

**LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA INNOVADORA**

**CASO ISAAC Y DURAN LTDA Y METROINMUEBLES**

**CARLOS ANDRES VERGARA MONTERROZA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**SINCELEJO – SUCRE**

**2016**

**LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA INNOVADORA**

**CASO ISAAC Y DURAN LTDA Y METROINMUEBLES**

**CARLOS ANDRES VERGARA MONTERROZA**

**Docente Asesor**

**Dr.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

**SINCELEJO – SUCRE**

**2016**

**PAGINA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **DEDICATORIA**

Este triunfo es por y para Dios y la honra, el honor y la Gloria sea para El.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco inmensamente a Dios quien es el artífice, arquitecto y diseñador de mi vida y proyectos; Todas las mañanas acudía a EL para pedir por una maestría y me la concedió, y no solamente me la concedió, sino que además me dio la mejor maestría que yo podía pedir. Gracias Dios por tenerme en tus planes y llevarme por el camino correcto.

A mi esposa Victoria Manotas a quien le debo el empuje, la determinación y el amor que necesito para alcanzar mis metas; eres parte esencial en mi vida y gracias por ser mi mayor crítica y fuente de inspiración.

A mis hijos Sofía y Andrés por quien hago todo, son mi motor y mi pensamiento diario, no hay un momento del día que no los piense y los ame.

A mi madre Carlina a quien le debo la vida y la templanza de mi carácter, gracias madre por tu ejemplo y virtud.

A mi tía María Monterrosa por su generosidad y desapego de las cosas materiales.

A mis hermanos Angilberto y Alberto quienes me han acompañado en una vida llena de batallas y experiencias de vida.

De manera especial agradezco la hospitalidad y aprecio de Luz Karime y Amaury por ser personas honestas y abrirme las puertas de su hogar.

A mis suegros Ricardo y María Victoria por ser seres humanos especiales y únicos y brindarme su apoyo incondicional.

A mis sobrinos Yasef, Salma; Ricardo y Sara, así también como a mis cuñados Ricardo, Álvaro, Manuel, Mau y Samira.

Gracias Totales.



## CONTENIDO DE TESIS

	Pág.
Resumen	8
Palabras clave	8
Abstract	9
Introducción	10
Capitulo 1. las empresas	13
Capitulo 2. Generalidades del problema	17
1. Descripción del problema	17
2. Formulación del problema	19
3. Objetivos (General y Específicos)	20
4. Justificación	21
5. Marco teórico	22
Capitulo 3. Estado del arte	27
Capitulo 4. Metodología a implementar	31
Capitulo 5. Análisis de resultado	33
1. Diagnóstico	33
2. Coaching gerencial para las empresas	51
3. Acciones para mejorar los procesos de las empresas	59
4. Estrategias para fortalecer la cultura innovadora en las empresas	62
Capitulo 6. Aspectos finales	65
1. Conclusiones	65
2. Recomendaciones	66
3. Referentes bibliográficos	69
4. Anexos	

## LISTA DE TABLAS Y GRAFICAS

Lista de tablas y gráficas	Pág.
Tabla y Gráfica 1. Rango Edad	34
Tabla y Gráfica 2. Rango Género	35
Tabla y Gráfica 3. Rango Salarios	36
Tabla y Gráfica 4. Área en que labora en la empresa	37
Tabla y Gráfica 5. Identifique el estilo de liderazgo utilizado actualmente por las empresas Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.	38
Tabla y Gráfica 6. Clasifique el nivel de innovación presente en Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.	39
Tabla y Gráfica 7. Donde se evidencian los esfuerzos de innovación en la empresa Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.	41
Tabla y Gráfica 8. Quien toma las decisiones de innovación en el desarrollo de los proyectos urbanísticos	42
Tabla y Gráfica 9. Existe actualmente un canal de retroalimentación con clientes y proveedores para el desarrollo de proyectos urbanísticos	43
Tabla y Gráfica 10. De qué forma se fomenta la innovación en Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.	44
Tabla y Gráfica 11. En la actualidad en que área de la empresa se tienen contratados asesores externos	45
Tabla y Gráfica 2. Indique que área de la empresa requiere asesoría en innovación	46



## **RESUMEN**

El presente trabajo de tesis tiene la finalidad de lograr identificar la problemática de innovación que presentan las empresas Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S con la finalidad de proponer estrategias o acciones que permitan el fortalecimiento de la cultura innovadora de las mismas. Para lograr los objetivos propuestos se lleva a cabo una indagación basada en un método cualitativo y cuantitativo a través de una encuesta que ve a permitir detallar la problemática desde la opinión del mismo talento humano de las organizaciones; se entiende que el éxito de las empresas depende, entre muchas cosas, de la capacidad que tiene de retroalimentarse constantemente, lo que se puede lograr con la innovación y el emprendurismo que permita un mejoramiento continuado de las entidades y logrando mantener o incrementar su competitividad y rentabilidad, así como permanecer muchos años en el mercado.

## **PALABRAS CLAVE**

Innovación, cultura innovadora, empresa, competitividad emprendimiento.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to achieve identify the problems of innovation companies presenting Isaac and Duran Ltda., And Metroinmuebles S.A.S in order to propose strategies and actions to strengthen the innovative culture of them. To achieve the proposed objectives conducts an inquiry based on a qualitative and quantitative method through a survey detailing allow sees the problem from the view of the same human talent of organizations; it is understood that the success of businesses depends, among many things, the ability to constantly feedback, which can be achieved with innovation and emprendurismo that allows continuous improvement of institutions and managing to maintain or increase their competitiveness and profitability and stay many years in the market.

## **KEYWORDS**

Innovation, innovative culture, business, enterprise competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual tan complejo y con tanta competitividad las empresas deben estar bien equipadas para no quedarse rezagada, por lo que adquiere gran importancia la renovación, que puede estar enmarcada en un buen proyecto innovador que asegure que la empresa se va a mantener en el mercado por mucho tiempo, con una creciente rentabilidad, productos y servicios de calidad, un talento humano calificado pero sobre todo con mucha competitividad. Esta situación compromete a esa a estar en la vanguardia de las necesidades de los mercados actuales y posicionarse en los primeros lugares.

Se trata de lograr cambios, transformaciones positivas en las empresas que redunden en una óptima creación de valor. La innovación, en este caso, la innovación sirve de motivación para que la empresa evolucione creando productos y servicios de calidad y acorde con las necesidades de sus clientes. La innovación se debe aplicar en tres aspectos esenciales de la empresa: En los procesos productivos, en la organización como tal y en los productos y servicios; solamente de esta manera, la innovación va a dar los resultados que todos esperan.

Teniendo como base la gran importancia que tiene la innovación en las empresas surge la idea del presente trabajo de tesis, plantear la problemática de innovación que poseen las empresas Metroinmuebles S.A.S y la empresa Isaac y Durán Ltda., para

proponer estrategias que fortalezcan la cultura de la innovación de las mismas. El trabajo consta de seis capítulos que se desglosan de la siguiente manera:

El capítulo uno se basa en el conocimiento de las empresas estudiadas, su razón social, su misión, visión y ejercicio profesional y comercial y el sector de la economía donde se encuentran ubicadas. El segundo capítulo se centra en detallar las generalidades del problema que se plantea, la proposición de la pregunta problema o formulación del problema; los objetivos de la investigación, la justificación o pertinencia e importancia del trabajo de tesis y el marco teórico con un recuento de algunas teorías relacionadas con la innovación.

El capítulo tres se enmarca en el desarrollo del estado del arte, en el cual se recopilan algunos trabajos y artículos extraídos de internet con la finalidad de analizar conceptos relacionados con el trabajo que se desarrolla y que pueden resultar relevantes para el diseño e implementación de la estrategia de fortalecimiento de la cultura de la innovación en ambas empresas. Ya en el capítulo cuatro se brindan algunos detalles de la metodología o herramientas que se utilizaron para la elaboración del trabajo que hoy se desarrolla.

En el capítulo cinco se lleva a cabo el análisis de los resultados de la investigación, se operacionalizan los objetivos, se da respuesta a la pregunta de la investigación y se

proponen las estrategias de fortalecimiento de la cultura de la innovación de las empresas estudiadas. Por último, en el capítulo seis se desarrollan los aspectos finales del trabajo de tesis, se enuncian las conclusiones, las recomendaciones y se listan las distintas referencias bibliográficas que se utilizaron en el desarrollo del trabajo de tesis y anexos.

## **CAPITULO 1. LAS EMPRESAS**

Las empresas que van a ser intervenidas en el desarrollo del presente trabajo de tesis son: Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S. son empresas con asentamiento en la ciudad de Sincelejo, Departamento de Sucre, que promueven proyectos urbanísticos en la ciudad promoviendo el desarrollo de su ejercicio comercial en búsqueda de un mayor crecimiento en la ciudad.

### **EMPRESA METROINMUEBLES S.A.S.**



Metroinmuebles es una empresa que se desempeña en el sector del arrendamiento y comercialización de proyectos urbanísticos de gran impacto social y económico, manejando altos estándares de calidad, compromiso, proyectos vanguardistas y conceptos innovadores en sus procesos administrativos; para ello, cuenta con sus clientes y su entorno empresarial en el Departamento de Sucre.

La empresa trabaja de acuerdo a los parámetros de la siguiente misión:

*Metroinmuebles S.A.S es una empresa dedicada al arrendamiento y comercialización de proyectos inmobiliarios de gran impacto social y económico, manejando altos estándares de calidad, compromiso, proyectos vanguardistas y conceptos innovadores en sus procesos administrativos; para ello cuenta con un personal idóneo y calificado comprometido con sus clientes, y su entorno empresarial en el departamento de Sucre.*

De igual manera, la siguiente visión: *Metroinmuebles S.A.S para el año 2020 se consolidará en el departamento de Sucre como la empresa con mayor proyección de crecimiento, tanto en el arrendamiento de inmuebles como en la venta de proyectos inmobiliarios, todo ello apalancado en el liderazgo empresarial, el equipo humano calificado, proyectos innovadores y de última generación, y el desarrollo de sistemas de innovación propios de nuestra filosofía de negocios. Nuestro compromiso primario seguirá siendo la satisfacción de los clientes, y la superación de sus expectativas, la protección del medio ambiente y la ética empresarial.*

**EMPRESA ISAAC Y DURÁN LTDA.**



Por su parte la empresa Isaac y Durán trabaja de acuerdo con la siguiente misión: *En Isaac & Durán Ltda., nos dedicamos a la construcción de obras civiles en el ámbito nacional, tanto en el sector público como el privado. Nuestra organización se apoya en un equipo humano con gran experiencia y compromiso con la satisfacción de sus clientes, la aplicación de soluciones apropiadas, la rentabilidad del negocio y el mejoramiento continuo de sus servicios.*



Igualmente presenta la siguiente visión: Ser líderes en la construcción de obras civiles en el ámbito nacional antes de finalizar la primera década del siglo XXI, ofreciendo calidad y confianza en la prestación de nuestros servicios, que permita la satisfacción de nuestros clientes, la rentabilidad del negocio y las buenas relaciones comerciales con proveedores.

Las empresas estudiadas son líderes en la construcción de proyectos urbanísticos, enfocadas en la satisfacción del cliente mediante servicios de construcción integrales, que cumplen con todas disposiciones contractuales que rigen este tipo de actividad; buscan el mejoramiento continuo de sus procesos, proveyendo los recursos necesarios y un personal comprometido con su labor lo que ha permitido generar valor a las empresas para la satisfacción de todos, especialmente a la comunidad que valora las labores de desarrollo urbanístico que se la brindado a la ciudad de Sincelejo y la región.

## **CAPITULO 2. GENERALIDADES DEL PROBLEMA**

### **1. Descripción del Problema**

Las empresas líderes del mercado de la construcción en la actualidad, para sobrevivir, deben apostarle a la innovación, que se desempeño se base en la calidad de sus trabajos y en la operatividad y profesionalismo de su talento humano, pero sobre todo en la participación de su personal en la definición de las metas y objetivos corporativos que deben estar enfocado hacia la innovación competitiva. En este aspecto, se dice que uno de los sectores más necesitados de un óptimo diseño de un sistema de innovación es la construcción, ya que es un sector fundamental para la economía del país y su óptimo desempeño y su potencialización trae impactos, positivos y negativos, para el resto de los ámbitos económicos del Estado.

La Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) que acompañada del Ministerio de Industria y Comercio han realizado un estudio que conlleva a la siguiente conclusión: en las mayoría de las empresas de la construcción en Colombia están adoleciendo de una política general de innovación que les brinde un impulso hacia la modernidad, el mejoramiento de los procesos propios de la ingeniería y la arquitectura, que para que se desarrollen de acuerdo con los requerimientos del mundo de hoy; es decir, necesitan recursos innovadores en los materiales propios de la región con la finalidad de

lograr una potencialización de la competitividad a través de nuevas metodologías en el desarrollo de sus labores y procesos constructivos propios del sector.

El impacto del emprendimiento y la innovación en el sector de la construcción en Colombia ha tenido un avance rápido y sostenido, por lo que se hace necesario que sus resultados se basen en estrategias integrales que permitan lograr los resultados que todos esperan. A este respecto, las evidencias internacionales muestran que los sectores de la economía de mayores desempeños tienen en su desempeño cotidiano un prototipo innovador que deben seguir, por lo que siempre están generando valor y sus empresas están cada vez mayormente fortalecidas por este hecho. Parece un problema complejo, ya que el emprendimiento y la innovación se desarrollan en tres niveles fundamentales: el nivel macro y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos.

Para las empresa Isaac y Durán y Metroinmuebles el emprendimiento y la innovación deben ser oportunidades de crecimiento y competitividad, por lo que deben aprovecharse de ellas para el desarrollo de nuevos productos y servicios, que les genere crecimiento económico, les ayude a expandirse y desempeñarse mejor en la dinámica del mercado; para ello, se deben tener en cuenta aspectos importantes como son: Las necesidades de los clientes, la generación y adaptación de conocimiento y tecnología, la capacidad de los individuos para crear y actuar en distintos grupos interdisciplinarios y la

gestión de los procesos que garantice un flujo óptimo de productos y servicios acordes con las necesidades de sus clientes.

La falta de innovación sin duda, ha conllevado a copiar de otras regiones los materiales, los procesos y hasta diseños arquitectónicos e ingenieriles; lo que no permite ni siquiera, hacer una transmutación de esos métodos o procedimientos externos a las realidades sociales, económicas, culturas, etc. De nuestra región. De allí la importancia de intervenir esta problemática desde el campo gerencial, ya que desde allí se puede impulsar los cambios y generar una mentalidad innovadora en ingenieros y arquitectos en pro de las mejoras de la competitividad del sector en el departamento de Sucre.

### **1.1. Formulación del Problema**

*¿De qué manera la innovación va a fortalecer el desempeño, la generación de valor y la competitividad de las empresas Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S?*

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General.**

Implementar estrategias tendientes a fortalecer la cultura innovadora en las empresas Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico tendiente a identificar las distintas falencias que tienen las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles en materia de innovación y emprendimiento.
- Desarrollar un coaching gerencial con la intención de identificar las gestiones innovadores de las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles
- Diseñar e implementar acciones que mejoren los procesos de las empresas de acuerdo con los parámetros del emprendimiento y la innovación de la actualidad.

### **3. Justificación**

La globalización que se desarrolla en el mundo en la actualidad obliga a que la competitividad de las empresas sea un elemento de supervivencia de la misma, esta competitividad hace necesario que las empresas coloquen mayor atención a la innovación y al emprendurismo, para desarrollar mejorar sus productos y servicios, con la intención de dar mayores opciones de solución a las necesidades de sus clientes. Entonces, es fundamental que las organizaciones actuales estén a la vanguardia de los adelantos de la tecnología para lograr una óptima posición en el mercado.

En esta situación radica la importancia del presente trabajo de tesis, primeramente para las empresas analizadas, las cuales motivadas por esta iniciativa, van a dedicar más tiempo a conseguir mayor innovación en sus procesos productivos y operativos, por lo que este trabajo les va a orientar hacia la consecución de esa excelencia organizacional que las mantenga bien posicionados en los mercados locales, regionales y nacionales en lugares de vanguardia, generando valor y recursos que les permita permanecer en la mente de sus clientes por mucho tiempo y que les muestren su fidelidad cada vez que necesiten productos o servicios distribuidos por Isaac y Durán Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.

Es igualmente importante para la institución universitaria que va a recibir el presente trabajo de tesis, ya que va a permitir tener una iniciativa que les sirva de guía a

futuros profesionales que quieran incursionar en la innovación y el emprendurismo empresarial, lo que va a facilitar el desarrollo posterior de sus trabajos. Para el investigador tesista es fundamental la elaboración del presente trabajo, ya que le va a permitir la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la maestría en gestión de la innovación que cursa en la Universidad Tecnológica del Caribe en estos momentos.

Además de las empresas estudiadas, la universidad que recibe el trabajo de tesis y el tesista o investigador, este trabajo también es importante para la comunidad en general, ya que en el momento en que las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles acojan las estrategias y sugerencias planteadas en este trabajo, van a tener organizaciones integrales que les van a solucionar sus necesidades en materia de construcción, con procesos innovadores que les van a generar beneficios a todos por igual; a la comunidad porque va a tener productos y servicios de alta calidad y a las empresas porque van a ver maximizados sus ingresos.

#### **4. Marco Teórico**

El Manual de Oslo define los siguientes tipos de innovación:

- Innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características Funcionales.
- Innovación de proceso es la implementación de un método de producción o Distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.
- Innovación de marketing es la implementación de un nuevo método de Comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.
- Innovación organizacional es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de



negocio, al lugar de trabajo o a las Relaciones externas de la empresa.

La innovación siempre ha sido considerada como una herramienta de transformación empresarial, ya que permiten modificaciones importantes que dan como resultado mejores prácticas en el trabajo, que se basan en la óptima combinación de experiencia, profesionalismo y procesos dinámicos que generan productos y servicios de alta calidad. Por ello, la innovación puede ser definida como la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento de introducido en una organización con la intención de beneficiarla en su totalidad o alguna parte de la misma o a la sociedad en general.

El concepto de innovación viene de los planteamientos de Peter Drucker (2002) que propuso que las empresas exitosas con modelos empresariales innovadoras tenían mayor competitividad, competitividad que se incrementa al momento en que la innovación es más agresiva, por lo que consiguen altos estándares de generación de valor, lo que las hace mucho más desarrolladas y con una mayor cuota de mercado. Es decir la innovación puede recaer sobre aquellas partes de la cadena que aporten más valor al sector y a las empresas del mismo. Por eso se hace necesario conocer el sector, su cadena de valor para entender qué tipo de innovación es más interesante en el mismo.

Al respecto, se puede proponer una nueva definición desde la perspectiva de la cadena de valor sectorial propuesta por Drucker (2002): *“La innovación es la capacidad de redefinir los modelos empresariales existentes, de manera que generen nuevo valor para los clientes, producir amargas sorpresas para la competencia y generar nueva riqueza”* (p. 3). Esta definición permite deducir que la innovación en la empresa se basa en un modelo empresarial novedoso, es la necesidad de toda empresa actual, con una estrategia global de la empresa que percibe la creación y obtención de una ventaja competitiva, que genera competitividad porque cambia el orden normal de la entidad por otro que la vuelve más dinámica.

En este entorno de la innovación cobra gran importancia el Manual de Oslo, un documento elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y que establece las Convenciones Internacionales en materia de recolección e interpretación de datos relacionados con la innovación. A este respecto, el Manual de Oslo propone la siguiente definición de 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 modelo organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”* (p. 6)

En este mismo sentido, el Manual de Oslo recoge la definición de la Real Academia Española que mira la innovación como *“la acción y efecto de mudar o alterar algo, introduciendo novedades o el proceso de creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado”* a su vez, el Manual de Frascatti que hace valiosos aportes acerca de la ciencia y tecnología que propone un desarrollo experimental que versa sobre el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos con la finalidad de lograr mejores procesos de investigación y de experiencia para posteriormente producir productos y servicios de mayor calidad y acordes a las necesidades de los clientes; este manual le apuesta a nuevos procesos, sistemas y servicios basados en la innovación para mejorar los productos y servicios ya existentes.

El Manual de Frascatti aporta una gran relevancia a la hora de entender el papel de la ciencia y la tecnología en el desarrollo económico. Las definiciones que se aportan en este documento son aceptadas internacionalmente y constituyen el "lenguaje común" en las discusiones de políticas sobre ciencia y tecnología.

### **CAPITULO 3. ESTADO DEL ARTE**

La innovación ha sido considerada por Quintero (2015), como el arte de innovar, la creación o modificación de un producto para mejorar su comportamiento o entrada a un determinado mercado. El autor cita el Manual de Oslo con la intención de manifestar que la innovación se percibe como una modificación exitosa de la producción de una empresa con la finalidad de mejorar la competitividad empresarial. Para el sector de la construcción, la innovación puede definirse como las actividades que resultan en nuevos productos o procesos, o introducen mejoras sustanciales de los ya existentes, sin referirse de manera exclusiva desde una perspectiva tecnológica. Por otro lado, también se considera que una innovación de valor genera nuevos mercados y produce beneficios tangibles e intangibles.

La anterior definición va de acuerdo con las necesidades de las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles que necesitan la incorporación de nuevos productos o servicios innovadores que le permitan ser más competitivas y permanecer más tiempo en el mercado local, regional y nacional con una alta fidelidad de sus clientes y con procesos y procedimientos más dinámicos y orientados hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes de manera integral y con calidad.

Por su parte, Montealegre (2009) manifiesta que las empresas de la actualidad, como es el caso de Isaac y Durán y Metroinmuebles, para sobrevivir en un mercado tan

dinámico y cambiante, tienen la obligación potenciar sus capacidades innovadoras, es decir adaptarse a la creación continua de nuevos productos y servicios integrales que mejoren los procesos organizacionales para generar valor en las empresas y con ello, conseguir o mejorar las capacidades de producción y por ende los beneficios.

En un mundo cada vez más competitivo resulta indispensable que las empresas se diferencien a través de culturas organizativas innovadoras que tengan un propósito firme y unos valores sólidos hacia dentro como fuera de la empresa. Sin embargo, el contexto organizativo y empresarial a menudo no es el idóneo para generar la corriente creativa e innovadora necesaria para afrontar retos competitivos.

Según este autor, los conceptos de cultura organizacional e innovación deben ir completamente ligados y equilibrados, para que las empresas tengan un porcentaje de éxito ideal; con esto, se logran mejores prácticas de producción, generando consistencia en el ritmo de la productividad y mayores porcentajes de competitividad. Este autor articula la innovación como una estrategia que va a mejorar sustancialmente la cultura organizacional de la empresa y con ello, permite a que el talento humano desarrolle todo su potencial a favor de la empresa.

Fandiño y Bolívar (2008) proponen que la innovación es un factor de éxito de las empresas, ya que permite la maximización de las oportunidades y los resultados, por lo que

da la oportunidad de reorientar los recursos hacia productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes, con productos y servicios de calidad con grandes estándares de eficiencia y efectividad, lo que resulta altamente positivo para todos. Se relacionan los conceptos de empresarios con la innovación, ya que el equilibrio entre los dos crean valor a la empresa y eso es saludable para la competitividad y rentabilidad de la organización a la vez que colma las expectativas de directivos, trabajadores y clientes con el trabajo realizado.

Este mismo autor hace mención en su artículo del espíritu empresarial que:

*“El espíritu empresarial desempeña un papel básico en todo proceso de desarrollo humano y social, este espíritu emprendedor ha sido el responsable de sacar al ser humano de su estado primitivo proporcionándole fuego y herramientas para hacer su trabajo más fácil... El espíritu empresarial, entonces, es un reto de desarrollo de cada persona que busca por naturaleza la independencia, es un proceso puramente humano que se hace mas fuerte dependiendo del grado en que cada persona decida asimilarlo convirtiéndolo en su vida para cumplir logros. Este espíritu empresarial tiene su importancia, como se ha dicho anteriormente, desde mucho tiempo atrás debido a que las actividades de una población y los valores de una sociedad han sido modelados básicamente por la capacidad de las sociedades de crear empleo” (Fandiño y Bolívar, 2008, p. 16).*

Siguiendo el desarrollo de las citas anteriores, se puede deducir que si se mejora el espíritu emprendedor y empresarial de las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles su productividad y operatividad se va a maximizar, sus procesos van a optimizarse y de esta manera, va a ofrecer productos y servicios innovadores que van a quedar en la mente de los clientes que cada vez que los necesite va a volver a la empresa por ellos, van a generar ingresos y son ello, la competitividad y la rentabilidad les va a permitir conseguir mayores beneficios y permanencia en los mercados por mucho tiempo; lo que va a generar efectos positivos entre la empresa, los trabajadores, los directivos y los clientes.

## **CAPITULO 4. METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR**

El trabajo de tesis que se está desarrollando está basado en el desarrollo de una investigación teórica de tipo cualitativa sobre los temas relacionados con la innovación empresarial como una estrategia que permite el mejoramiento continuo y sostenible de la operatividad productividad empresarial a favor de la competitividad. Para ello, se tendrá en cuenta un estudio exploratorio – descriptivo, que permita la selección de la bibliografía necesaria para tener la suficiente literatura acerca de los temas propuestos.

Respecto a las fuentes de información se tendrán en cuenta las fuentes secundarias que se basan en los textos, artículos, periódicos, revistas y documentos extraídos de internet para enriquecer el trabajo de investigación y con ello, tener la información detallada para proponer las alternativas de solución del problema propuesto en el presente trabajo. Las fuentes primarias van a permitir adquirir información relevante y detallada de los mismos actores del problema, se aplica una encuesta a los trabajadores de Isaac y Durán con la intención de averiguar detalles del problema de la fuente del mismo y con estos datos diseñar y proponer las acciones de mejoramiento más adecuadas para todos.

Esta metodología se va a complementar con un estudio de casos, como un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en



profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas. El estudio de casos constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos educativos aunque también el estudio de casos se ha utilizado desde un enfoque nomotético.

## **CAPITULO 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

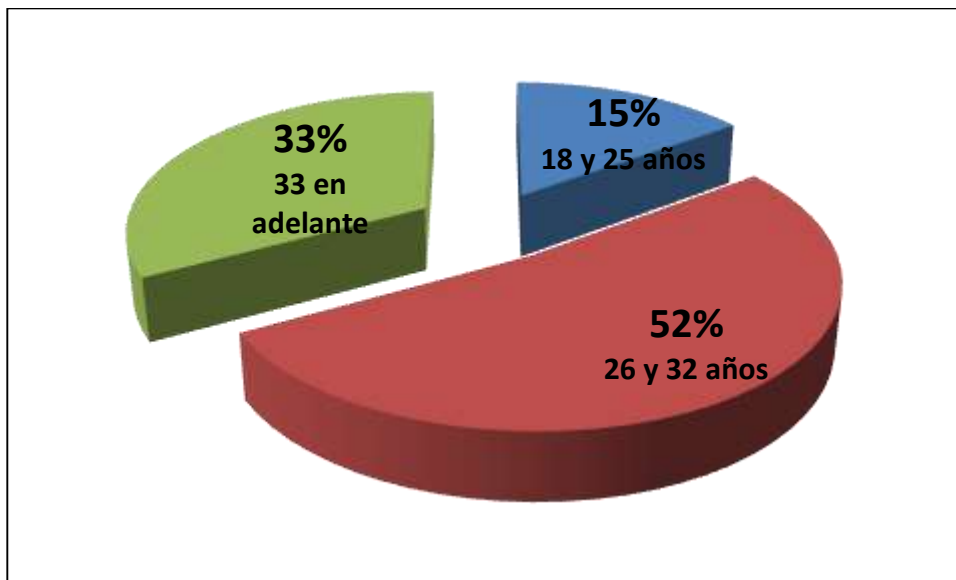
### **1. DIAGNÓSTICO EMPRESAS ISAAC Y DURÁN LTDA Y METROINMUEBLES S.A.S.**

La investigación que se adelanta en las empresas Metroinmuebles S.A.S e Isaac y Durán Ltda., ha permitido identificar que tienen un problema de innovación, no tienen la capacidad de mantener una adecuada cultura innovadora, lo que puede generar pérdida de la competitividad y hasta dificultades con la rentabilidad y permanencia en el mercado. Para tener detalles de la problemática se ha aplicado una encuesta que arroja los siguientes resultados:

La encuesta se ha aplicado a los trabajadores de las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles que en un número de 33 han permitido desarrollar y responder el siguiente cuestionario:

**Tabla y Gráfica 1. Rango Edad**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Entre 18 y 25 años	5	15%
02	Entre 26 y 32 años	17	52%
03	De 33 en adelante	13	33%
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

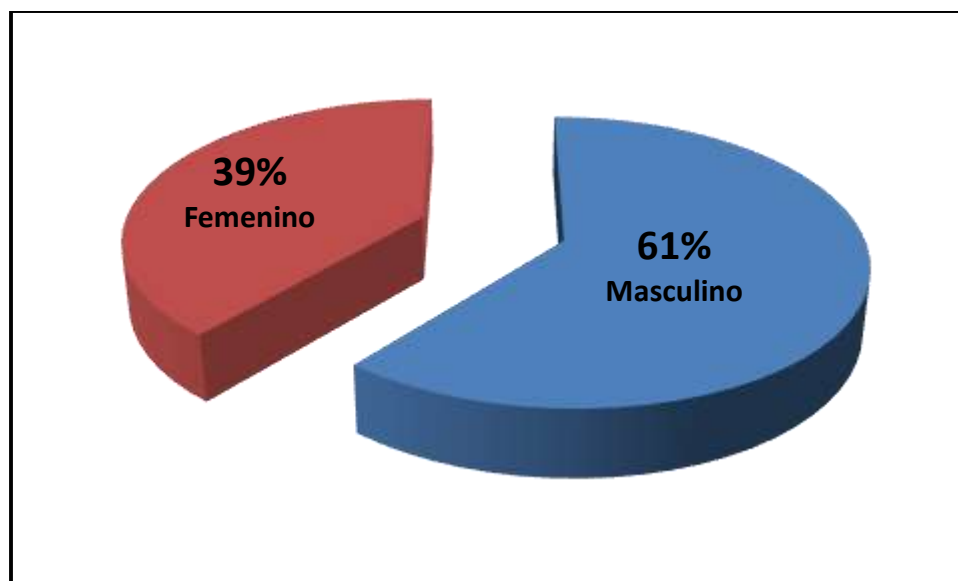


Fuente: Elaboración Propia

La encuesta se le practicó a la totalidad de los trabajadores de las empresas estudiadas, es una población que se estandariza en un 52% entre un rango de edad entre 26 y 32 años; un 33% de enmarca en edades de 33 años en adelante y un 15% que se encuentra ubicado entre 18 y 25 años.

**Tabla y Gráfica 2. Rango Género**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Masculino	20	61%
02	Femenino	13	39%
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

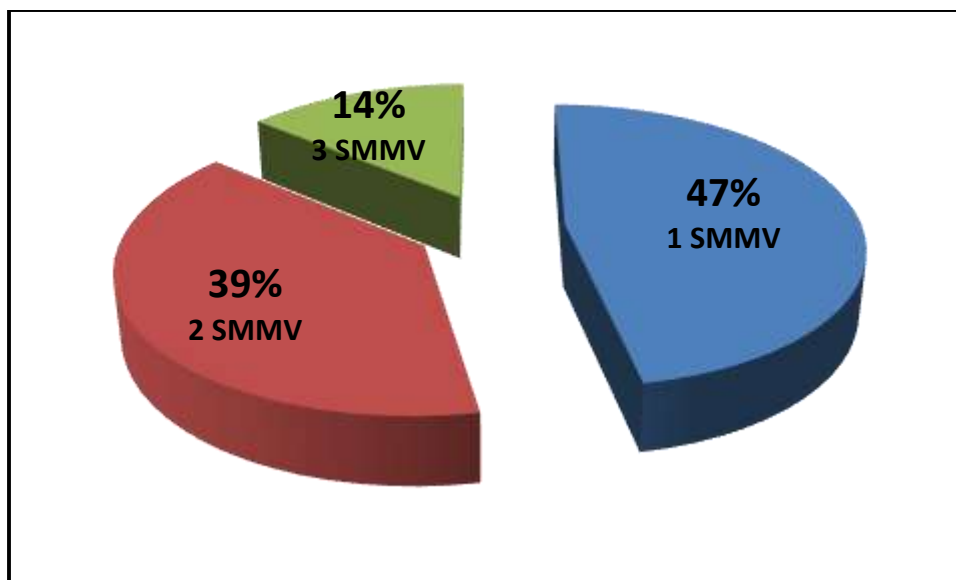


Fuente: Elaboración Propia

De igual manera, la encuesta arroja que el 61% de los encuestados son de género masculino y el 39% son de género femenino.

**Tabla y Gráfica 3. Rango Salarios**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	1 salario mínimo mensual vigente	15	47%
02	2 salarios mínimos mensuales vigentes	13	39%
03	3 salarios mínimos mensuales vigentes	5	14%
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

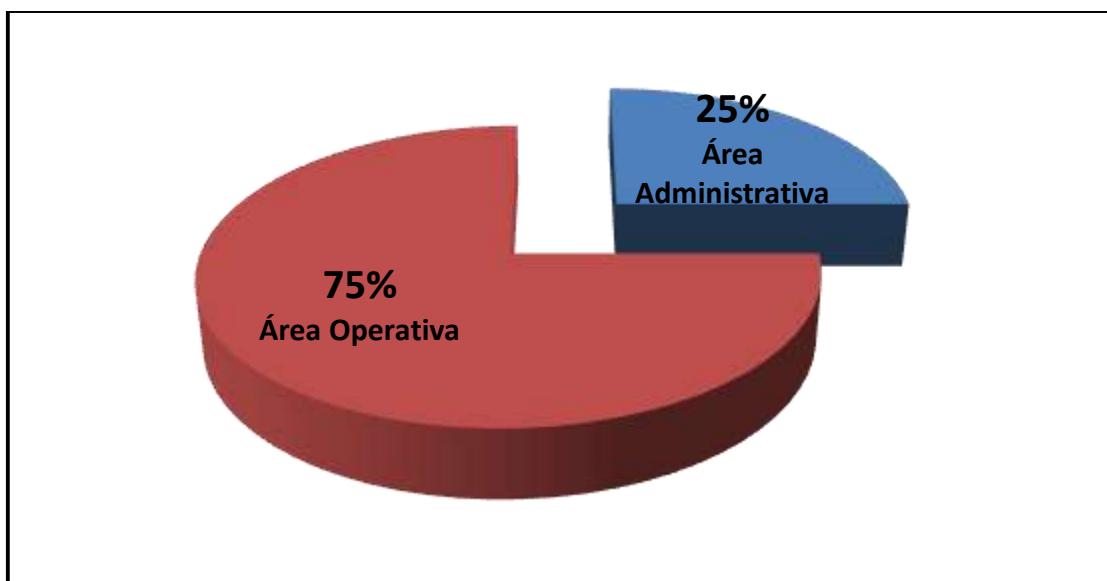


Fuente: Elaboración Propia

Indagando por el salario de los encuestados el 47% devenga ingresos de un salario mínimo legal vigente, el 39% recibe ingresos por el orden de los dos salarios mínimos legales vigentes y solamente el 14% recibe tres salarios mínimos legales vigentes

**Tabla y Gráfica 4. Área en que labora en la empresa**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Área administrativa	8	25%
02	Área operativa	25	75%
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

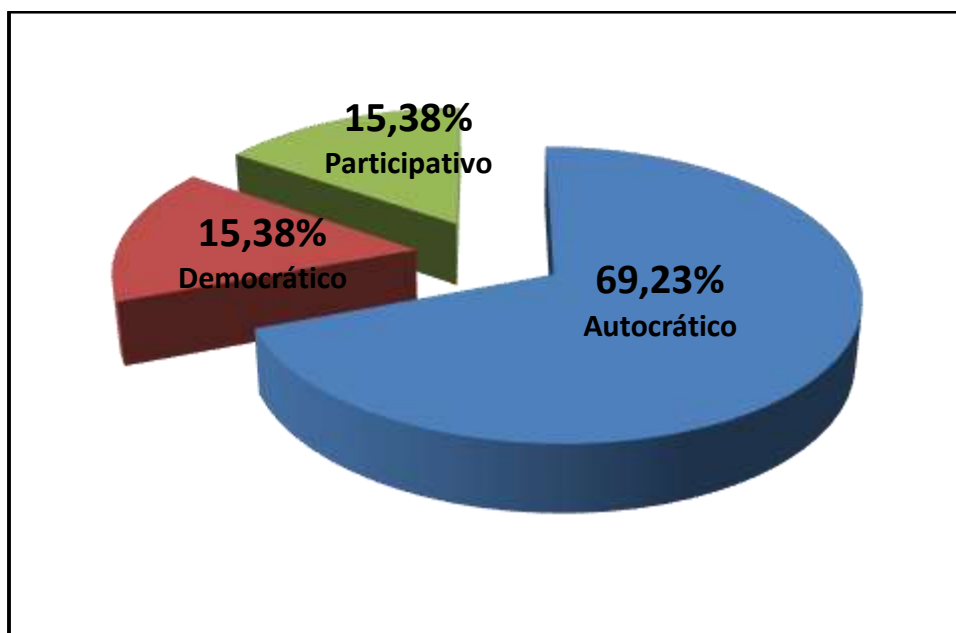


Fuente: Elaboración Propia

La indagación se concentra en averiguar en que áreas de la empresa laboran las personas encuestadas, a lo que se pudo constatar que el 75% trabajan en el área operativa y el 25% trabaja en el área administrativa.

**Tabla y Gráfica 5. Identifique el estilo de liderazgo utilizado actualmente por las empresas Isaac y Duran Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Autocrático	23	69.23%
02	Democrático	5	15.38%
03	Participativo	5	15.38%
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración Propia

En una empresa de éxito el liderazgo es un aspecto fundamental, en las empresas estudiadas se puede notar que el liderazgo es un elemento problemático, ya que el 69.23% de los encuestados manifiesta que el liderazgo es autocrático y solamente el 15.38% opina

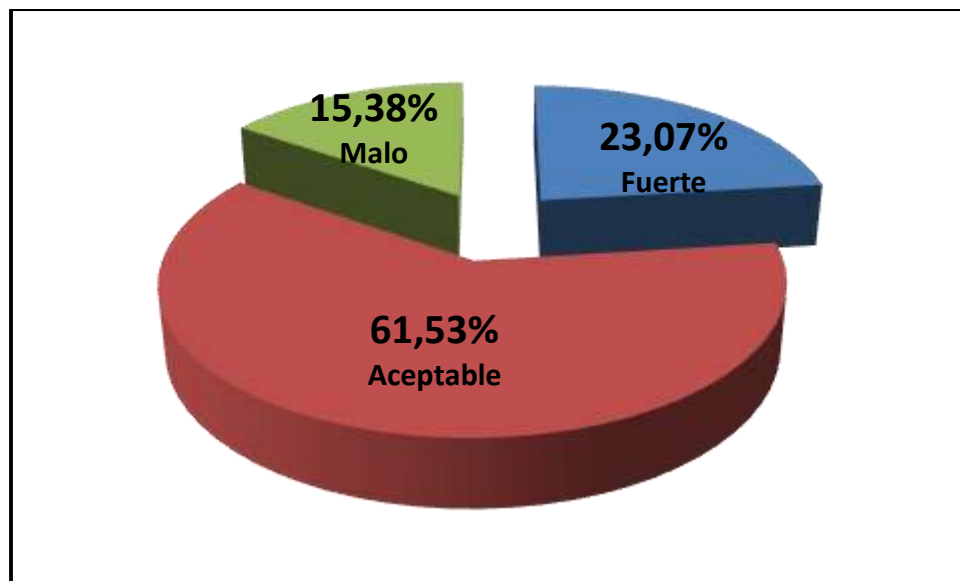
que el liderazgo es participativo, en esta parte se puede deducir que son muchas las falencias que se presentan en estas entidades, porque si no se motiva la participación de los trabajadores en las decisiones trascendentales de la empresa, esta tiende a desequilibrarse y eso conlleva a que el talento humano se desmotive y se va a evitar que los trabajadores no desarrollen su potencial, disminuyendo su competitividad.

Una empresa competitiva es aquella que guarda un equilibrio entre las áreas que la componen y para ello, los trabajadores deben estar motivados, sentir que son importantes para la empresa y eso se logra con un liderazgo participativo, que es lo que Isaac y Durán y Metroinmuebles no alcanza a poseer.

**Tabla y Gráfica 6. Clasifique el nivel de innovación presente en Isaac y Duran Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.**

<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
01	Fuerte	8	23.07%
02	Aceptable	20	61.53%
03	Malo	5	15.38%
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



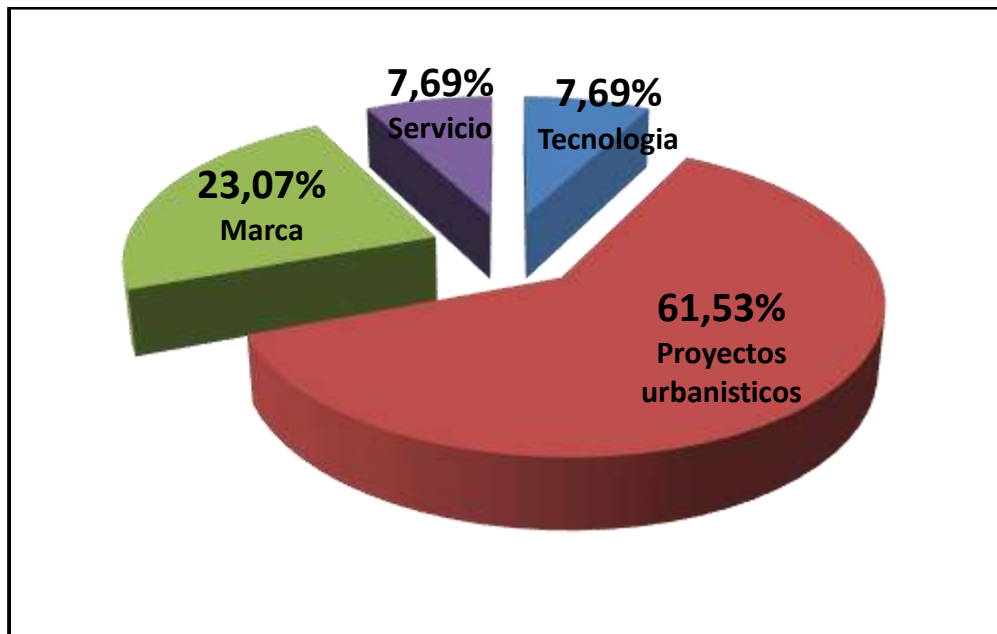


Fuente: Elaboración Propia

El presente trabajo de tesis tiene la finalidad de medir el nivel de innovación que poseen las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles, por parte de los trabajadores se obtiene información importante al respecto, de los trabajadores encuestados el 61.53% manifiesta que el nivel de innovación es aceptable; el 23.07% opina que es fuerte y el 15.38% manifiesta que es malo. Estas cifras muestran que en las empresas existe un problema complejo con la cultura de la innovación por lo que ameritan una intervención para aplicar estrategias de mejoramiento en este aspecto.

**Tabla y Gráfica 7. Donde se evidencian los esfuerzos de innovación en la empresa Isaac y Duran Ltda., y MetroInmuebles S.A.S.**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Tecnología	2	7.69%
02	Proyectos urbanísticos (producto)	20	61.53%
03	Marca	9	23.07%
04	Servicio	2	7.69%
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>



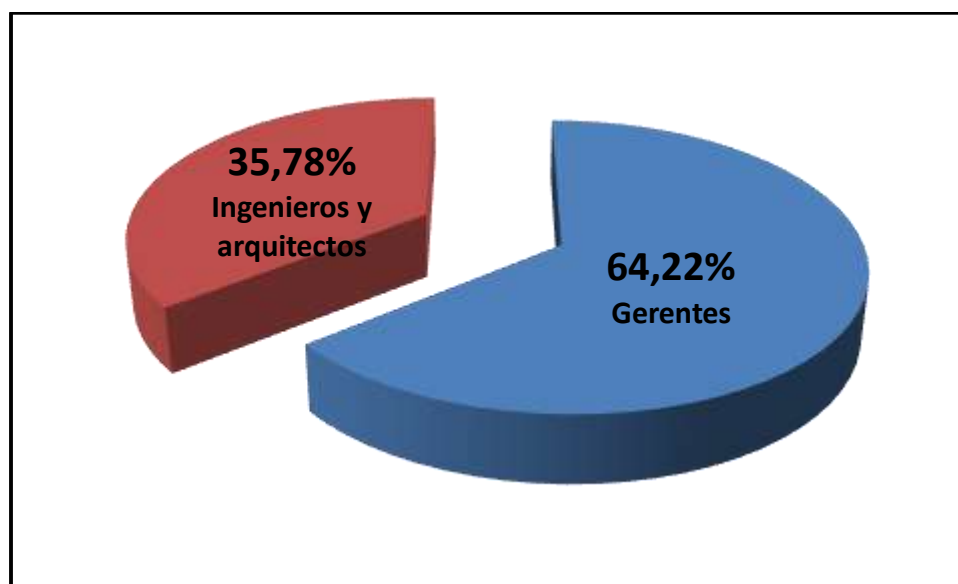
Fuente: Elaboración Propia

El desempeño profesional de las empresas estudiadas se enmarca en proyectos urbanísticos por lo que tienen el compromiso de innovar constantemente, ya que los niveles de tecnología en la construcción se renuevan cada día. A este respecto, los trabajadores

encuestados manifiestan, en un porcentaje del 61.53%, que la innovación se evidencia en los proyectos urbanísticos, el 23.07% en la marca y el 7.69% en los servicios y la tecnología, lo que deja entrever que los niveles de tecnología de las empresas es aceptable.

**Tabla y Gráfica 8. Quién toma las decisiones de innovación en el desarrollo de los proyectos urbanísticos**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Gerentes	21	64.22%
02	Ingenieros y arquitectos	12	35.78%
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

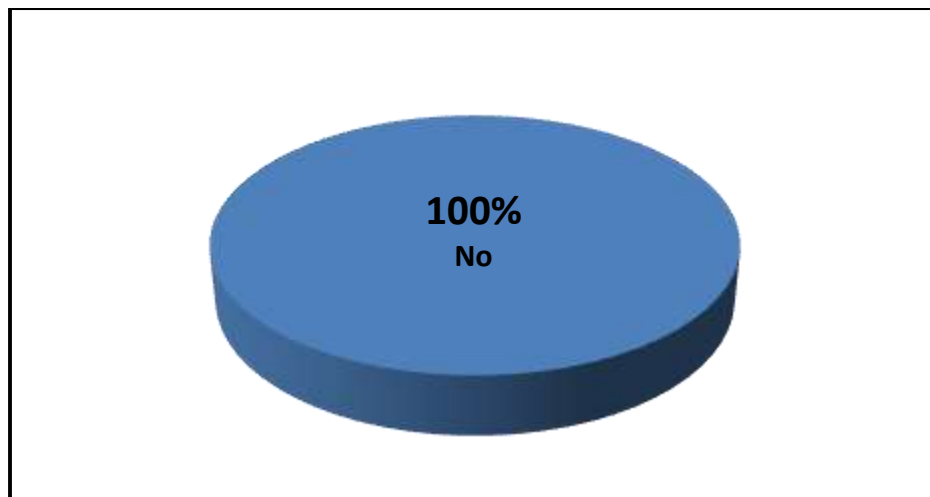


Fuente: Elaboración Propia

Desde el inicio de esta indagación se ha evidenciado un problema de liderazgo en las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles en el cual se evidencia la carencia de una cultura participativa. Con este interrogante esa opción queda demostrada, ya que el 64.22% manifiesta que las decisiones en materia de innovación es tomada por los gerentes y el 35.78% opina que esta decisión es tomada por los ingenieros y arquitectos; lo que demuestra que a los demás trabajadores no los tienen en cuenta para esta gestión.

**Tabla y Gráfica 9. Existe actualmente un canal de retroalimentación con clientes y proveedores para el desarrollo de proyectos urbanísticos**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Si	0	0
02	No	33	100%
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

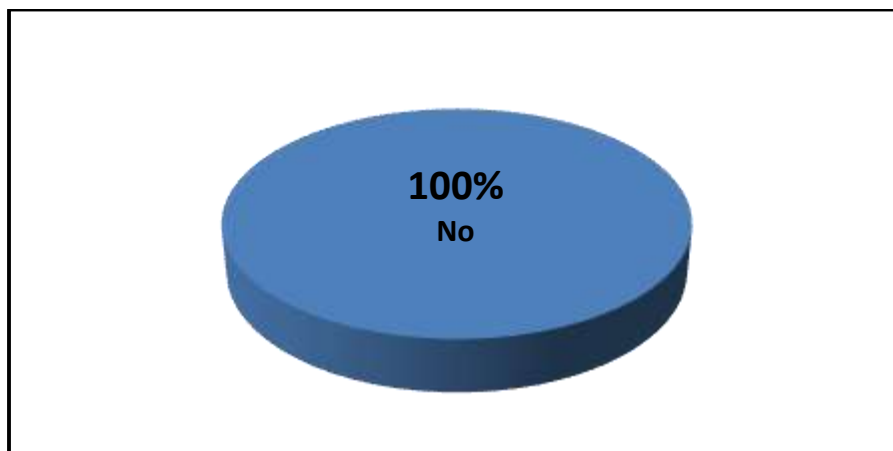


Fuente: Elaboración Propia

La retroalimentación entre la empresa con sus clientes y proveedores es de vital importancia, ya que permite aplicar estrategias tendientes a mejorar la operatividad de las empresas, al respecto, la totalidad de los encuestados manifiesta que en Isaac y Durán y Metroinmuebles esta opción no se está gestando, lo que puede ser una deficiencia grave en ambas entidades

**Tabla y Gráfica 10. De qué forma se fomenta la innovación en Isaac y Duran Ltda., y Metroinmuebles S.A.S.**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Lluvia de ideas	0	0
02	Talleres	0	0
03	Juego de roles	0	0
04	Participación de clientes (Fuente Externa)	0	0
05	Ninguna de las anteriores	33	100%
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

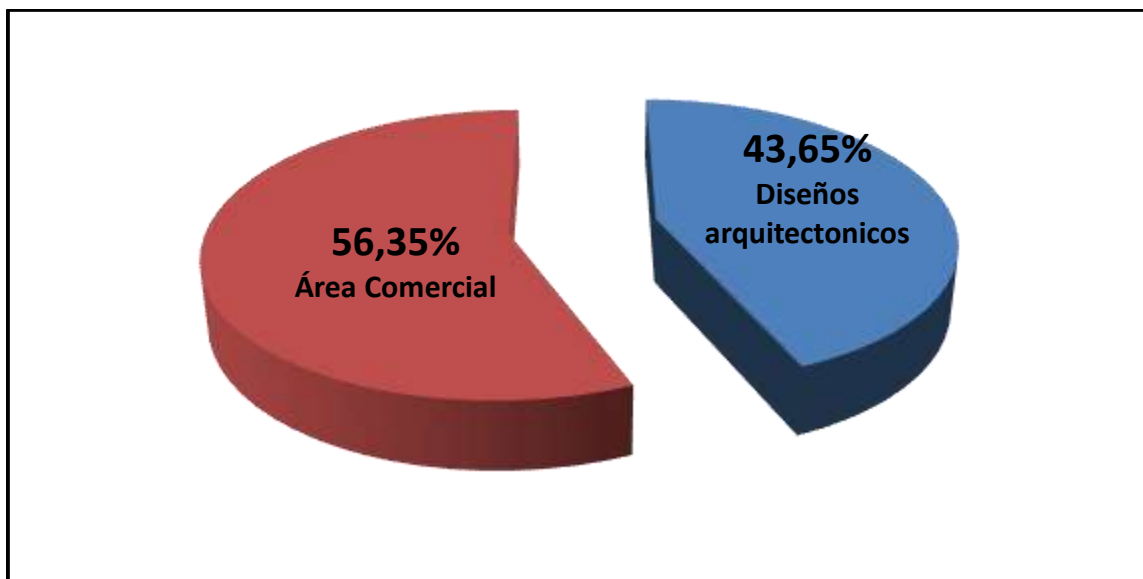


Fuente: Elaboración Propia

Desde el principio de esta indagación se ha evidenciado una carencia de liderazgo participativo en las empresas estudiadas, lo que genera como consecuencia que la participación es nula, por lo tanto, el 100% de los encuestados no dan cuenta de esa participación.

**Tabla y Gráfica 11. En la actualidad en que área de la empresa se tienen contratados asesores externos**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Diseños arquitectónicos	15	43.65%
02	Área comercial	18	56.35%
03	Área contable	0	0
04	Tics	0	0
05	Innovación	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>100%</b>

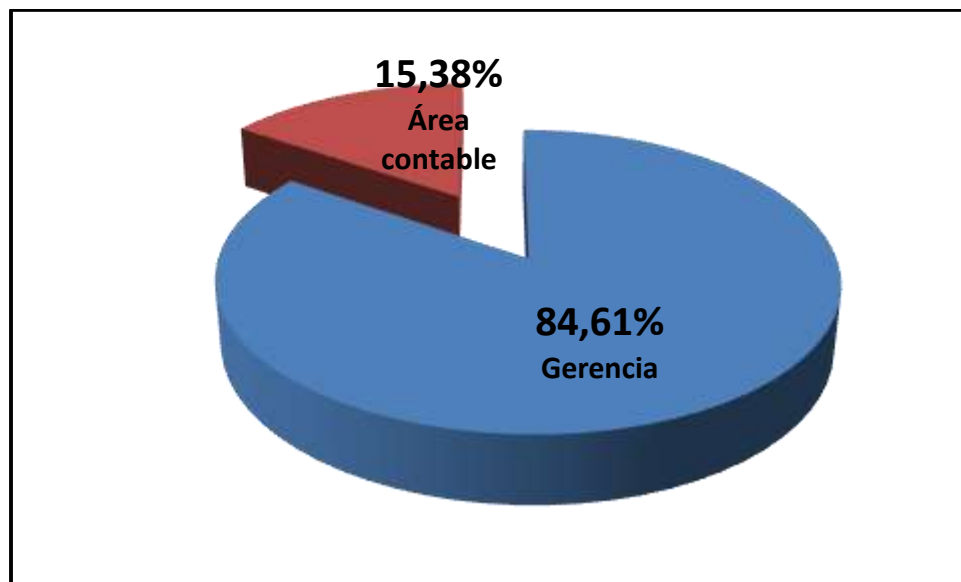


Fuente: Elaboración Propia

Las empresas, muchas veces, necesitan de asesores externos para mantenerse vigentes o para conseguir que sus productos y servicios sean de calidad, en Isaac y Durán y Metro inmuebles se contratan asesores externos para el área de diseños arquitectónicos y para el área comercial, el porcentaje de los primeros es del 43.65% y de los segundos el 56.35%

**Tabla y Gráfica 12. Indique que área de la empresa requiere asesoría en innovación**

No.	CONCEPTO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
01	Gerencia	28	84.61%
02	Área contable	5	15.38%
03	Área comercial	0	0
04	Área financiera	0	0
05	Área legal	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



Fuente: Elaboración Propia

Aunque inicialmente se piensa que la innovación debe implementarse en todas las áreas de la empresa se quiso indagar con los trabajadores de las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles sobre las áreas que mayormente necesitan de innovación a lo que los trabajadores en un porcentaje del 84.61% manifiestan que la innovación debe empezar por la gerencia y el 15.38% de los mismos consideran que es el área contable la mayormente necesitada de innovación.

A través de la encuesta aplicada se ha conseguido información importante acerca de la cultura de la innovación en las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles, permitiendo deducir que ambas empresas presentan una crisis de liderazgo participativo en lo relacionado con la innovación, lo que posteriormente se puede convertir en un problema mayor de competitividad, puede afectar la rentabilidad de las empresas y producir una disminución de los beneficios y colocar en peligro la permanencia en el mercado.

Las empresas dinámicas que obtienen rápidamente el éxito cuentan con trabajadores que son líderes por naturaleza que jalonan a sus compañeros hacia el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales; esos líderes son aquellos que ofrecen su potencial a la empresa con la finalidad de conservarla dentro de la dinámica de los mercados. Las empresas Metroinmuebles e Isaac y Durán necesitan de líderes que promuevan la participación de todos los trabajadores en las decisiones importantes de innovación de las empresas, que retroalimenten las áreas empresariales con la información necesaria de las



necesidades de cada área y entre todos y en un consenso determinen las acciones a seguir y con ello, integralizar el desempeño de las entidades adquiriendo valor y un crescendo en su competitividad y rentabilidad.

Las empresas necesitan de líderes por vocación, al respecto, el prestigioso portal Mercado (2002) enumera las características que debe mostrar un verdadero líder participativo:

**Honradez:** "No se puede carecer de integridad y hacer que la gente le siga a uno Los líderes deben tener valores. Deben ofrecer una dedicación absoluta para hacer lo que saben que es correcto"

**Confianza:** Se entiende que ésta ha de existir en ambas direcciones. Los líderes deben ser dignos de confianza, sin embargo, deben confiar también en su gente. "En estos tiempos que son más inseguros, algunas personas han perdido su camino y nosotros hemos perdido la confianza (en nuestros líderes). Nuestra confianza ha sido violada". "Las personas creen que las instituciones son de por sí moralmente insolventes e injustas, y que los líderes molestan

**Abnegación:** Los líderes existen solamente para servir a sus seguidores. Sin embargo, esta filosofía, que hace hincapié en un enfoque holístico del liderazgo, no significa que el líder deba ser santo.

**Compromiso:** Ahora que cada vez es menor la lealtad de los empleados, los líderes necesitan más que nunca ser vistos como bondadosos y formadores. Esto es algo que no puede falsificarse. "Alguien tiene realmente que desear hacer eso, y para ello hace falta pasión y compromiso". Un buen líder es como un buen padre: siempre preocupado por crear la perpetuación en la organización. Un buen padre no puede explotar a sus hijos para satisfacer sus propias necesidades".

**Aptitud creativa:** Sin lugar a dudas, los líderes dejan tras de sí algo de una naturaleza positiva que no estaba allí antes. "Es posible que Ted Turner posea todas clase de características personales desagradables, pero ha creado algo (una nueva clase de red de noticias) que no estaba allí antes". Para ello los líderes deben, sobre todo, ser constructivos y optimistas. En lugar de ver un paisaje de barrotes de prisión, un líder ve posibilidades. Los líderes ven el mundo como una serie de posibilidades, y no les disuaden los impedimentos que pueden engañarnos a nosotros. Esto significa que deben estar abiertos a diferentes modos de hacer las cosas.

**Tenacidad:** "Parece existir una general falta de voluntad por parte de la dirección para liderar. En el fondo de su corazón, la dirección sabe lo que tiene que hacer", pero le falta la voluntad (o la capacidad) para hacer cosas difíciles. El liderazgo requiere cierta tenacidad. Significa ser capaz de tomar decisiones inicialmente impopulares. Como consecuencia, resulta difícil trabajar como los líderes porque son exigentes. "Tienen claro lo que quieren. Poseen normas más altas y no están dispuestos a transigir en lo que se refiere a sus principios. Es posible que sean implacables y quizá muestren poca empatía con las diferencias individuales o las idiosincrasias personales. Los líderes dicen: "He aquí mis normas y lo que tratamos de hacer y si usted quiere hacer esas cosas nos gustará tenerle trabajando con nosotros, pero si no quiere hacerlas, entonces quizás éste no sea el lugar adecuado para usted".

**Comunicación:** "Un buen líder está en constante comunicación con su gente. Hace las rondas de inspección y sabe lo que está pasando. Al mismo tiempo, dice a su gente todo lo que puede acerca de lo que él sabe... y no sabe"

**Aceptación del riesgo:** Es esencial estar abierto a las posibilidades y cuestionar las suposiciones. Los líderes deben estimular la actitud de poner en duda las cosas en las personas que les rodean y permitirles ser innovadores sin temor al fracaso.

## **2. COACHING GERENCIAL PARA LAS EMPRESAS ISAAC Y DURÁN Y METROINMUEBLES**

Chiavenato (2004) citado por Codina (2006) define el coaching gerencial como:

*“Un tipo de relación en la cual el “coach” se compromete a apoyar y ayudar al aprendiz para que este pueda alcanzar determinados resultados, o seguir determinado camino. Es una relación que produce nuevas competencias. Y, eso vale tanto para su cliente, el aprendiz, como para el propio coach... el retorno que el aprendizaje proporciona al coach puede producir más conocimientos y nuevas expectativas el coach” (p. 12)*

Esta herramienta de gestión gerencial se ha convertido en los últimos años en uno de los mecanismos gerenciales de mayor popularidad y éxito, al que muchos autores les han dedicado libros y libros, en que es considerado como la nueva profesión del siglo XXI, es la estrategia más efectiva para conseguir una nueva cultura empresarial, que cambia, las perspectivas limitantes de los individuos que lideran una empresa o laboran en ella. Codina (2006) plantea las siguientes necesidades para implementar un coaching gerencial en las empresas:

- Se ha hecho imprescindible que las personas sean capaces de aprender constantemente.
- Las organizaciones, como nunca antes, están requiriendo que las personas produzcan cada vez más y mejor.
- Para promover cambios internos el mayor desafío es cambiar la cabeza de las personas, tornarlas más efectivas y eficaces, mas integradas, productivas e imaginativas.
- La ventaja competitiva y sustentable de la empresa depende hoy de la transformación del conocimiento en resultados organizacionales concretos. Y, buena parte del conocimiento corporativo está todavía en la cabeza de los individuos.
- A pesar de los rápidos y profundos avances de las tecnologías de la información y sus novedosos software, son las personas las que las que confieren inteligencia, saber y competencia para la organización.
- El desperdicio de talentos, conocimientos, habilidades y competencias de las personas, es una constante en las organizaciones.
- La empresa necesita mostrar que no considera a los individuos como un conjunto de cerebros ya preparados, pero sí como personas dotadas de un potencial en continua expansión.

La situación que muestran estas empresas crea la necesidad de desarrollar un coaching gerencial que permita el mejoramiento continuado y sostenible de estas entidades a este respecto, Mujica (2010) propone un modelo de coaching con las características adecuadas para ser aplicado en las empresas Metroinmuebles e Isaac y Durán para lograr un mayor índice de liderazgo participativo:

**Feed Back:** Los Coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

**Claridad:** Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.

**Apoyo:** Significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

**Construcción de confianza:** Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

**Mutualidad:** Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?

**Empatía:** Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderán lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

**Riesgo:** Es permitir que los miembros del equipo sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

**Paciencia:** El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden minar la confianza de su equipo en la habilidad para pensar y reaccionar.

**Confidencialidad:** Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

**Respeto:** Implica la actitud percibida con el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., indica poco respeto a su equipo.

Con la aplicación del coaching gerencial enfatizado hacia un liderazgo participativo las empresas van a ganar en dinamismo, además de conseguir los siguientes beneficios:

Se va a mejorar el rendimiento de los trabajadores en el desempeño de las funciones propias de su cargo, lo que va a generar mayor competitividad, rentabilidad y amplios beneficios para todos; a la vez que mejora la interacción entre los trabajadores y directivos



que en estos momentos en las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles se encuentra un poco deteriorada por la falta de liderazgo de sus gerentes.

De igual manera, se van ver beneficiadas las empresas porque con un liderazgo participativo los trabajadores se van a ver motivados a mejorar su desempeño a ofrecer todo su potencial a las empresas, se va a disminuir el ausentismo y generarán mayor desarrollo tanto para la empresa como para los trabajadores. Un liderazgo participativo mejora todos los ámbitos de la empresa, todos los trabajadores tienen la motivación de ser líderes ganando la empresa en productividad y fortaleciendo las relaciones entre gerentes y colaboradores

El liderazgo participativo, con el complemento de la innovación fomenta y facilita la motivación y hace que las personas sean mucho más entusiasta en las actividades que desarrolla, incrementa la implicación y el compromiso de todos los trabajadores, produciendo un incremento en los valores corporativos, los valores humanos, fortaleciendo el clima laboral y refuerza la autoestima de los trabajadores de ambas empresas.

El mejoramiento de la cultura de la innovación en las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles puede ser algo complejo, pero que se puede implementar teniendo como base el modelo planteado por Medina (2014) en que propone cinco estrategias que van a permitir un mayor desarrollo de la tecnología en ambas empresas:

**Decisión:** La decisión de promover el desarrollo de la innovación debe tomarse desde la alta gerencia para posteriormente en un consenso con la participación de todo el personal de las empresas socializarse y con ello, fortalecer las áreas de las empresas, con las herramientas necesarias para que los trabajadores pongan en marcha el plan propuesto; claro está, se hace necesario que se faciliten los canales de comunicación y con la verificación constante que las decisiones tomadas se estén desarrollando tal cual se hayan definido.

**Las ideas:** Es el mecanismo por excelencia para que todo plan innovador tenga los resultados esperados, la participación de todos los trabajadores en el proceso, es necesarios que se tengan en cuenta las ideas de todos los trabajadores en torno a las obligaciones que tienen que cumplir y que puedan generar mejores prácticas operativas y administrativas. En este sentido, actividades como la lluvia de ideas pueden resultar fundamentales para poder retroalimentar las metas que se desarrollan en las compañías, siempre teniendo la cabeza de la empresa la capacidad de analizar cuáles de estas pueden apoyar el crecimiento

**Equipos de trabajo:** Si bien la mayoría de las ideas relacionadas a la innovación siempre provienen de áreas empresariales relacionadas a la tecnología, una actividad que puede traer importantes beneficios es el desarrollar equipos multidisciplinarios. Por esto se puede entender la necesidad de las compañías por conformar áreas integradas por personas con distintas profesiones y sobretodo visiones, mismas que ayudarán a que las ideas que se

concreten tengan espectros mucho más grandes. Además, esto motivará a tus colaboradores a trabajar en equipo y a destacar las cualidades de otras áreas.

**El riesgo:** segura que una de las necesidades relevantes que se deben de trabajar de forma relevante al interior de las compañías y específicamente en sus colaboradores, es la lucha por asumir riesgos y evitar miedos. Una de las trabas que comúnmente se presentan cuando se habla de innovar, es el miedo que los trabajadores pueden experimentar al fracaso de su propuesta, cosa que no debería de afectarlos, ya que si bien es factible que se presente el error, la experiencia ayuda a fortalecer el aprendizaje.

**Cambio cultural:** Es fundamental que las empresas trabajen en el cambio de mentalidad de sus colaboradores, buscando que estos afronten de forma más sencilla la transformación que se requiere hacer para ser partícipes de la innovación. Muchas veces realizar este proceso es complicado, sin embargo, si el paso se realiza paulatinamente, será mucho más sencillo que las personas puedan tomar al toro por los cuernos y salir avantes de este hecho.

### **3. ACCIONES PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Por considerarlas sumamente importantes se transcriben las cinco pautas que maneja la IBM para mantener desarrollada, de manera óptima, la cultura de la innovación en sus empresas y que pueden ser fácilmente implementadas en las empresas estudiadas:

La primera pauta es la creatividad: en las empresas hay que ser creativos, pensar diferente que es lo esencial para tener una cultura innovadora; la segunda, es la especialización que permite abrir espacios sin competencia; la tercera, probar y probar hasta conseguir los resultados proyectados; cuarta, ayudarse con lo que se tiene para mejorar las cosas, muchas veces en la empresa se tienen talentos sin saber y ahí puede estar una solución al problema y quinta, pensar en la lógica del cliente, poniéndose en su lugar, la empatía hacia el cliente es saber lo que le gustaría encontrar en la empresa que le dota de sus productos y servicios.

Otras acciones que se pueden desarrollar para mejorar los procesos innovadores de las empresas estudiadas en el presente trabajo son las siguientes:

**Alinear la innovación con las estrategias empresariales:** La innovación debe tener una visión clara de la manera cómo va a fortalecer la competitividad de la empresa, para lograrlo la innovación debe estar equilibradamente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que va a permitir el incremento de las ventas y servicios, reduciendo los costos de la empresa y de esta manera, mejorar la rentabilidad de la misma. Se debe concretar desde los inicios los objetivos que esta espera conseguir con la innovación, la definición de los recursos, la inversión para que el proceso de innovación sea integral y productivo.

**Comprometer, tanto a los ejecutivos de la empresa como, a los trabajadores con la innovación:** La implementación de cambios en las empresas necesita de la participación de todos los trabajadores y directivos de las mismas, con la intención de que las acciones implementadas lleguen a dar los resultados que se esperan de los procesos. La primera iniciativa debe partir de la alta gerencia que después motiva al resto del personal para aplicar las estrategias necesarias para lograr que la innovación cumpla con los objetivos trazados.

**Desarrollar un programa de mejoramiento de la comunicación y la capacitación para todo el personal de la empresa:** Para que el mejoramiento de los procesos de innovación de la empresa de los resultados esperados, la comunicación es uno de los elementos fundamentales para lograrlo, es uno de los primeros aspectos llamados a mejorar, ya que los

miembros de la compañía necesitan estar bien informados acerca de los procesos y estrategias que se están aplicando con este fin. Se hace necesario un buen programa de capacitación que permita el conocimiento detallado de los pasos que se dan hacia la innovación y la creatividad, al igual que un buen plan de incentivos para que los trabajadores se motiven a comprometerse con la innovación.

**Definición de la estructura y roles en el proceso de innovación:** Una vez se tiene a los trabajadores suficientemente motivados y capacitados para la innovación hay que definir la estructura y los roles que permitan apoyar el proceso de la innovación. En este aparte, resulta altamente importante la óptima coordinación de los procesos que se llevan a cabo con la innovación, la estimulación de las ideas y la implementación de los proyectos de innovación

**Fomentar la cultura de la innovación:** Es lo más importante para lograr la óptima implementación del proceso de innovación, ya que son los trabajadores los que innovan, lo que implica investigar y aplicar ideas de emprendimiento, experimentación y la minimización de algunos riesgos relacionados con los procesos.

#### **4. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA CULTURA INNOVADORA EN LAS EMPRESAS ISAAC Y DURÁN LTDA., Y METROINMUEBLES S.A.S.**

La Revista Dinero (2016) manifiesta que la mejor manera que existe para mejorar sustancialmente la productividad de la empresa es la innovación, ya que esta favorece el desarrollo de la marca, el posicionamiento y el crecimiento de la empresa; se convierte de esta manera, en la mejor herramienta para lograr que las empresas consigan un mayor porcentaje de competitividad y rentabilidad, lo que redundará en una mayor permanencia en los mercados. Es la idea para que las empresas estudiadas alcancen los niveles de competitividad deseados: la innovación.

En el caso de estas empresas, la productividad debe ser entendida como la relación que existe entre los recursos que se invierten en los procesos productivos y los beneficios o utilidades obtenidas en estos procesos, se convierte en un indicador importante para el análisis del estado actual y el estado deseable para la compañía, al igual que su gestión administrativa. Para lograr esta situación deseada, la empresa debe tener en cuenta las siguientes estrategias:

**Modernización:** La modernización es clave para la innovación de la empresa, de trata de mejorar el aparato productivo de las empresas, las maquinarias, los equipos, los procesos y

la gestión administrativa; como una forma de proyectar estas empresas hacia un futuro inmediato. Esta modernización que desemboca en la innovación brinda a las empresas oportunidades para incrementar su capacidad de adaptación a los cambios, lo que mejora su productividad, competitividad y rentabilidad y permite una mayor permanencia en los mercados.

**Capacitación del personal para el incremento de la competitividad a través de la**

**innovación:** Se dice que el talento humano de la empresa es su mayor activo, por lo que se hace necesario que este amplía y constantemente capacitado, que fortalezcan sus habilidades y mejore su eficiencia, efectividad en el desarrollo de sus actividades productivas, les ayuda con la motivación, la productividad, con la integración y con el compromiso, a la vez que mejoran sus habilidades y competencias.

**Administración por procesos:** Va a permitir a las empresas estudiadas, lograr una mejor planificación de su productividad, mejorará la calidad del trabajo, de los productos y servicios, se va a lograr un mejor desempeño general de la organización y con ello, llegar más rápido hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

**Planeación:** Es la mejor herramienta de la alta gerencia para lograr una mayor productividad y la inversión correcta de sus recursos. En este caso, la planeación estratégica va a permitir que las empresas tengan mayores posibilidades de lograr los objetivos, metas,



estrategias, políticas y procedimientos, con mayores beneficios para todos; se trata de planear con tiempo y claridad todas las actividades productivas de las empresas proyectándolas hacia un futuro inmediato.

**Administrar el tiempo:** Un rasgo importante que comparten las personas y empresas exitosas es la adecuada gestión del tiempo. Para que una organización o empresa pueda ejecutar y llevar a cabo todas las actividades que se ha propuesto, debe organizar y priorizar tareas en función del tiempo. Éste es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar para aumentar la productividad (Dinero, 2016)

**Comunicación estratégica:** La comunicación es un elemento indispensable para que su empresa sea más productiva, ya que por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa usted podrá establecer planes de acción que apoyen la consecución de sus objetivos, mejorar el clima laboral, generar una buena reputación, dar a conocer a sus clientes su portafolio y coordinar adecuadamente el trabajo al interior de su empresa, entre muchas otras acciones beneficiosas para su ejercicio empresarial (Dinero, 2016)

**Administración del capital de trabajo:** Una buena administración de su capital de trabajo garantiza la solvencia de su empresa, lo que le permite responder de forma oportuna con todas sus obligaciones financieras y generar condiciones favorables para negociar, tanto al momento de vender, como al momento de comprar.

## **CAPITULO 6. ASPECTOS FINALES**

### **1. CONCLUSIONES**

- Se plantea un problema de innovación en las empresas Isaac y Durán y Metroinmuebles, que se complementa con una deficiencia en el liderazgo participativo, por medio de una encuesta se puede demostrar esta situación, por lo que se decide proponer una serie de estrategias que permiten mejorar estas dificultades y mejorar sustancialmente los productos y servicios y la atención al cliente por parte de las empresas estudiadas.
- La problemática que se describió arriba, donde se habla de la falta de una visión de innovación desde la gerencia de las empresas del sector construcción en nuestra región, llevó a que desde el ámbito académico, se observe la necesidad de la promoción de la innovación como eje transversal en la política gerencial de las empresas del sector en mención. Esta investigación beneficiara a los accionistas de las empresas Isaac y Duran Ltda. Y Metro inmuebles S.A.S, a clientes internos y externos, proveedores y a toda la comunidad interesada en la compra de vivienda en el departamento de sucre.

- La toma de decisiones se encuentra centralizada en sus gerentes lo que no permite que haya una democratización en las decisiones de la empresa.
- Se observa que no existe un proceso articulado de innovación que este inmerso en la planeación estratégica, lo que significa que el proceso de innovación se reduzca a chispazos esporádicos que no son constantes y antes por el contrario son intermitentes; Esto a su vez demuestra que los esfuerzos en innovación provienen de la gerencia, lo que ocasiona un problema mayúsculo cuando estos (gerentes) no aportan o desaparecen en el proceso creativo.
- La importancia de tener un canal de retroalimentación con los stakeholders es crucial, pero tal circunstancia es nula en las empresas en cuestión, es decir, la falta de una plataforma o sistema de absorción de información de fuentes externas es precaria o inexistente, por tanto, la información para tomar decisiones o generar innovación se ve abocada a factores internos.

## **2. RECOMENDACIONES**

- La recomendación más importante que se les puede hacer a las empresas Metroinmuebles SAS e Isaac y Durán Ltda., es que deben diseñar e implementar un plan de innovación y emprendurismo constante, que les permita mejorar sosteniblemente los productos y servicios que ofrece a la comunidad; como un componente de su gestión estratégica para mejorar sus procesos productivos.
- La creación de un laboratorio de innovación que permita la ideación, incubación, prototipaje y puesta en marcha del mercado de nuevos proyectos urbanísticos, toda vez que estas empresas cuentan con el musculo financiero para realizar esta mejora sustancial.
- Cambiar el estilo de liderazgo autocrático por un estilo democrático y participativo que posibilite la inserción de todos los actores involucrados, es decir, sensibilizar a los gerentes en la importancia de la innovación, cambiar el chip, posteriormente insertarlo en la planeación estratégica y finalmente institucionalizarlo con un habito y protagonista de su cultura organizacional.
- La estrategia de innovación de una empresa del sector de la construcción, debe comenzar por la formulación de un proceso de innovación, el cual debe considerar una serie de factores que se deben analizar de manera intrínseca a cada organización. Asimismo, debe comprender ciertas características a nivel empresarial y gerencial, que se irán incorporando a través del tiempo, según las necesidades y expectativas de cada compañía. Inclusive, dichas características pueden estar

incluidas dentro de un plan estratégico de repotenciación de corto, mediano o largo plazo de un área específica o toda la empresa.

- Según Quintero (2015) un plan de innovación para una empresa de la construcción debe contener como mínimo los siguientes componentes:
- **Identificación de la necesidad o el problema:** Se trata de motivar al talento humano de la empresa para que muestren su potencial generando ideas innovadoras según sea la necesidad del área en que trabaja, con tal de prodigarle mayor eficiencia en el uso de los recursos y una óptima consecución de los resultados.
- **La idea:** Se deben tener en cuenta todas las ideas proporcionadas por el personal, posteriormente en un consenso se debaten y se escogen las mejores alternativas para llevarlas a cabo y aplicarlas en beneficio de toda la empresa y de todos los trabajadores, que así se dan cuenta que son importantes para la empresa y van a trabajar mayormente motivados.
- **Desarrollo de nuevas tecnologías:** En esta fase se tendrán en cuenta las necesidades de las empresas en materia de tecnología, para de esta manera, conseguir la más apropiada y que mejor se adapte al desempeño de las empresas adquirirlas y de esta manera, mejorar los procesos productivos de las mismas.

- **Transferencia de conocimiento:** Al momento de la implementación de la nueva tecnología se debe determinar un tiempo prudencial para que todo el personal de las empresas se familiarice con la misma y con ello, lograr los estándares de productividad que las empresas necesitan
- **Retroalimentación y seguimiento:** Como todo plan que se desarrolla en fases, estas deben ser detalladamente retroalimentada para identificar los puntos débiles y convertirlos en fortalezas, el seguimiento es importante para tener la certeza que el plan de está llevando a cabo a cabalidad.

### **3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Álvarez, B (2010). La gestión de la innovación en las grandes empresas. Obtenido de

<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/107/208>

Buesa Blanco, M.J. y Molero Zayas, J. (1998): "Tamaño empresarial e innovación tecnológica en la economía española". Información Comercial, 773, pp. 155-173.

COLCIENCIAS/OCYT (2001), MANUAL DE BOGOTÁ: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe.

Cuesta, E (2011). Teorías sobre la innovación. Obtenido de

<https://edwinandrescuesta.wordpress.com/2011/04/08/hello-world/>

EOI – Escuela de Negocios (2012). La innovación como herramienta de transformación empresarial. Obtenido de

[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:12172/componente12171.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:12172/componente12171.pdf)

Fandiño, L y Bolívar M (2008). Evaluación del impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes y egresados de la carrera de administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y estudio de los factores de éxito de sus empresas creadas a partir de los talleres de grado. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis32.pdf>

Fundación Universidad de Norte - Departamento Nacional de Planeación (DNP) Colombia (2006), VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO 2019: VERSIONES REGIONALES: CAPITULO CARIBE.

Gómez, C; Gómez, J y Tinjacá, B (2013). Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector de la confección de las ciudades de Pereira y Dos Quebradas. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/607/1/Tesis%20aprobada.pdf>

Gómez, H y Mitchell, D (2014). Innovación y emprendimiento en Colombia: Balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014 – 2018. Obtenido de



[http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate\\_pres\\_2014\\_cuad50.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf)

Gómez, R (2011). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en la micro, pequeña y mediana empresa. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>

Henríquez, L y Vega, J (2012). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. Obtenido de [https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-1/articulo02.pdf](https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-1/articulo02.pdf)

Instituto de Ciencias de la Construcción Eduardo Toronja (XVII edición – Volumen 2, 2007) “La Innovación En Las Técnicas, Los Sistemas Y Los Materiales De Construcción”.

Jacob, M. y Bravo, A. (2001): "Estudio exploratorio sobre innovación en el sector turístico balear". Colección Estudios nº 21. Fundación Cotec, Madrid.

Manjarrez, L y Vega, J (2012). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. Obtenido de

[https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-1/articulo02.pdf](https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-1/articulo02.pdf)

Marina, José Antonio (2012), La inteligencia ejecutiva. Edit. Ariel.

Montealegre, I (2009). La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas Quala S.A. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis190.pdf>

OCDE (1997), "MANUAL DE OSLO: Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica".

OCDE (Sexta Edición – 2002), MANUAL DE FRASCATI: Propuesta de Norma Práctica para encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental.

OECD (2000). "Innovation and Growth", Science, Technology and Industry Outlook 2000, OECD, Paris.

Ponce, M (2010). ¿Cómo crear la cultura de la innovación en la empresa?. Obtenido de <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Procesos/COMO%20CREAR%20LA%20CULTURA%20DE%20LA%20INNOVACION%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>

Ponti, F (2012). Innovación: siete pilares para una cultura empresarial innovadora. Obtenido de <http://blogs.eada.edu/2012/03/13/innovacion-empresarial-pilares/>

Porter, Michael (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.

Quintero, J (2015). La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/50059/1/1039450153.2015.pdf>

Torres, X. y M. Jacob (2001): «La Innovación en Servicios» en Innovación Tecnológica. Ideas Básicas (E. Revilla Gutiérrez). Colección Innovación Práctica, Fundación Cotec, Madrid. ISBN: 84-95336-17-0

UNCTAD (1992), World Investment Report, United Nations, Nueva York.

Vesga, R (2011). Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo

falta?

Obtenido

de

<http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>