer el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.S., Para tal efecto, se propone la realización de un trabajo de grado en la modalidad de proyecto aplicado que involucra realizar una exploración teórica profunda en el estado del arte y contrastarla con la realidad de la empresa respecto a las variables de estudio, para posteriormente identificar brechas y proponer acciones de mejora que permitan superarlas. Los análisis teóricos y prácticos que se hicieron para presentar este documento permitieron identificar los cimientos de un proyecto con el alcance y pertinencia suficiente para un trabajo de grado en Ingeniería Industrial. El valor de la propuesta presentada radica en la intención de hacer un proyecto riguroso académicamente que estrecha la relación Universidad-Empresa y que buscará una contribución práctica.</p>	
Palabras claves	
Innovación, recursos humanos, cultura organizacional, gestión humana, desempeño.	
Contenidos	
Introducción	

Resumen	
Justificación	
Objetivos	
Planteamiento del problema	
Marco conceptual y teórico	
Metodología	
Antecedentes de la empresa	
Diseño de instrumentos para la recolección de información	
Trabajo de Campo	
Acciones de mejora	
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	
Descripción del problema de investigación	
<p>La falta de innovación es un factor que hoy en día las empresas tanto medianas como pequeñas se ven estancadas, pero esto no solo está enfocado en la falta de tecnología de punta, ni en el presupuesto con el que cuentan las empresas para el desarrollo de sus actividades, si no que va más allá como es el caso de la empresa Multisol S.A.S., en el cual se ha determinado como prioritario analizar a fondo su cultura organizacional y la gestión humana, puesto que estas dos áreas son fundamentales a la hora de innovar. De igual manera, es importante conocer las características dominantes de la cultura organizacional que tiene la empresa, su nivel actual de desempeño innovador y cuáles serían las estrategias que le permitan a la empresa consolidar una cultura organizacional y una gestión humana con la cual pueda fortalecer su desempeño innovador. Puesto que los tres conceptos tienen una estrecha relación donde cada uno de ellos se complementan, haciendo que se cree un círculo en el cual la empresa ponga los esfuerzos por alcanzar un mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos. Por tanto, para empresa Multisol S.A.S., le resulta relevante lo mencionado anteriormente, puesto que su misión y visión están enfocadas, en brindar un excelente servicio de alquiler de vehículos particulares, maquinaria amarilla y equipos de aprendizaje. En el cual se le ofrece al cliente, equipos aptos con personal certificado que cumplan con lo requerido por el cliente. Teniendo siempre presente la responsabilidad y compromiso, que se tiene con la comunidad y el medio ambiente. De igual manera, se debe tener en cuenta la clase de empresa a la cual pertenece Multisol S.A.S., de acuerdo con (Salazar et. al, 2020) las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son importantes, puesto que son empresas que aportan un gran porcentaje a la económica colombiana. Como es el caso de la empresa Multisol S.A.S., que se encuentra dentro de la clase de microempresa.</p>	
Objetivo general	
Analizar qué tan propicias son la cultura organizacional y la gestión humana para favorecer el desempeño innovador en la empresa Multisol S.A.	
Objetivos específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer teóricamente cuáles son las características de la cultura organizacional y la gestión humana que favorecen la innovación. • Identificar el estado actual de la cultura organizacional, la gestión humana y el desempeño innovador en la empresa. • Determinar las principales debilidades en la cultura organizacional y gestión humana que debe superar la empresa para favorecer el desempeño innovador. • Proponer acciones de mejora tendientes a consolidar una cultura organizacional y una gestión que favorezcan la innovación en la empresa. 	
Metodología	
Paso 1: Revisión de la literatura	Se consultarán diferentes fuentes de literatura que proporcionen información que permita nutrir la investigación dentro de estas fuentes: scielo, EBSCO, scopus y web of Science.

Paso 2. Diseño de instrumentos para la recolección de la información.	Investigar sobre los modelos de encuestas. Diseño de la encuesta, donde establezcan una serie de interrogantes que permitan obtener información sobre la causa de la problemática que se está abordando.
Paso 3. Trabajo de campo	Desarrollo de la encuesta destinadas a la gerencia, recursos humanos y personal operativo de la empresa Multisol S.A.S. Análisis de la información por medio del software Atlas. Ti
Paso 4. Acciones de mejora.	Se establecerán una serie de recomendaciones, que le permita a la empresa mejorar en el tema de la innovación por medio de la gestión humana y la cultura organizacional.
Principales referentes teóricos y conceptuales	
<p>Cultura organizacional: La cultura organizacional se puede entender como un “conjunto de valores y creencias cuyo arraigo determina el comportamiento de los miembros de una organización o grupo social, y que los rasgos culturales de una empresa podrían influenciar la innovación “(Naranjo & Calderón, 2015, p.223-236). De la misma forma, para (Schein, E, 1988) la cultura organizacional es la forma como las personas puede adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan, estableciendo criterios que permitan pasarse a nuevos miembros de una organización. De igual manera, la cultura organizacional y la innovación son conceptos que se encuentran estrechamente relacionados tal como lo establecen (Feldman, 1988) y (Tushman y O'Reilly, 1997), donde las empresas cada día deben buscar aportarle a la cultura como a la innovación no solo desde la parte económicamente sino fomentando el conocimiento de sus trabajadores a través de la educación.</p> <p>Innovación: “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (Manual de Oslo, 2018, p. 56). Dentro de las diferentes clases de innovación se encuentra la “innovación de organización, que es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas para mejorar la productividad de las empresas y reducir los costos” (Manual de Oslo 2018, p. 71).</p> <p>Talento humano: “El talento humano es la parte más importante de una empresa, debido a que son las personas las encargadas de desarrollar las diferentes actividades para sacar adelante una organización” (Pardo et. al, 2014, pp. 41, 42). Asimismo, con la llegada de la cuarta revolución industrial se estableció la importancia de que las empresas deben enfocarse en la innovación, pero teniendo presente que solo se puede alcanzar cuando se aprovecha el recurso humano con el cual se cuentan. Es allí donde radica el cambio de cualquier organización (Ángel et. al, 2013).</p>	
Resultados	
<p>Con base en los resultados de la encuesta podemos evidenciar que los empleados de la compañía no tienen claros los objetivos, la misión y visión de la empresa, para trabajar sobre ellos y poder llegar a la visión de la empresa generando un nivel de desempeño medio, no tienen establecidos protocolos de saludo institucional que los represente como empleados de la compañía, que los identifique y genere confianza a los clientes. El área de gestión humana no cuenta con un sistema de selección y vinculación de personal implementado o no están bien definidas las prácticas para selección de personal, lo que influye negativamente al momento de que haya una vacante la comunidad que cumpla con el perfil no tiene como enterarse y postularse. Los programas de capacitación no están planificados y orientados a crear la cultura organizacional que la empresa necesita, esto es muy importante para mejorar los conocimientos de los empleados, reforzar los valores institucionales, generar confianza a los clientes y empleados. La empresa no cuenta con plan carrera para ofrecerle a los empleados ascensos y reconocimientos por sus labores, disminuyendo el compromiso empresarial.</p>	

Además, la empresa no realiza diferentes actividades como destinar parte del presupuesto para financiar la investigación o invertir en proyectos de I+D en busca de innovación en sus productos y servicios, solo se mantiene en el mercado cubriendo las necesidades de los clientes actuales, pero debe enfocarse en el futuro ya que la innovación hace arte del cambio y las necesidades del entorno van cambiando. La empresa se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente y carece de estímulos al personal para generar ideas innovadoras. Dentro de su estilo de gestión la empresa debe mejorar los estímulos para que los empleados aporten ideas de mejoramiento en busca de mejoramiento de procesos, nuevas ideas e implementarlas después del estudio pertinente, con respecto a su orientación externa la empresa tiene bajo interés en monitorear las tendencias económicas y políticas del entorno, bajo interés en conocer las tendencias tecnológicas del sector y sus competidores

Conclusiones.

Con la revisión de la literatura en los diferentes buscadores, se logró obtener información clara donde muestra la relación que existe entre las diferentes variables de estudio y que a su vez se debe de trabajar sobre cada una de ellas con el objetivo de alcanzar el nivel deseado como es este caso el de innovación y de una mejora continua. Con la aplicación de la encuesta, a los directivos de la empresa Multisol S.A.S., se logró identificar el estado actual de la cultura organizacional y de la gestión humana que permite evidenciar los avances en el tema de innovación. Asimismo, los cambios o implementaciones de estrategias que debe realizar la empresa para convertirse en una de las mejores en el sector.

Dentro de las debilidades que debe cambiar la empresa están: en el tema de la cultura organizacional, hacer que esta cultura de la empresa se identifique más de acuerdo con el tipo de trabajadores que tiene la empresa. Donde se establezca desde el tipo de saludo o la forma de comportarse hasta el compromiso y el sentido de pertenencia. Y en el tema de la gestión humana, está en enfocarse en las necesidades que tienen los trabajadores en sus ambientes laborales. Asimismo, la forma de potencializar el conocimiento que ellos tienen o adquieren en la misma empresa. Y por último están las acciones de mejora, estas están encaminadas en brindarle a los trabajadores los recursos necesarios que permitan que el trabajador sea un elemento fundamental en el crecimiento de la empresa, y, asimismo, donde haya un cambio de pensamiento de los directivos, en el cual se comprendan que el trabajador es la parte fundamental dentro de una empresa y que es importante brindarles las condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.