

# Gerencia organizacional: Retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial

Compiladores:

Dolly Yamile Mayorca Beltrán

José Luis Díaz Ballesteros

José Luis Duque Ceballos

Emilio José Corrales Castillo



**Universidad  
Pontificia  
Bolivariana**

658.1  
M473

Mayorca Beltrán, Dolly Yamile, compilador

Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial / Compiladores, Dolly Yamile Mayorca Beltrán [y otros 3] -- 1 edición -- Medellín : Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería, 2020. 223 páginas, 16.5 x 23.5 cm.

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

1. Gerencia organizacional -- 2. Comportamiento organizacional -- 3. Innovación empresarial -- I. Díaz Ballesteros, José Luis, compilador -- II. Duque Ceballos, José Luis, compilador -- III. Corrales Castillo, Emilio José, compilador -- IV. Título

CO-MdUPB / spa / rda  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Varios autores

© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana

Vigilada Mineducación

**Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial**

ISBN: 978-958-764-909-3 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-909-3>

Primera edición, 2020

Escuela de Economía, Administración y Negocios

Facultad de Administración de Empresas

Grupo de Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el desarrollo regional -ESDER-.  
Seccional Montería

**Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Rector Seccional Montería:** Pbro. Jorge Alonso Bedoya Vásquez

**Vicerrector Académico Sede Medellín:** Álvaro Gómez Fernández

**Vicerrector Académico Montería:** Roger Góez Gutiérrez

**Decana de la Escuela de Economía y Administración:** Aura Tatiana García

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Gestora Editorial Seccional Montería:** Flora del Pilar Fernández Ortega

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diseño y diagramación:** María Isabel Arango Franco

**Corrección de Estilo:** Isadora González Rojas

**Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1982-01-05-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

# Innovación de las PYMES industriales del municipio de Montería a partir de su desarrollo organizacional

Patricia Milena Cassab Martínez<sup>1</sup>

Luis Miguel de la Espriella<sup>2</sup>

Nicolás Ganem Espinosa<sup>3</sup>

Daniel Porto Gómez<sup>4</sup>

Iván Sepúlveda Calderín<sup>5</sup>

## Resumen

Esta investigación se realizó con el propósito de identificar la innovación de las PYMES industriales de Montería por medio del diagnóstico de su desarrollo organizacional durante el período 2012 – 2017, con el fin de caracterizar las capacidades necesarias de innovación. Para cumplir con este propósito se partió de la investigación de aspectos como la visión de liderazgo, la cultura organizacional, la misión y estrategia, y el desempeño individual y organizacional; estos aspectos permitieron dar a conocer el compromiso de las PYMES industriales en Montería para llevar a cabo innovaciones en cuanto a sus productos, procesos,

1 Administradora de Empresas, especialista en Gerencia de Servicios Sociales, magíster en Innovación para el Desarrollo Empresarial. Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Montería. Miembro del grupo de investigación Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional – ESDER. Correo electrónico: patricia.cassab@upb.edu.co

2 Estudiante de VII semestre de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Montería, miembro del semillero de investigación Huellas Administrativas – HUAD. Correo electrónico: luis.lae@upb.edu.co

3 Estudiante de VII semestre de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería, miembro del semillero de investigación Huellas Administrativas – HUAD. Correo electrónico: nicolas.ganeme@upb.edu.co

4 Estudiante de VII semestre de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Montería, miembro del Semillero de Investigación Huellas Administrativas – HUAD. Correo electrónico: daniel.portog@upb.edu.co

5 Estudiante de VII semestre de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Montería, miembro del semillero de investigación Huellas Administrativas – HUAD. Correo electrónico: ivan.sepulvedac@upb.edu.co

mercadotecnia y prácticas que conducirán a establecer las capacidades requeridas para innovar. La metodología tuvo un enfoque mixto, donde se analizaron variables cualitativas y cuantitativas, la población fue de 30 PYMES industriales registradas en la Cámara de Comercio de Montería a 2017; la herramienta de investigación utilizada fue una encuesta con 25 preguntas cerradas que permitieron recopilar información para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación. Los resultados muestran que el 92.9% de las PYMES industriales de Montería cuenta con una misión y visión definida, el 42.9% presenta un liderazgo autocrático, el 57.1% maneja una cultura de confianza, el 71.4% aplica estrategias solo para nuevos productos; estas características les ha permitido llevar a cabo innovaciones incrementales en un 92.9% de las empresas estudiadas.

**Palabras clave:** innovación, empresas, transformación, desarrollo organizacional.

## Introducción

A partir de la crisis económica mundial que se vivió en el año 2009, la cual trajo consigo despidos masivos, cierre de empresas y caídas en la actividad económica de diferentes países, las empresas innovadoras buscan siempre nuevas estrategias para sobrevivir ante la falta de mercado dispuesto a demandar sus bienes y servicios (Álvarez, A., 2015).

Con el objeto de mejorar las condiciones económicas y sociales en Montería, el Gobierno Municipal establece en el plan de desarrollo 2016-2019, la estrategia de desarrollo productivo para la equidad, la educación y la competitividad, mostrando con esto que directa o indirectamente su apoyo contribuye al avance de las empresas monterianas y al mejoramiento de toda la población; hasta el momento la contribución en obras físicas han sido las siguientes: remodelación y ampliación del Aeropuerto de Montería, mejoras en el sistema estratégico de transporte público de Montería, obras de infraestructura asociadas a la rehabilitación de corredores y andenes, intercambiadores viales, puentes vehiculares, peatonales y paraderos, entre otros proyectos como “Montería Ciudad Inteligente” que busca promover el desarrollo

sostenible, la innovación y la integración de servicios (Alcaldía de Montería, 2016).

De esta manera el Gobierno de Montería ha hecho importantes avances que han permitido a algunos empresarios contar con herramientas que les ayuden a fortalecerse en el mercado. Sin embargo, estos avances no son suficientes y se requieren cambios sustanciales en las empresas que les permitan innovar de forma incremental, semirradical o radical (Dávila, Epstein y Shelton, 2005).

La innovación organizacional se da teniendo en cuenta la visión de la alta gerencia, el compromiso de cada uno de los trabajadores, la aplicación de estrategias para innovar en los productos, en los procesos, en la organización y en la mercadotecnia.

Es así como la innovación se trabaja desde el liderazgo, la capacitación y el manejo de la cultura organizacional, para que su personal trabaje con compromiso en productos o servicios, procesos, formas de organizar y mercadear de manera que los resultados sean los esperados y vayan de acuerdo con los objetivos organizacionales.

A fin de identificar la innovación de las PYMES industriales del municipio de Montería, esta investigación busca caracterizar las necesidades de innovación por medio del diagnóstico de su desarrollo organizacional durante el período 2012-2017.

## Objetivos

### Objetivo general

Identificar la innovación de las PYMES industriales de Montería por medio del diagnóstico de su desarrollo organizacional durante el período 2012-2017 con el fin de caracterizar las capacidades necesarias de innovación.

## Objetivos específicos

1. Identificar la innovación que desarrollan las PYMES industriales de Montería a través de la matriz de innovación.
2. Realizar el diagnóstico del desarrollo organizacional de las PYMES del sector industrial de Montería en el período 2012-2017 que inciden en su innovación.
3. Caracterizar las capacidades necesarias por las PYMES industriales de Montería para innovar.

## Marco referencial

El cambio constante de los factores del macro y microentorno obliga a las empresas competitivas a cambiar continuamente para no quedarse atrás en innovación o en su desarrollo organizacional por factores sociales, económicos, tecnológicos, gubernamentales, por factores internos o por el desconocimiento de los gustos y preferencias de los clientes. Es por esto por lo que para esta investigación se relacionan teorías referentes a los tipos de innovación, al desarrollo organizacional y a las estrategias de cambio y transformación organizacional que servirán de apoyo para identificar la innovación de las PYMES industriales de Montería por medio del diagnóstico de su desarrollo organizacional en el período de 2012 al 2017 con el fin de caracterizar las capacidades necesarias de innovación.

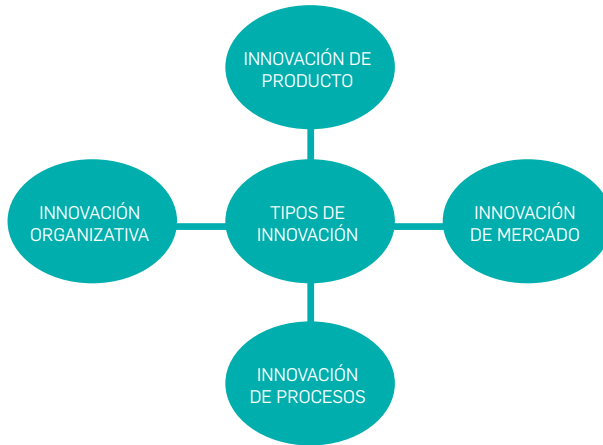
## La innovación en las pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas tienen dificultades al momento de innovar, debido a los altos costos que pueden traer y en ocasiones no cuentan con recursos propios para la financiación, es por esto por lo que buscan innovación a través de interacciones con otras empresas para lograr ayuda mutua en el conocimiento y en actividades de comercialización (Manual de Oslo, 2005).

## Tipos de innovación

Los tipos de innovación expuestos en el Manual de Oslo (2005), se dividen en cuatro: la innovación de producto, dada cuando se realiza una mejora significativa en un producto o con la introducción de un bien o servicio totalmente nuevo; la innovación de proceso, se refiere a la mejora de procesos ya existentes, la creación de procesos o técnicas que conlleven menores tiempos y costos para las empresas, teniendo en cuenta en todo momento la calidad del producto; la innovación de mercadotecnia, se refiere a nuevas formas de comercializar o generar estrategias, ya sea en el diseño del producto o en la promoción del mismo con el fin de llegar a nuevos mercados o tratar de satisfacer a los consumidores en un mayor grado; y la innovación de organización, se da cuando se introducen métodos organizativos con el fin de buscar mayor productividad por parte de los empleados y mejorar la satisfacción de estos, (figura 1).

Figura 1. Tipos de Innovación.



**Fuente:** elaboración propia adaptado del Manual de Oslo (2005).

Por otro lado, Dávila, Epstein y Shelton (2005), explican tres tipos de innovación: incremental, semirradical, radical. La innovación incremental conduce a pequeñas mejoras en productos existentes y

procesos empresariales, es la forma más prevalente de la innovación en la mayoría de las empresas; la innovación semirradical proporciona cambios cruciales para el entorno competitivo que una innovación incremental no puede, la innovación semirradical implica un cambio sustancial, ya sea al modelo de negocio o la tecnología de una organización, pero no a ambos; la innovación radical es un cambio significativo que afecta simultáneamente tanto el modelo de negocio y la tecnología de una empresa, las innovaciones radicales suelen traer cambios fundamentales al entorno competitivo en una industria (figura 2).

Figura 2. Matriz de Innovación

<b>Technology</b>	<b>New</b>	<i>Semi-Radical</i>	<i>Radical</i>
	<b>Near to the Existing</b>	<i>Incremental</i>	<i>Semi-Radical</i>
		<b>Near to the Existing</b>	<b>New</b>
		<b>Business Model</b>	

Fuente: Dávila, Epstein y Shelton (2005).

## Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años, demostrando ser una disciplina basada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina, tiene fundamentos teóricos que sirven de modelo para lograr cambios definitivos en una organización que le permiten adaptarse y sobrevivir en el entorno actual (Garzón, M. 2005).

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de

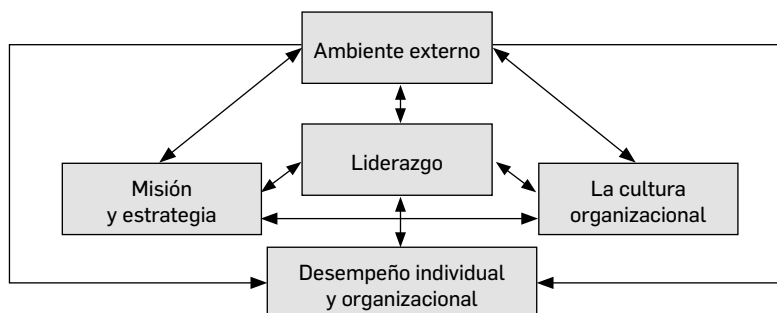
autoridad, el aprendizaje a los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración con la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajos naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción (French, 1996).

Se habla del desarrollo organizacional como estrategia gerencial, que debe ser apoyada por la cúpula de la empresa, pues sin el concurso o compromiso de estos es muy probable que el programa fracase. Así mismo, apunta al cambio y a la necesidad de contar con personas que faciliten el mismo, pues representa un mejoramiento continuo dentro de la organización que, a su vez, va detectando necesidades que deben ser trabajadas implementando constantemente nuevas estrategias (Garzón, M. 2005).

La anterior definición toca implícitamente otros aspectos que también deben ser mejorados por la organización como: la visión de liderazgo, la capacitación, la negociación, el manejo de la cultura organizacional, con todos sus elementos; siendo este último aspecto uno de los más importantes pues el fundamento de toda organización es la cultura y gerenciarla es muy delicado, puesto que representa la estructura misma de la empresa.

Guízar, R. (2013), expone el modelo de desarrollo organizacional de Warner Burke y George Litwin, el cual enfoca el desarrollo organizacional desde seis dimensiones: el liderazgo, el ambiente externo de la empresa, el desempeño individual, la misión y la estrategia de la empresa, la cultura de la organización y el desempeño de la organización con el fin de provocar una “transformación organizacional”. Este modelo proporciona un enlace para la evaluación de la institución de manera amplia entre el contexto, el ambiente externo y el proceso de cambio dentro de una organización, así como se ve en la figura 3.

Figura 3. Modelo de Burke y Litwin



**Fuente:** elaboración propia adaptada del Modelo de Burke y Litwin. (Guízar, 2013).

Chiavenato (2004) menciona que el punto principal del desarrollo organizacional está en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. Su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización. En principio el desarrollo organizacional es un cambio organizacional planeado. En su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, el autor menciona que el desarrollo organizacional es un proceso de ocho etapas que puede resumirse en tres:

- **Recolección de datos** (decisión de utilizar el DO), diagnóstico inicial, colecta de datos, retroalimentación de datos y confrontación.
- **Diagnóstico organizacional:** (identificación de los problemas, conflictos y puntos débiles de la organización, planeación de acción y de solución de problemas.
- **Acción de intervención:** desarrollo de equipos, desarrollo intergrupal, evaluación y acompañamiento.

## El fenómeno del cambio y transformación

Chiavenato (2010) reflexiona sobre la manera en que las transformaciones organizacionales y culturales pueden impulsar el éxito empresarial, analizando todos los elementos que constantemente están modificando el ambiente organizacional de las empresas y muestra los factores de éxito en el cual las empresas deben repercutir.

Para Achilles de Faria (1983) el “cambio” puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación, es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El siglo xx se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad.

Así mismo expresa la capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse ante la llegada de los cambios y a los nuevos hechos para a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos, cuando cesan los cambios en el organismo, este muere, ya que vida es sinónimo de cambio, la propia muerte es cambio, es trascendencia de un estado a otro, pues “en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma” según la frase de Lavosier.

Sandoval (2014) menciona que, ante las presiones del entorno competitivo, vale la pena preguntarse ¿por qué una organización debe enfrentar transformaciones tanto superficiales como profundas?

Al entender el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores (*drivers*) más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de valor; hay dos causas principales para realizar cambio en las empresas: causas externas y causas internas; las causas externas para el cambio son las tendencias de los mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la ecosostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas. Las causas internas pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas.

## Metodología

Se aplicó la metodología con un enfoque mixto, analizando variables cualitativas y cuantitativas; la población total fue de 30 PYMES industriales inscritas en la Cámara de Comercio de Montería al año 2017, las cuales registraron como actividad principal la fabricación, elaboración y procesamiento de productos; se recopiló la información de 15 empresas de la población objetivo debido a la dificultad en la obtención de información por parte de algunos empresarios ya que no brindan información al público en general. Las fuentes de recolección de información fueron la primaria y la secundaria; la primaria con una encuesta de 25 preguntas cerradas con opción múltiple dirigida a los gerentes de las empresas y la secundaria se obtuvo por medio de libros, bases de datos, artículos y otras investigaciones similares. Para analizar los resultados de la investigación en cuanto al diagnóstico del desarrollo organizacional se empleó el modelo de Burke y Litwin (Guízar, R. 2013) y para interpretar la innovación de las PYMES se utilizó el modelo propuesto por Dávila, Epstein y Shelton (2005).

## Resultados

Los resultados muestran el diagnóstico del desarrollo organizacional de las PYMES industriales de Montería de acuerdo con el modelo Burke y Ludwin (Guízar, R. 2013) y la innovación que aplican según el modelo propuesto por Dávila, Epstein y Shelton (2005). En el diagnóstico del desarrollo organizacional se describen seis dimensiones que dejarán ver los hallazgos encontrados (tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones del desarrollo organizacional en las PYMES industriales de Montería.

Dimensiones	Análisis empresas industriales de montería	Estrategias de cambios en los últimos años
Ambiente externo	<p>Amenazas presentadas: las empresas reconocen que existen empresas competidoras formales y no formales que afectan la comercialización de los productos, así mismo el incremento de los impuestos les deja con poco capital para poder reinvertir en tecnología, materia prima o en otros requerimientos necesarios.</p> <p>Oportunidades: las empresas industriales reconocen que tienen una alta demanda en el país y en el mundo; de igual forma hay una alta oferta de servicios financieros que apoyan a las empresas en los departamentos y en el país.</p>	El 77.8% de las empresas encuestadas han asumido las amenazas presentadas ofreciendo productos variados, novedosos y de calidad, utilizando tecnología en sus procesos, y una buena infraestructura; el 22.2% restante afronta las amenazas bajo el criterio de tener un buen nombre y de estar posicionadas en el mercado.
Liderazgo	En las empresas industriales se presentan diferentes tipos de liderazgo, el 33.3% manifiesta que maneja un liderazgo carismático ya que los líderes tienen un buen control de los empleados, el 22.2% dijo que maneja un liderazgo igualitario ya que los empleados aportan estrategias para mejorar los diseños de los productos y venta, otro 22.2% menciona que el liderazgo manejado es el autocrático ya que los gerentes dan las instrucciones claras a los trabajadores sin permitir la opinión de los empleados.	Gerentes de las empresas han buscado hacer más partícipes a los empleados de sus decisiones, ya que es importante la opinión de todos los empleados y sobre todo de aquellos que tienen un mayor contacto con los clientes.
Misión y estrategia	A pesar de que las empresas tienen una amplia trayectoria en el mercado ya que van desde los 3 años de constitución hasta los 45 años, se encontró que un 11.1% no cuenta con misión, ni visión definida.	El 50% de las empresas se ha preocupado por actualizar su misión, visión, su identidad corporativa, su infraestructura y sus estrategias de venta.

Dimensiones	Análisis empresas industriales de montería	Estrategias de cambios en los últimos años
La cultura organizacional	La cultura organizacional se identifica en un 33% por tener personal comprometido, responsable y con una cultura de confianza; un 22% se identifica con una cultura centrada donde todos los empleados se enfocan en sus labores cotidianas, un 15% tiene una cultura de liderazgo, otro 15% tiene una cultura diversa donde se permite la opinión de sus empleados de manera espontánea y otro 15% presenta una cultura de disciplina donde sus trabajadores trabajan en función de las labores encomendadas.	Por la exigencia del mercado, las empresas industriales deben cumplir con las necesidades que tienen sus clientes frente a los productos y servicios ofrecidos en cuanto a calidad, buenos precios, puntualidad en la entrega, valor agregado; por esto las empresas procuran mantener una cultura de compromiso, responsabilidad y de confianza, donde los empleados trabajen en función de las tareas asignadas.
Desempeño individual y organizacional	El desempeño individual y organizacional de los empleados de las empresas industriales va de la mano de las directrices impartidas por la gerencia, desde la cabeza de cada empresa se manejan las estrategias para guiar y cumplir con los objetivos planteados. Aquí el 91% de los gerentes motivan a sus empleados por los esfuerzos y trabajos realizados; la motivación va desde incentivos económicos, formación, comisiones, bonificaciones por cumplimiento de tareas, hasta brindarles tiempo libre para sus actividades personales; estas acciones mejoran el desempeño tanto individual como grupal de los empleados en las organizaciones. El 9% expresó no brindarles ningún tipo de motivación a sus empleados.	Para manejar un excelente desempeño tanto individual como organizacional, el 88.9% de las empresas manejan un tipo de comunicación vertical descendente, lo que les permite a los gerentes tener un mayor control de sus empleados, pero dejan de lado las opiniones de ellos que son importantes en el desarrollo de la organización, solo un 11% maneja una comunicación en cadena donde se involucra la participación de los empleados.

**Fuente:** elaboración propia, teoría tomada de Guízar (2013).

La innovación en las PYMES se da en un 57.1% en su modelo de tecnología, trabajan en el desarrollo de nuevos productos o servicios, mejores procesos tecnológicos y adquieren tecnologías de apoyo, siendo esto una innovación semirradical; el 14.3% innova solo en su modelo de negocios, es decir, invierten en el valor agregado, en la cadena de suministros y en sus clientes objetivos, siendo esto también una innovación semirradical; por otro lado, el 7.1% innova en su modelo de tecnología y en su modelo de negocios siendo esto innovación radical; existe un porcentaje del 21.4% que innova un poco en el modelo de tecnología y un poco en el modelo de negocios, siendo esto considerado como innovación incremental.

**Tabla 2.** Matriz de innovación PYMES industriales de Montería.

<i>Semi-Radical</i>	<i>Radical</i> 7,1%
<i>Incremental</i> 21,4%	<i>Semi-Radical</i> 71,4%

**Fuente:** elaboración propia, adaptado de Dávila, Epstein y Shelton (2005).

## Conclusiones

Chiavenato (2004) menciona que el punto principal del desarrollo organizacional está en cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo.

Los cambios en las empresas van ligados a seis dimensiones según lo que plantea Guizar (2013) en el modelo de Burke y Ludwin: el liderazgo, el ambiente externo de la empresa, el desempeño individual, la misión y la estrategia de la empresa, la cultura de la organización y el desempeño de la organización, lo que provoca una “transformación organizacional”.

Las empresas industriales de Montería son empresas que se encuentran en una etapa de madurez, son empresas que llevan entre 3 y 45 años en el mercado, las cuales tienen un posicionamiento en el mercado siendo reconocidas y valoradas por sus clientes.

Así mismo su estructura organizacional es en un 25% de tres niveles, en otro 25% de cuatro niveles, en otro 25% de cinco niveles, el 12.5% de 2 niveles y el 12.5% de seis niveles.

La comunicación de las empresas es vertical descendente, lo que reafirma la cultura organizacional conservadora (centrada y disciplinada) con un 88.9%, refiriéndose a empresas que no tienen en cuenta la opinión de sus empleados; y lo que también reafirma que el 57% maneja un tipo de liderazgo carismático y autocrático.

Las empresas industriales del municipio de Montería evidencian pocos cambios internos en su organización, lo cual se evidencia en la adopción de reglas y normas de una cultura que, si bien es centrada y disciplinada, esta no acepta la opinión de cada uno de sus miembros ni sorprende creándole valor a las empresas.

En las estrategias de cambio y transformación organizacional que han aplicado las empresas industriales de Montería, el 50% expresa que se ha preocupado por actualizar su misión, visión, su identidad corporativa, su infraestructura y sus estrategias de venta.

Así mismo, el 91% de las empresas se preocupa por motivar a sus empleados por su buen desempeño, en las encuestas se evidenció que solo el 9% no ofrece ningún tipo de motivación.

## Referencias

- Achilles de Faria, F, (1983), *Desarrollo organizacional enfoque integral*, Editorial Limusa.
- Chiavenato, I, (2010) *Innovaciones de la administración*, Editorial McGraw-Hill.
- Dávila, T, Epstein, M y Shelton, R, (2005). *Making innovation work*, Editorial Wharton School Publishing.

- Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 11. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>
- Hrebiniak, L, (2013). Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change, Pearson FT Press; Edición: 2nd edition.
- Manual de Oslo (2005). OECD/European Communities. (3<sup>a</sup>. ed).
- Michael H. Morris, Donald F. Kuratko, (2010). Corporate Entrepreneurship y Innovation. Thomson South-Western. United States of América Littman, J, Kelley, T, (2005). The Ten Faces of Innovation, Currency/Doubleday; 1 edition.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010) Business Model Generation.
- Yoram, W. y Crook, C. (2005). The Power of Impossible Thinking. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.