

Diagnóstico y propuesta de fortalecimiento de la cultura de la innovación en la empresa de publicidad y consultoría “EIVOS”

Diagnosis and proposal for improving the innovation culture in “EIVOS” advertising and consulting company

José Gregorio Camargo Restrepo¹, Johanna Marcela Uribe Bermúdez², Germán Manuel Argüello López³, José Julián Lizcano Dallos⁴

¹ Estudiante de Maestría en Gerencia de Negocios, Universidad Industrial de Santander, Especialista en Alta Gerencia, Universidad Industrial de Santander, Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, jcamargo2@udi.edu.co

² Especialista en Administración de la Informática Educativa, Universidad de Santander, Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, juribel@udi.edu.co

³ Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Universidad de Panamá, Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, garguello1@udi.edu.co

⁴ Magister en Administración de Empresas. Universidad Viña del Mar. Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, jlizcano775@udi.edu.co

Recibido: Octubre 24 de 2016 - Aceptado: Noviembre 24 de 2017

<http://dx.doi.org/10.18566/puente.v10n2.a06>

Resumen—Este trabajo se desarrolla con el fin de analizar y fortalecer la cultura de la innovación de una empresa perteneciente a un sector en el que la innovación permanente debe ser un factor característico (la publicidad y las comunicaciones) y diferenciador. Se busca que a través del fortalecimiento de la cultura de la innovación en Eivos los procesos de ideación e innovación aumenten en número y calidad; así mismo generar una mejora en los comportamientos, valores y recursos dirigidos a la innovación; y de esta forma alinear cada vez más la empresa con las políticas gubernamentales encaminadas al fomento de la innovación en las empresas de todos los sectores y de todos los tamaños, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que son la inmensa mayoría. El trabajo se inicia con una socialización y sensibilización en temas de innovación y cultura de la innovación seguida de la aplicación de una herramienta de recolección de información que permita medir los niveles de 6 elementos principales constitutivos de la cultura de la innovación.

Palabras claves: Creatividad, Cultura, Diseño, Empresa, Herramienta, Innovación.

Abstract— Currently innovation is one of the key elements, not only for enterprise competitiveness but even for permanence on the market. For over half a century, innovation has been identified as an element of vital importance for the survival of businesses. This work is developed in order to analyze and strengthen innovation culture in a company belonging to a sector in which permanent innovation must be a characteristic (advertising and communications) and differentiating factor. It is intended that through the strengthening of innovation culture in EIVOS, the processes of ideation and innovation increase in number and quality; likewise, it is expected to generate an improvement in terms of behavior, values and resources addressed to innovation; and thus increasingly align the company with government policies aiming at promoting innovation in enterprises of all sectors and sizes, mainly in small and medium-sized enterprises which are the vast majority. This work begins with a socialization and awareness about innovation topics and innovation culture, followed by the implementation of a data collection tool to measure the levels of 6 main constitutive elements of innovation culture.

Key words: Creativity, Culture, Design, Enterprise, Tool, Innovation.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día la innovación es uno de los elementos fundamentales no solo para la competitividad de las empresas, sino incluso, para su permanencia en el mercado. Desde hace más de medio siglo la innovación ha sido identificada como un elemento de vital importancia para la supervivencia de las empresas; como prueba de ello, Schumpeter afirmó que únicamente las empresas innovadoras sobrevivirán a los cambios de los nuevos mercados cada vez más exigentes, y solo estas prosperarán en detrimento de las demás. [1]. Esta realidad se hace mucho más palpable hoy en día, cuando la innovación se ciñe como una constante empresarial. A pesar de ello, aún persiste en muchas organizaciones el temor al riesgo y a la incertidumbre que puede surgir de la permanente aplicación de nuevo conocimiento para la solución de desafíos y la generación de valor.

En el caso específico de Santander, las políticas gubernamentales apuntan al fomento de la innovación en las empresas de todos los sectores y de todos los tamaños, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que son, en porcentaje, la inmensa mayoría. La clave para el fomento de la innovación en las pequeñas empresas está en escuchar las necesidades de los clientes, buscando crear desarrollos de base tecnológica que permitan crecer a las empresas, avanzar y mantenerse en el mercado. “La innovación nos hace competitivos, pero hay que incluir el concepto en el ADN empresarial y articularlo a los procesos que se adelantan al interior de las empresas” cita al respecto el empresario local Ángel Acuña, quien se destaca por la generación de desarrollo innovador en la región en el sector de la palma, lo cual es una clara sugerencia, a partir de la experiencia exitosa, a procurar la implantación y el crecimiento de una cultura de innovación en las empresas de todos los sectores y de todos los tamaños. [2].

A partir de esto, se justifica el desarrollo del presente trabajo, con el fin de analizar y fortalecer la cultura de la innovación de una empresa perteneciente a un sector en el que la innovación permanente debe ser un factor característico y diferenciador (la publicidad y las comunicaciones). Se busca que a través del fortalecimiento de la cultura de la innovación en Eivos los procesos de ideación e innovación aumenten en número y calidad; así mismo generar una mejora en los comportamientos, valores y recursos dirigidos a la innovación.

II. METODOLOGÍA

• Herramienta utilizada

La herramienta de recolección de información utilizada, “The building blocks of innovation survey”, es tomada de MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW en su edición de primavera de 2013 y su autoría pertenece a los

investigadores del MIT Jay Rao and Joseph Weintraub. Dicho modelo de cultura de la innovación tiene un total de 6 bloques de construcción, 18 factores y 54 elementos. (Cada bloque de construcción tiene tres factores, y cada factor se compone de tres elementos). Los 54 elementos y 18 factores fueron probados en campo durante más de dos años en 15 compañías y se considera de validez estadística una herramienta de diagnóstico y accionar.

La implementación de la herramienta busca ante todo desarrollar un autodiagnóstico sobre los elementos que influyen de forma más determinante en la cultura de la innovación, y así medir esta en conjunto a sus bloques constituyentes. Se tienen en cuenta los recursos y los procesos y la medición del éxito, los bloques más fáciles de medir, y a los que los gerentes más atención prestan; pero también se tienen en cuenta elementos que las empresas a menudo confieren mucha menos atención, como las personas, los valores, los comportamientos y el clima organizacional. Hoy en día muchas compañías, así como muchos gerentes han empezado a ser conscientes de que todo lo que implica valores y comportamientos de las personas, así como el *clima* del lugar de trabajo son elementos intangibles y difíciles de manejar, pero de fuerte influencia en los resultados. Estos temas “blandos” también son abordados en el presente estudio.

Los encuestados deben evaluar su organización en cada uno de los 54 elementos, en una escala de 1 a 5, utilizando la siguiente escala: 1 = No, en absoluto; 2 = en una pequeña parte; 3 = Moderado; 4 = En gran medida; 5 = Completamente.

Las puntuaciones medias globales para cada elemento se promedian, además proporcionan la puntuación del factor, y los promedios de factor de forma similar dando como resultado la media del bloque de construcción. Ese promedio de los seis bloques de construcción es lo que es llamado “cociente de la innovación”. La herramienta original está disponible en la web del MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. [3].

• Población estudio

La herramienta se aplicará sobre la población total de empleados directos y colaboradores de Eivos. Dicha población está constituida por 19 personas incluyendo directivos, trabajadores directos de todos los niveles de la organización y colaboradores frecuentes, como creativos y diseñadores freelancers. Durante la jornada presencial de sensibilización y recolección de información participaron todos los empleados y colaboradores de Eivos (cuatro personas no pudieron asistir y la recolección de información se hizo vía e-mail) procurando que cada persona no se sintiera en representación de un grupo o departamento, sino, como representación únicamente de “sí mismos” como individuos, aportando sus capacidades, conocimientos e inquietudes. Esto teniendo en cuenta lo que describe Molini

“La experiencia dice que, cuanto mayor sea la cantidad de participantes que vengan en representación de sí mismos, más eficaz será el proceso participativo”. [4].

III. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La herramienta de recolección de información aplicada cuenta con 6 bloques de construcción (valores, comportamientos, clima laboral, recursos, procesos y éxito), cada bloque de construcción tiene tres factores diferentes, y cada factor se compone de tres elementos diferentes; para un total de 54 elementos distintos a tener en cuenta para la medición de la cultura de la innovación.

Para este análisis se utilizó la siguiente escala de 1 a 5:

**TABLA I
VALORACIÓN DEL ANÁLISIS**

No. en absoluto	En una pequeña parte	Moderado	En gran medida	Completamente
1	2	3	4	5

Fuente: Herramienta de evaluación.

Las puntuaciones medias globales para cada elemento se promedian, además proporcionan la puntuación del factor, y los promedios de factor de forma similar dando como resultado la media del bloque de construcción. Ese promedio de los seis bloques de construcción es lo que es llamado "cociente de la innovación". Como también se señaló anteriormente, la aplicación de la herramienta pretende generar ante todo un autodiagnóstico de la empresa.

A. Resultado general

Luego de la aplicación de la herramienta de recolección de la información se obtuvieron los siguientes resultados promedio para los 6 bloques de construcción:

**TABLA II
PONDERACIÓN TOTAL DE CADA UNO DE LOS BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN**

Bloque	Calificación
Valores	4.1
Comportamientos	4.3
Clima Laboral	4.3
Recursos	4.4
Procesos	4.4
Éxito	4.5

Fuente: Evaluación aplicada directamente a funcionarios y colaboradores de Eivos.

El resultado a nivel general, entonces, por bloque de construcción manifiesta que Eivos cuenta, a partir de la percepción de los miembros de la organización, con una fuerte cultura de la innovación.

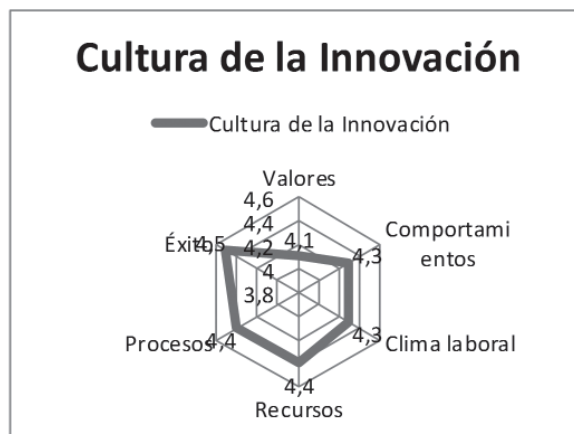


Fig 1. Ponderación general de los 6 bloques de construcción de la Cultura de la Innovación
Fuente: Medición realizada

Siendo, entonces, el bloque más fuerte el del “Éxito” con una valoración de 4.5, lo que muestra que la organización es percibida como una empresa innovadora, se destaca en su sector y ha crecido de forma importante en los últimos años gracias a su capacidad innovadora; y el bloque más débil el de “Valores”, el cual, sin embargo, recibe una ponderación alta, 4.1, lo que muestra que en alta medida existe un alto deseo por la experimentación y el aprendizaje en el seno de la organización.

B. Análisis por bloques

1. Valores

El primer bloque de información corresponde a los valores. Son los valores los que impulsan las decisiones, que se ven luego reflejadas en la forma en que una empresa gasta su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras gastan generosamente su energía en ser emprendedoras, promover la creatividad y fomentar el aprendizaje continuo.

Este bloque recibió una ponderación de 4.1, lo que muestra un alto deseo por la experimentación y el aprendizaje en el seno de la organización. Este bloque tiene 3 factores: emprendimiento, creatividad y aprendizaje y la medición arroja los siguientes resultados:

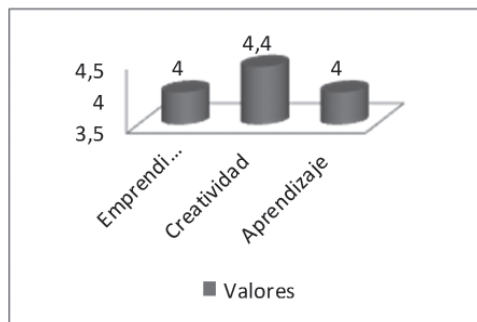


Fig 2. Factores del bloque “Valores”
Fuente: Medición realizada.

a) Emprendimiento:

El factor emprendimiento recibe una calificación de 4, la cual corresponde a un elevado enfoque y un fuerte deseo de emprendimiento por parte de la organización. Cada uno de sus elementos fue calificado de la siguiente manera:

- Deseo: recibió una calificación de 4,2 dando a entender que existe un alto deseo por crear y explorar nuevas oportunidades.
- Ambigüedad: recibió una calificación de 3,8 lo que indica que hay un nivel moderado de tolerancia ante la contradicción y la ambigüedad cuando estamos frente a nuevas oportunidades. Este nivel moderado puede ser causado por niveles de resistencia al cambio que salen a flote ante situaciones nuevas.
- Orientación a la acción: recibe una calificación de 4 (en gran medida) lo que demuestra que se prefiere la acción al análisis estática cuando se está frente a oportunidades nuevas.

b) Creatividad:

El factor creatividad recibió una calificación promedio de 4.4, mostrando una alta tendencia hacia el trabajo creativo y que este proceso se disfruta. Sus elementos fueron calificados de la siguiente manera.

- Imaginación: Una calificación de 4.6 muestra que la organización mantiene y estimula los nuevos procesos de pensamiento y de solución de problemas desde diversas perspectivas.
- Autonomía: Se considera que el lugar de trabajo proporciona en gran medida (calificación: 4) la libertad para buscar nuevas oportunidades. Los colaboradores de Eivos se sienten libres y autónomos de analizar nuevas oportunidades.
- Disfrute: Una calificación de 4.6 muestra que en Eivos las personas disfrutaban su trabajo, tienen libertad de reír y de ser espontáneos, lo cual genera un buen clima laboral, propicio para la innovación.

c) Aprendizaje:

El factor aprendizaje recibió una calificación de 4, lo que muestra que en la organización se le da importancia manifiesta al aprendizaje permanente y a la constante experimentación. Cada uno de sus elementos fue valorado así:

- Curiosidad: La calificación de 4.2 muestra que hay una alta tendencia a la búsqueda de lo nuevo, de lo desconocido, la formulación de preguntas, la exploración, la investigación, y por ende el aprendizaje.
- Experimentación: Una calificación de 4.1 muestra que con alta frecuencia se está experimentando y probando nuevas cosas en los procesos de innovación.
- Actitud ante el fracaso: Este elemento recibió una calificación de 3.8 y esto muestra que de forma moderada existe miedo a fallar, aunque en una buena medida se considera el error y el fracaso como algo indispensable en el proceso de experimentación y aprendizaje.

2. Comportamientos

Entre los comportamientos clave en materia de innovación tenemos, por parte de los líderes, motivar a los empleados con una descripción vívida del futuro, estimular el desarrollo de nuevos proyectos y disminuir la burocracia; y por parte de los empleados, comportamientos de apoyo a la innovación incluyen tenacidad en la superación de obstáculos técnicos, aprovechar al máximo los recursos cuando los presupuestos son pocos (esto es clave en las pequeñas empresas) y escuchar a los clientes.

En Eivos el bloque correspondiente a los comportamientos recibió una ponderación de 4.3 que corresponde a que en gran medida las personas que trabajan en Eivos sienten que en la organización existen conductas y hábitos de liderazgo que inspiran y motivan conductas innovadoras. Cada uno de los factores de este bloque de construcción recibió las siguientes valoraciones:

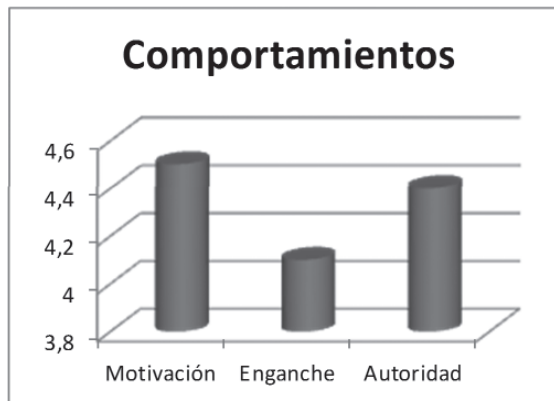


Fig 2. Factores del bloque “Comportamientos”
Fuente: Medición realizada

a) Motivación:

El factor motivación recibió una ponderación de 4,5 denotando altos niveles de inspiración desde los líderes hacia los comportamientos y las conductas innovadoras. Sus elementos recibieron estas valoraciones:

- Inspiración: Una calificación de 4.6 muestra que los líderes transmiten una visión a futuro que propicia oportunidades para todos al interior de la organización.
- Desafío: La ponderación recibida, 4.7, muestra que con muy alta frecuencia y en muy alta medida los líderes de Eivos generan en las personas pensamientos y acciones con mentalidad empresarial.
- Modelos: Una ponderación de 4.4, manifiesta que las personas de la organización consideran que los líderes son unos muy buenos ejemplos de mentalidad innovadora y modelos de acción en este aspecto.

b) Enganche:

El factor enganche recibió una ponderación de 4.1 lo que muestra que la cultura de innovación en Eivos hace sentir a las personas apoyadas tanto en los buenos como en los no tan buenos resultados y que reciben el entrenamiento y la formación adecuada para trabajar motivados y decidirse a perseverar en los objetivos corporativos. Sus elementos recibieron estas valoraciones:

- Entrenamiento: Una calificación de 4.6 manifiesta que los líderes de la empresa dedican tiempo a entrenar y a estar al tanto de los esfuerzos de innovación se las personan en alta medida.
- Iniciativa: El elemento iniciativa con una calificación de 3.6 muestra que de manera moderada personas de todos los niveles de la organización deciden espontáneamente innovar y participar en procesos innovadores. Este nivel moderado exige que personas de niveles no estratégicos y creativos sean motivadas a participar en la medida de sus posibilidades en los procesos creativos e innovadores.
- Apoyo: Con una ponderación de 4.1, la medición de este elemento muestra que en gran medida las personas de la organización se sienten apoyada tanto en sus éxitos como en sus fracasos.

c) Autoridad:

El factor autoridad recibió una ponderación de 4.4 lo que muestra que en gran medida se percibe en la organización que el liderazgo se ejerce con autoridad constructiva y con la capacidad de modificar el rumbo cuando es necesario. Sus elementos recibieron estas valoraciones:

•Influencia: Una calificación de 4 manifiesta que en Eivos los líderes utilizan estrategias apropiadas para ayudar a las personas a afrontar obstáculos y conflictos organizacionales de forma constructiva.

•Adaptación: Adaptación recibe una ponderación de 4.6 que indica que los líderes de la empresa son capaces de modificar el curso de la acción cuando se hace necesario, es decir, no hay resistencia por parte de los directivos en corregir planteamientos estratégicos si estos no conducen a la consecución de los objetivos de innovación.

•Tenacidad: La valoración recibida, 4.7, indica que los líderes de la organización, en alta medida, persisten en seguir las oportunidades, incluso en medio de la adversidad.

3. Clima Laboral:

El clima laboral es un factor altamente influyente en cualquier escenario de trabajo que hasta tiempos recientes no era tenido en cuenta. Un clima de innovación cultiva el compromiso y el entusiasmo, disminuye la rotación de personal, desafía a la gente a tomar riesgos dentro de un ambiente seguro, fomenta el aprendizaje y fomenta el pensamiento independiente.

Este tercer bloque de construcción, Clima laboral, recibió una ponderación de 4.3, lo que muestra que en alta medida en la organización hay un ambiente humano y físico agradable y propicio a la innovación. Sus 3 factores, colaboración, seguridad y simplicidad recibieron las siguientes valoraciones:

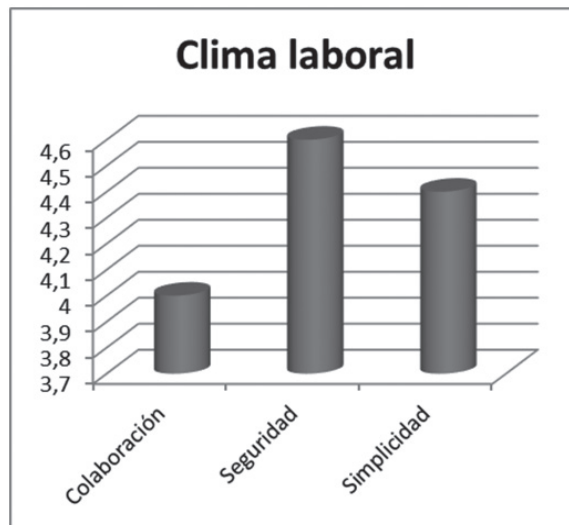


Fig 3. Factores del bloque “Clima laboral”
Fuente: Medición realizada.

a) Colaboración:

Este factor recibió una ponderación de 4, lo que manifiesta que en alta medida el grupo de trabajo de Eivos se complementa y se colabora de forma activa en temas relacionados con la innovación y la generación de cosas nuevas. Los elementos de este factor recibieron estas valoraciones.

- Comunidad: Una ponderación de 3.6 denota que Eivos de forma moderada se considera una comunidad que maneja un lenguaje común en temas de innovación. Esta valoración moderada manifiesta la necesidad de generar unidad conceptual en temas específicos de innovación, creatividad e ideación.
- Diversidad: La ponderación de 4.4 muestra que en la organización se valoran y se aprovechan las diferencias personales e ideológicas que existen y se valora la variedad de personalidades y formas de pensar como soporte a los procesos creativos.
- Trabajo en equipo: Con una valoración de 4.1 se considera que en alta medida el equipo de trabajo de Eivos siente que su labor conjunta es productiva al momento de generar ideas.

b) Seguridad:

El factor seguridad recibió una valoración promedio de 4.6. Sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

- Confianza: Una ponderación de 4.6 muestra que en alta medida se hacen realmente a conciencia las cosas consideradas importantes en la organización.
- Integridad: Una valoración de 4.6 manifiesta que el equipo de trabajo está dispuesto a manifestar abiertamente cualquier medida que esté en contra de sus principios y valores, y sienten libertad para hacerlo.
- Apertura: La ponderación de 4.6 muestra que las personas que trabajan en Eivos se sienten capaces de expresar libremente sus opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controversiales.

c) Simplicidad:

Este factor recibió una valoración de 4.4 lo que indica que en alta medida los miembros de la organización sienten que el trabajo no está regido por rigideces burocráticas. Cada uno de los elementos de este factor recibió estas valoraciones:

- Burocracia: Una valoración promedio de 4.8 manifiesta que en muy alta medida los miembros de la organización sienten que la misma minimiza las normas, las políticas y la burocracia, y sienten la capacidad de simplificar su lugar de trabajo.

- Responsabilidad: La ponderación recibida, 4.8, indica que las personas en la organización toman la responsabilidad de sus propias acciones y evitar culpar a los demás.

- Toma de decisiones: Una valoración de 3.6 muestra que los miembros de la organización sienten una moderada capacidad de empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa.

4. Recursos:

Los recursos comprenden tres factores principales: las personas, los sistemas y los proyectos. De todos, las personas son lo más importante, ya que tienen un gran impacto sobre los valores y el clima de la organización.

En Eivos el bloque de construcción llamado recursos recibió una ponderación de 4.4 lo que muestra que en alta medida los miembros de la organización consideran que esta encamina suficientes recursos a los procesos relacionados con la innovación. Cada uno de sus factores recibió las siguientes valoraciones:

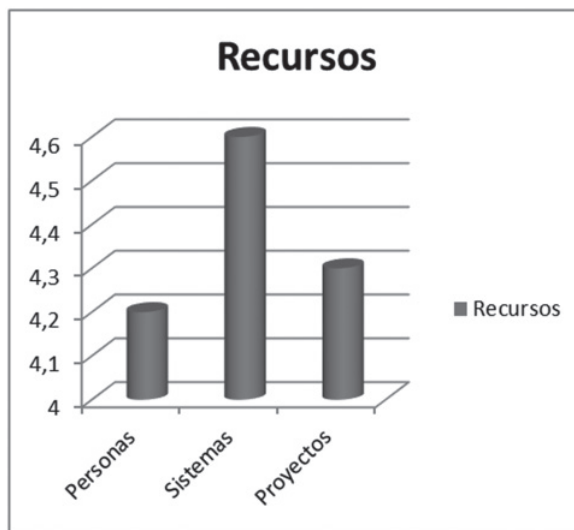


Fig 4. Bloque Recursos
Fuente: Medición realizada

a) Personas:

El factor llamado “personas” recibió una ponderación de 4,2, lo cual indica que la organización cuenta con el talento interno y externo para crecer en su cultura de la innovación. Cada uno de los elementos de este factor recibió estas valoraciones:

- Triunfadores: La organización considera en gran medida que cuenta con líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación. La ponderación fue de 4.6.

- Expertos:** La ponderación de este elemento fue de 3.8 lo que muestra que de forma moderada se tiene acceso a expertos que orienten y agreguen nuevo conocimiento a los procesos creativos.

- Talento:** La valoración de 4.2 manifiesta que la organización considera que cuenta con el talento interno necesario para tener éxito en sus proyectos de innovación.

b) Sistemas:

Este factor recibió una ponderación de 4.6 y sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

- Selección:** La ponderación de 4.7 muestra que el sistema de reclutamiento y contratación de la empresa está a favor de la cultura de la innovación.

- Comunicación:** La ponderación de 4.5 muestra que la empresa, de acuerdo a sus colaboradores, cuenta con buenas herramientas de colaboración para apoyar los esfuerzos de innovación.

- Ecosistema:** La valoración de 4.5 manifiesta que la empresa considera que sus relaciones con aliados clave, proveedores, vendedores, etc. favorecen la innovación.

c) Proyectos:

El factor relacionado con los proyectos recibió una valoración promedio de 4.3. Sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

- Tiempo:** La valoración de 4.3 manifiesta que en alta medida se dedica tiempo a la generación de ideas y a la búsqueda de oportunidades que generen nuevos proyectos.

- Dinero:** Una valoración de 4.3 indica que la organización, de acuerdo a sus miembros, dedica suficientes recursos financieros a la consecución de nuevas oportunidades.

- Espacio:** La ponderación de 4.2 muestra que la organización destina en alta medida espacio físico y/o virtual para buscar nuevas oportunidades.

5. Procesos:

Los procesos son la ruta que siguen las innovaciones que se van desarrollando. Es la forma en la que se capturan y tamizan las ideas para la revisión y priorización de proyectos y la creación de prototipos.

El bloque de procesos recibió una ponderación de 4.4 mostrando que la organización considera que tanto la generación de ideas y su puesta en práctica obedecen a procesos efectivos. Cada uno de sus factores recibió las siguientes valoraciones:

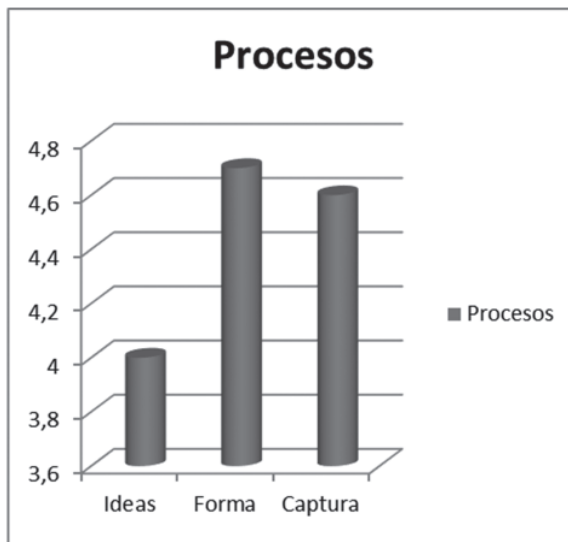


Fig 6. Bloque de Procesos
Fuente: Medición realizada.

a) Ideas:

El factor de las ideas recibió una valoración de 4 y cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Generación:** Una ponderación de 3.6 muestra que de forma moderada, en la organización se generan sistemáticamente ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes. Esta ponderación debe ser mejorada ampliando las fuentes y los recursos de ideación.

- Filtro:** Una ponderación de 4.2 indica que en alta medida en la organización se filtra y se refinan las ideas de forma metódica para identificar las oportunidades más prometedoras.

- Prioridad:** La valoración de 4.4 muestra que en alta medida se seleccionan las oportunidades a partir de una cartera de riesgo claramente establecida.

b) Forma:

Este factor tuvo una valoración muy alta, de 4.7 y cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Prototipos:** La organización da a este elemento una ponderación de 4.5 lo que muestra que considera que se generan rápidamente prototipos y modelos de prueba con el fin de atender a oportunidades prometedoras.

- Feedback:** Una ponderación de 4.7 muestra que en alta medida la organización tiene ciclos de retroalimentación entre la empresa y el cliente.

•Falla inteligente: La valoración de 4.8 manifiesta que en alta medida la organización usa criterios de “falla inteligente” para analizar posibles errores.

c) Captura:

El factor captura recibió una valoración de 4.6 y sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

- Flexibilidad: Con una ponderación de 4.7 la organización manifiesta que sus procesos están diseñados para ser flexibles en lugar de estar controlados burocráticamente.
- Lanzamiento: La valoración de 4.7 muestra que la empresa considera que con agilidad se vuelcan al mercado con el fin de atender las oportunidades más prometedoras.
- Asignación: La valoración de 4.6 muestra que la empresa considera que en alta medida se asignan rápidamente recursos dedicados a las iniciativas que muestran promesa mercado y que estos son suficientes.

6. Éxito:

El bloque éxito recibió una valoración promedio de 4.5 la cual indica que la organización es percibida como una empresa innovadora, se destaca en su sector y ha crecido de forma importante en los últimos años gracias a su capacidad innovadora. Sus factores recibieron las siguientes valoraciones:

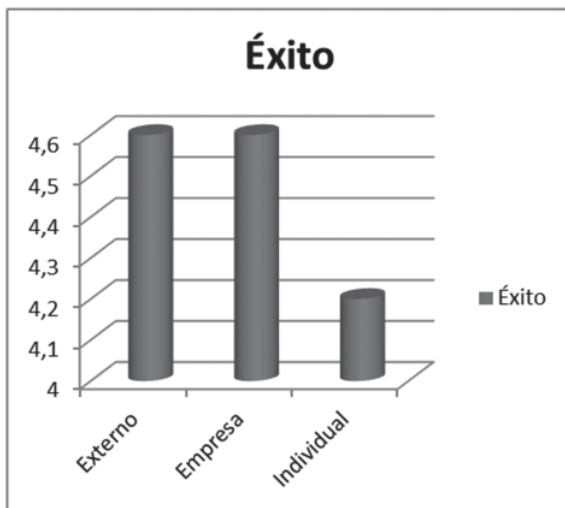


Fig 7. Bloque Éxito
Fuente: Medición realizada.

a) Externo:

El factor relacionado con el éxito externo recibió una valoración de 4.6 mostrando que los miembros de la

organización en alta medida consideran que esta tiene un importante reconocimiento en el sector. Cada uno de sus elementos tuvo las siguientes valoraciones:

- Clientes: Una valoración de 4.6 muestra que los clientes consideran a Eivos una organización innovadora. Esto desde el punto de vista de los miembros de la organización.
- Competidores: Una valoración de 4.6 muestra que la empresa considera que su rendimiento a nivel de innovación es mucho mejor que otras empresas en su campo.
- Finanzas: Con una valoración de 4.6 la empresa considera que en alta medida los esfuerzos llevados a cabo en innovación la han llevado a un mejor desempeño financiero que a otras empresas del sector.

b) Empresa:

El factor relacionado con el éxito de la empresa recibió una ponderación de 4.6 y cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Propósito: Una valoración de 4.7 muestra que en alta medida la organización considera que piensa en la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una herramienta para el corto plazo.
- Disciplina: La valoración de 4.1 muestra que la empresa manifiesta poseer un enfoque intencional, integral y disciplinado para la innovación.
- Capacidades: De todos los elementos de la prueba, el referente a las capacidades es el único con una ponderación de 5, es decir que la empresa manifiesta de forma unánime que sus proyectos de innovación la han ayudado a crecer de forma notable y a desarrollar nuevas capacidades que no tenían hace tres años.

c) Individual:

El factor de éxito individual recibió una valoración de 4.2 lo que manifiesta que los miembros de la empresa sienten en alta medida que participan de forma activa e importante en los procesos de crecimiento relacionados con la innovación. Cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Satisfacción: Una ponderación de 4.6 muestra que en alta medida los individuos se encuentran satisfechos con su labor y su participación en los procesos de la empresa relacionados con la innovación.
- Crecimiento: La valoración de 4.5 indica que en la empresa se construyen y fortalecen de forma consciente e intencional las competencias de los individuos relacionadas con la innovación y la participación en nuevas iniciativas.

•Retribución: Una ponderación de 3.6 muestra que de forma moderada la organización premia a las personas por participar en las oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado. Esta valoración puede mejorarse a través de un sistema de incentivos.

A continuación, se genera, en base a los resultados anteriores una propuesta de fortalecimiento de la cultura de la innovación para la empresa.

IV. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA.

De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar la herramienta de recolección de la información a los integrantes del grupo de trabajo de Eivos, se ha generado una serie de recomendaciones encaminadas a fortalecer la cultura de innovación de la empresa.

Primero se seleccionaron los puntos críticos o débiles, es decir, los elementos que recibieron la valoración más baja (moderada) de todos los factores y bloques de construcción, y se hacen recomendaciones para cada uno de ellos. Luego se generaron unas recomendaciones generales:

A. ELEMENTOS CRÍTICOS:

Se seleccionaron los siguientes elementos por tener las valoraciones más bajas (moderada) para generar para ellos las siguientes propuestas:

- **Ambigüedad**

**TABLA III
VALORACIÓN DE LA “AMBIGÜEDAD”**

Bloque	Valores
Factor	Emprendimiento
Elemento	Ambigüedad
Enunciado	Somos tolerantes ante la contradicción y la ambigüedad cuando estamos frente a nuevas oportunidades.
Valoración	3.8

Fuente: Elaboración propia.

La valoración moderada del elemento “ambigüedad” manifiesta que la empresa podría ser más tolerante ante la contradicción cuando se encuentra ante nuevas oportunidades.

Vencer la resistencia a los nuevos desafíos es uno de los procesos más importantes para fortalecer la cultura de la

innovación de una empresa. Los resultados de la medición muestran que Eivos es una empresa entusiasta ante los nuevos desafíos, podría fortalecerse la tolerancia ante las contradicciones generadas por las nuevas oportunidades; para ello se recomienda el desarrollo de talleres de creatividad que permitan generar conciencia grupal de que todo cuanto nos rodea es material para nuevas oportunidades innovadoras, la práctica del pensamiento divergente y fortalecer el convencimiento de que la contradicción es una oportunidad permanente de aprendizaje.

- **Actitud ante el fracaso:**

**TABLA IV
VALORACIÓN DE LA “ACTITUD ANTE EL FRACASO”**

Bloque	Valores
Factor	Aprendizaje
Elemento	Actitud ante el fracaso
Enunciado	No tenemos miedo a fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje
Valoración	3.8

Fuente: Elaboración propia.

La valoración promedio del elemento “Actitud ante el fracaso” nos muestra que la empresa debería trabajar en disminuir el miedo al fracaso y enfocarlo más como una oportunidad de aprendizaje. Se recomienda la generación frecuente de actividades de producción creativa que promuevan la espontánea producción creativa “irreverente”, la cual puede, en apariencia, verse destinada al fracaso o como algo improductivo, pero puede servir de insumo para el ensamble con ideas futuras que generen nuevas oportunidades y productos innovadores. [5].

- **Iniciativa:**

**TABLA V
VALORACIÓN DE LA INICIATIVA**

Bloque	Comportamientos
Factor	Enganche
Elemento	Iniciativa
Enunciado	En nuestra organización gente de todos los niveles decide espontáneamente innovar y participar en procesos innovadores.
Valoración	3.6

Fuente: Elaboración propia.

La ponderación del elemento “iniciativa” muestra que podría mejorarse el nivel en el que las personas de toda la organización se involucran espontáneamente en el innovar y en participar en procesos innovadores. Se recomienda la aplicación de nuevos métodos de atribución de responsabilidades entre los empleados en temas relacionados con innovación, creatividad y generación de ideas; así como una división del trabajo relacionado con nuevos proyectos que incluya personas de todos los niveles de la empresa.

• **Comunidad:**

**TABLA VI
ELEMENTO “COMUNIDAD”**

Bloque	Clima laboral
Factor	Colaboración
Elemento	Comunidad
Enunciado	Somos una comunidad que habla un lenguaje común sobre la innovación.
Valoración	3.6

Fuente: Elaboración propia.

La valoración de 3.6 en el elemento “Comunidad” señala que existe un moderado lenguaje común en términos de innovación. Para fortalecer este aspecto se recomienda una jornada de capacitación que genere unidad conceptual con todos los aspectos, términos, procesos y temas relacionados con la innovación, con el fin de generar una comunidad con un mismo lenguaje sobre el tema.

Toma de decisiones:

**TABLA VII
VALORACIÓN DEL ELEMENTO “TOMA DE DECISIONES”**

Bloque	Clima laboral
Factor	Simplicidad
Elemento	Toma de decisiones
Enunciado	Sabemos exactamente cómo empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa.
Valoración	3.6

Fuente: Elaboración propia.

La valoración del elemento simplicidad, indica que los miembros de la organización saben en una forma moderada cómo empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa. Para fortalecer el proceso y la capacidad de decisión temas

de innovación en la empresa se recomienda la aplicación de un taller que conjugue el proceso de toma de decisiones (1. Definición del problema, 2. Análisis del problema, 3. Evaluación de alternativas) con el proceso creativo (1. Reconocimiento del problema, 2. Inmersión, 3. Incubación, 4. Perspectiva, 5. Verificación y aplicación).

• **Expertos:**

**TABLA VIII
VALORACIÓN DEL ELEMENTO “EXPERTOS”**

Bloque	Recursos
Factor	Personas
Elemento	Expertos
Enunciado	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.
Valoración	3.8

Fuente: Elaboración propia.

La calificación moderada (3.8) del elemento “Expertos” indica que la organización está de forma moderada en contacto con expertos que apoyen y dinamicen los proyectos de innovación. La gerencia permanentemente adelanta estudios de actualización en temas directivos y de innovación, así mismo se recomienda la vinculación a los programas de actualización en innovación que se llevan a cabo en la región.

• **Generación:**

**TABLA IX
VALORACIÓN DEL ELEMENTO “GENERACIÓN”**

Bloque	Proceso
Factor	Ideas
Elemento	Generación
Enunciado	Generamos sistemáticamente ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes.
Valoración	3.6

Fuente: Elaboración propia.

Ante la valoración moderada de la generación sistemática de ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes, se recomienda la implementación de procesos sistemáticos y conscientes de generación de ideas, para pasar de la generación silvestre de ideas y mayormente en momentos en que se hacen necesarias, a la generación voluntaria, autónoma y sistémica de ideas en el momento en que se quiera. Para ello se recomienda el uso frecuente de estímulos

al azar y provocación, resolviendo ante un estímulo aleatorio, preguntas como “¿qué pasaría si...?”, “supongamos que...”, “y si...” etc. [6].

• **Retribución:**

TABLA X
VALORACIÓN DEL ELEMENTO “RETRIBUCIÓN”

Bloque	Éxito
Factor	Individual
Elemento	Retribución
Enunciado	Premiamos a las personas por participar en las oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.
Valoración	3.6

Fuente: *Elaboración propia.*

La valoración del elemento “Retribución” fue de 3.6. Ante esta ponderación moderada se recomienda la implementación de un sistema de incentivos para los miembros de la organización que generen propuestas innovadoras. Este sistema de incentivos no se debe limitar al aspecto meramente económico e ignorar a otros que sean también factores potenciales de motivación. Se habla, según Zapata, en este caso, de los incentivos intrínsecos vinculados con una participación de poder o posición en el seno de la empresa, la retroalimentación constante del desempeño a través de la evaluación, el mejoramiento de la estabilidad laboral y la carrera profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento en público. [7].

B. RECOMENDACIONES GENERALES:

A nivel general la principal recomendación para la empresa es la conformación de un comité de innovación que será el encargo de las decisiones estratégicas con relación a la innovación en la empresa y de equipos de trabajo dentro de la organización, que se encargarán de la ejecución de los proyectos específicos de innovación.

Este comité de innovación tendría actividades permanentes como establecer unos mecanismos intencionales para la vigilancia y la recolección de ideas desde todos los niveles de la organización. También tendría actividades esporádicas (mensuales es la recomendación) como:

- Revisar y contestar las nuevas propuestas de innovación.
- Analizar la cartera de proyectos en curso.

- Decidir sobre la continuidad e incorporación de proyectos.
- Determinar las capacidades necesarias para cada proyecto de innovación y compararlas con las disponibles. Etc. [8].

Este comité de innovación será el punto de partida para la estructuración de un Sistema de Gestión de la Innovación que alimente y fortalezca la conciencia de la vital importancia de la innovación en el contexto actual de un mundo cada día más cambiante y tecnológicamente cada vez más exigente; y se generen acciones y mecanismos permanentes de gestión y aplicación del conocimiento en pos de la innovación.

V. CONCLUSIONES

•En un entorno empresarial cada vez más exigente y competido, se hace imprescindible que las empresas se diferencien a través de culturas organizativas de innovación que posean principios firmes y valores comunes para todo el cuerpo de la organización. Es ventajoso que las culturas empresariales centren su foco de atención hacia la innovación como principal foco generador de valor tanto para empleados como para todo el entorno social que rodea la empresa.

•Las empresas innovadoras se diferencian de las no innovadoras en que cuentan con una forma de ver los problemas, los negocios y las oportunidades desde múltiples perspectivas y con diversidad de enfoques; centrándose en crear espacios abiertos de participación donde personas de todos los niveles de la organización es consciente de sus capacidades y se les estimula a que las mejoren.

•Toda herramienta de medición y diagnóstico de la cultura de innovación de una empresa debe medirse por su efecto sobre los valores, actitudes y comportamientos de las personas, puesto que son los individuos y su actuar lo que determina el carácter innovador o no de una empresa. Así mismo todo diagnóstico relacionado debe ir encaminado a generar y mejorar las pautas de conducta encaminadas a la innovación.

•La empresa Eivos ha decidido adoptar la innovación como valor principal de su cultura, y dentro de cada una de las actividades laborales y de negocio, tales como investigación y desarrollo, mercadeo, comercial, recursos humanos, comunicaciones, etc.

•La empresa Eivos debe trabajar en el fortalecimiento de factores críticos de su cultura de la innovación, tales como: actitud ante el fracaso, iniciativa, retribución e incentivos, asesoramiento de expertos, generación de ideas, entre otros. Así mismo se dispone de una voluntad clara por parte de los socios y directivos para invertir tiempo y recursos en el mejoramiento de estos factores críticos y así permanentemente fortalecer la cultura de la innovación.

•Dentro del proceso de aprendizaje de la empresa Eivos se ha generado unidad conceptual en cuanto a que la innovación no es una actividad individual, ni exclusiva de la dirección, sino que requiere del compromiso y del trabajo en equipo de todos los miembros de todos los niveles de la empresa. Sólo aglutinando los esfuerzos de toda la organización se puede tener éxito en la actividad innovadora.

La empresa Eivos debe generar encuentros permanentes, guiados por expertos, encaminados hacia la expresión creativa de las personas. Esto con el fin de posibilitar la generación permanente, consiente y voluntaria de ideas y cambios encaminados a la gestación de nuevos proyectos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a la empresa de medios "Eivos", por su importante apoyo en la ejecución del presente trabajo.

REFERENCIAS

- [1] Bliss, R. (2014). Universidad Pontificia Bolivariana. Citado el 16 de abril de 2016. Disponible en Internet <http://www.upb.edu.co/pls/portal/url/ITEM/4C19C02B35A91997E0440003BA8AE9C9>
- [2] CamaraDirecta. Cámara de Comercio de Bucaramanga. 1 de Abril de 2016. Citado el 14 de abril de 2016. Disponible en Internet <http://www.camaradirecta.com/noticias-institucional-11-m/1230-bucaramanga-sera-el-epicentro-del-evento-colombiano-mas-importante-de-inversion-para-emprendedores.htm?platform=hootsuite>
- [3] MIT. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. 23 de Marzo de 2013. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet <http://sloanreview.mit.edu/files/2013/03/1d3719138f2.pdf>
- [4] MOLINI Eugenio. Innovación, personas y participación. Zamudio. Bilbao. Agencia Vasca de la Innovación. 2012. p. 91-99.
- [5] Clag. Cluster Audiovisual Galego. 2014. Citado el 17 de abril de 2016. http://www.clag.es/innovacion/files/e_04.pdf
- [6] De Bono, Edward. El Pensamiento Creativo. Barcelona. 1994. Paidós.
- [7] Zapata, G., & Hernández, A. Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. pensamiento y gestión, N° 29. 2010. p. 56-86.
- [8] Zapata, G., & Hernández, A. Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. pensamiento y gestión, N° 29. 2010. p. 56-86.
- [9] Eivos. Conocer al Consumidor Digital de Santander podría sorprenderlo. 11 de Noviembre de 2015. Citado el 15 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://eivosmediacom.com/conocer-al-consumidor-digital-de-santander-podria-sorprenderlo>
- [10] Eivos. 1 de Enero de 2015. Citado el 15 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://eivosmediacom.com/>
- [11] El Tiempo. Compras online en Santander se mudan a los dispositivos móviles. 18 de noviembre de 2015. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/el-mercado-de-compras-online-en-santander-se-muda-a-los-dispositivos-moviles/16434414>
- [12] Eureka. Innovatividad. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura_de_Innovacion.pdf
- [13] García, F. (2000). CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN. Bogotá. ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERÍA. 2012.
- [14] Hernández, I., & Alvarado, J. Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2015. p. 135-151.
- [15] Hofstede, G. Culturas Organizacionales. Madrid. 1999. Alianza.
- [16] Kohan, S. Los Secretos de la Creatividad. Barcelona. 2004. Alba.
- [17] Melcram, T. Finding Practical ways to communicate culture. [En línea por suscripción]. 2007.
- [18] Montealegre, I. La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana, 2009.
- [19] Santander Competitivo. Gobernación de Santander. "Como Innovar y no fracasar en el Intento". Citado el 17 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://santandercompetitivo.org/noticias-11-5/209-como-innovar-y-no-fracasar-en-el-intento.htm>
- [20] Schein, E. Organizational culture and leadership. San Francisco. 1992. Jossey-Bass.
- [21] Schumpeter, J. A. Theory of economic development: An inquiry into profit, capital, credit interest, and business cycle. Harvard University Press. 1934.
- [22] SIC. Superintendencia de Industria y Comercio. 18 de marzo de 2016. Citado el 26 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://www.sic.gov.co/drupal/noticias/santander-tercer-departamento-mas-innovador-del-pais>
- [23] Vanguardia Liberal. Se dispararon las compras por internet en Santander. 11 de Noviembre de 2015. Citado el 15 de 4 de 2016 Disponible en Internet <http://www.vanguardia.com/economia/local/335619-se-dispararon-las-compras-por-internet-en-santander>
- [24] Weintraub, J., & Rao, J. HOW INNOVATIVE IS YOUR COMPANY'S CULTURE? MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Spring 2013.

BIOGRAFÍA



José Gregorio Camargo Restrepo.

Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander. Especialista en Alta Gerencia, Universidad Industrial de Santander. Estudiante de Maestría en Gerencia de Negocios, Universidad Industrial de Santander. Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI. Bucaramanga (Colombia).



Johanna Marcela Uribe Bermúdez.

Ingeniera Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Administración de la Informática Educativa, Universidad de Santander. Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.



Germán Manuel Argüello López.

Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander. Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje, Universidad de Panamá. Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.



José Julián Lizcano Dallos.

Ingeniero Industrial, Universidad Industrial de Santander. Magister en Administración de Empresas. Universidad Viña del Mar. Docente Investigador del grupo SINERGIA de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.