



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO



Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación

Tecnológica

**MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA
EN MOTORPART S.R.L.**

Autor: Licenciado Bochi, Aldo Nicolás

DNI: 35584550

Rosario, Santa Fe Noviembre 2021

MODELO DE GESTIÓN ORIENTADO A LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA EN MOTORPART S.R.L.

Autor: **Lic. Aldo Nicolás Bochi**

Fecha: septiembre 2021

RESUMEN

Con el objetivo de proponer un modelo de reorganización interna orientado a la innovación, dirigido a la pequeña empresa familiar Distribuidora Motopart S.R.L. ubicada en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe en Argentina, se llevó a cabo un estudio de intervención profesional. Con el fin de describir la naturaleza de la innovación dentro de la pequeña empresa, se realizó un diagnóstico, mediante una entrevista a directivos (gerentes y subgerente) y el desarrollo de la técnica Grupo Focal, con los demás empleados. Asimismo, de manera participativa, se condujo un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). La revisión bibliográfica facilitó el listado de variables, descriptores e indicadores utilizados en el modelo. Los resultados del diagnóstico indicaron que dentro de la empresa no se maneja adecuadamente la información y el conocimiento, ni se hace un buen uso de las TICs; tampoco se observó la priorización de la innovación dentro de la cultura organizacional, ni la consolidación de vínculos con entes públicos o privados del entorno. Las variables clave identificadas fueron: Liderazgo y Dirección; Información; Cliente; Vigilancia Tecnológica; Cultura Organizacional; Recurso Humano y Formación; Responsabilidad Social Empresarial; y Autoevaluación. Basado en lo obtenido se elaboró un modelo de gestión de innovación organizacional, un listado de variables junto a sus descriptores e indicadores de autoevaluación, basados en rúbricas y niveles de innovación.

Descriptores: Modelo de Gestión; Innovación Organizativa; pequeña empresa.

ÍNDICE GENERAL

	pp
RESUMEN.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
I. EL PROBLEMA.....	5
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Intervención.....	9
Alcances y Limitaciones.....	12
II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
Fundamentación Teórica.....	14
El Diseño Organizacional.....	14
Teorías de la Cognición y el Aprendizaje Organizacional.....	18
Antecedentes.....	22
Antecedentes Internacionales.....	22
Antecedentes Nacionales.....	25
Consideraciones a los Antecedentes.....	28
Marco Conceptual.....	29
Innovación, Innovación Organizativa y Enfoque Sistémico.....	29
Innovación Organizacional.....	31
El Enfoque Sistémico de la Innovación.....	34
Gestión de innovación y Modelaje.....	37
Modelos de Gestión de innovación.....	39
Pymes y Modelos de Gestión en Innovación.....	44
Conceptualización de Variables.....	50
Liderazgo, Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento.....	50
Entorno, Cliente y Responsabilidad Social Empresarial.....	53
Indicadores de Gestión.....	56
La Empresa Distribuidora Motopart S.R.L.....	60
Misión de la Empresa.....	62

Visión de la Empresa.....	62
Infraestructura.....	62
 III. MARCO METODOLÓGICO.....	 63
Tipo y Diseño del Estudio.....	63
Población y Muestra.....	63
Fase I. Diagnóstico de la innovación.....	64
Técnicas de recolección de Información.....	64
Instrumento de Recolección de Información.....	65
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	66
Fase II. Matriz y Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	66
Fase III. Propuesta de Modelo, Variables e Indicadores y Recomendaciones de Funcionalidad.....	68
Variables e Indicadores.....	68
 IV. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	 71
Manejo de la Información y el Conocimiento. Uso de las TIC.....	71
Actividades Innovadoras.....	72
Liderazgo, Cultura Organizacional y Gestión de Capital Humano.....	75
Vínculos Externos.....	78
Matriz FODA.....	79
Consideraciones a los Resultados.....	81
 V. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN DISTRIBUIDORA MOTOPART S.R.L.....	 87
Introducción.....	87
Objetivos.....	88
General.....	88
Específicos.....	88
Descripción del Modelo.....	89
Esquema Estructuro-Funcional Propuesto.....	89
Inducción a la Innovación y su Gestión.....	93
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 111
 ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		pp
1	Antecedentes Internacionales Sobre Modelos de Gestión Relacionados a Innovación Organizativa.....	23
2	Antecedentes Nacionales (Argentina) Relacionados con Modelos de Gestión en Innovación Organizativa.....	26
3	Ventajas y Desventajas de los Modelos Lineales y No Lineales.....	41
4	Indicadores de Desempeño Económico y No Económico para Una Empresa.....	59
5	Análisis Estratégico – Matriz FODA.....	80
6	Variables Clave y Descriptores para la Gestión de la Innovación en la Distribuidora Motopart S.R.L.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		pp
1	Dimensiones del diseño organizacional.....	15
2	La organización como sistema.....	35
3	La empresa y su entorno de influencia.....	54
4	Niveles o estadios para la mejora de la gestión en pymes.....	59
5	Organigrama Distribuidora Motopart S.R.L.....	61
6	Secuencia metodológica para la obtención de elementos de modelaje.....	69

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la economía es mucho más dinámica y cambiante que en el pasado, como consecuencia de fenómenos que ocurren a nivel mundial que afectan a empresas de cualquier tamaño o región; en ello juega papel importante la investigación y desarrollo (I+D), la tecnología de la información y comunicación, y cuestiones tan fortuitas como la pandemia del Covid-19. Esto obliga a las organizaciones a “navegar en un mar” lleno de obstáculos e incertidumbres y de competencia empresarial. Con relación a esto, Cornejo¹ hace alusión al vocablo hipercompetencia, como el fenómeno en el campo empresarial surgido de los cambios vertiginosos e intensos en la forma de actuar de las organizaciones, dada la necesidad de movimientos rápidos y estratégicos para crear nuevas ventajas competitivas.

En el contexto esbozado, la innovación como concepto² surge como un proceso de transformación, en la que la empresa puede “reinventarse”, de forma positiva y sustentable. De esta manera, la organización resultante se diferenciará de la anterior dado que, en mayor o menor medida, será más eficiente; lo que consecuentemente traerá consigo una mejora directa o indirecta de su rentabilidad

¹ Cornejo, M. (2009). La cultura de Innovación. *Informes Técnicos Ciemat* 1169. Madrid, España: CIEMAT, p. 9

² eoi-Escuela de Negocios (2007). *La innovación como herramienta de transformación empresarial*. [PDF] http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:12172/componente/12171, p. 5

Partiendo del ámbito de competitividad, innovación y sustentabilidad referidos, se planteó la intervención profesional de una pequeña empresa familiar argentina, especializada en la venta de equipos y maquinaria de origen chino, repuestos automotrices y servicio mecánico. Así, mediante una metodología cualitativa se propone la construcción de un modelo de reorganización interno, orientado a la innovación, acompañado de indicadores para el control y seguimiento de la ejecución de las estrategias de innovación diseñadas.

Aparte de la sección introductoria, donde se plantea lo importante que, ante un contexto cambiante y de competitividad, la empresa cree mecanismos de reestructuración organizativa que aseguren su sobrevivencia en el negocio, el informe se dividió en cinco capítulos. El primero de ellos, denominado El Problema, alude a la problemática que dio origen a la propuesta; hace énfasis en los retos que el entorno presenta a la empresa familiar objeto de intervención, y al cambio que se necesita para enfrentarlos. De la misma manera, el Capítulo I presenta la importancia que significa, desde diversos puntos de vista, el desarrollo del trabajo; así como los objetivos, tanto general como específicos.

La segunda parte (Capítulo II) es dedicada a la fundamentación teórica y marco conceptual; plantea en un principio el posicionamiento epistemológico desde el cual se mira el objeto de estudio. Básicamente se adopta una posición ecléctica, enfatizando en las teorías del Diseño Organizacional y aquellas referidas a la Cognición y el Aprendizaje. En este mismo capítulo se resumen

y describen antecedentes de investigación, tanto internacionales como nacionales, referidos principalmente a modelos de gestión relacionados a innovación organizativa; se incluye, a manera de discusión general, algunas consideraciones sobre dichos antecedentes.

El Capítulo II finaliza con el Marco Conceptual, donde se tratan temas tales como Innovación e innovación organizativa (u organizacional), enfocadas desde un punto de vista sistemático, integral, holístico; se incorpora además lo concerniente a la gestión de innovación y modelaje, incluyendo a las pequeñas y medianas empresas, así como a las variables que conformarían el modelo de innovación de la pequeña empresa Motopart S.R.L. De seguida se discute sobre los indicadores de gestión, uno de los temas centrales de la propuesta; acá el énfasis es puesto, entre otros, sobre el trabajo que realizan investigadores de la Universidad EAN. Al cierre de este capítulo se describe la empresa, sujeta de intervención.

En un tercer capítulo, se detallan los elementos metodológicos que fueron desarrollados para llevar a cabo los objetivos planteados. En este sentido, se pormenoriza el tipo y diseño para la intervención, y las fases metodológicas que se siguieron. Asimismo, se detallan los procedimientos llevados a cabo para el diagnóstico de la empresa, con la participación de directivos y empleados; complementando con la construcción de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Se expone al final la forma cómo se construyó la propuesta de intervención.

A continuación, el Capítulo IV presenta los resultados del diagnóstico. Dado las técnicas utilizadas con los directivos y empleados de la empresa (entrevista semiestructurada y grupo focal), dichos resultados se acompañan de textos con opiniones de los participantes. Lo obtenido de la técnica FODA se adiciona mediante una matriz de análisis estratégico. También, a manera de conclusión, se incluye la sección Consideraciones a los Resultados, con el cuadro variables utilizadas en la propuesta y sus respectivos descriptores.

Por último, en el Capítulo V se explicita la propuesta de intervención. En la misma se da una breve introducción, resaltando la importancia del cambio hacia la innovación; asimismo, se plasman los objetivos de la propuesta, para dar paso a la descripción del modelo. Quizás uno de los aportes más resaltantes de este capítulo es el referido al conjunto de cuadros, que recogen la información para la autoevaluación. De esta manera, mediante indicadores de tipo cualitativo se aportan metas, que deben ser alcanzadas, y orientaciones de acuerdo a las variables y descriptores del modelo planteado, surgidas en su mayoría del diagnóstico realizado y de las estrategias a partir matriz FODA.

I. EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El estado de presión actual al que están sometidas las organizaciones, debido al contexto mundial en continuo cambio, hace patente la necesidad de buscar nuevos modelos y conceptos de negocios, e imperativo la creación de condiciones suficientes para reforzar su capacidad de adaptación y transformación a las situaciones que les impone dicho entorno. En este escenario, las pymes tendrán que revisar su modelo de negocio con cierta periodicidad; es aquí, donde la innovación se constituye en un baluarte indispensable para las organizaciones³, toda vez que estas tengan como meta alcanzar la competitividad como factor de desarrollo y crecimiento sostenido a través del tiempo.

Bajo este ámbito se viene desempeñando la pequeña empresa familiar Distribuidora Motopart SRL –organización sujeta de la presente intervención-; ubicada en Rosario Provincia de Santa Fe, Argentina, que inicia sus actividades en el año de 2008 con la venta de repuestos automotores y servicio mecánico. En la actualidad dicha empresa ha logrado escalar en el mercado, convirtiéndose en distribuidora de maquinaria de origen chino a nivel local y nacional.

No obstante, pese a la expansión lograda por Motopart, esta no ha cambiado sustancialmente en su estructura y funcionamiento interno; por lo

³ Díaz, G. y Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 212-229, p. 213

que es un sentir –de acuerdo a lo expresado por sus dueños- de que no se puede mantener lo original por siempre o pensar que no se requiere cambios y mejoras, y que por tanto es necesaria una reorganización a lo interior de la empresa. Esto permitiría afrontar, competitiva y de forma sostenida, el reto económico asumido; vinculado ello a mantener su posición actual con relación a sus competidores, satisfacer las exigencias de sus stakeholders, las relaciones con otras empresas y su responsabilidad socio-ambiental con el entorno.

No obstante, la experiencia indica que el desarrollo de nuevos modelos de empresa y conceptos de negocio, para afrontar el futuro de pymes como Motopart, es una tarea que, en cierto modo, requiere un enfoque riguroso, científico; dado que exige la sistemática búsqueda y evaluación de alternativas enmarcadas en la innovación. Este viraje en la forma de afrontar los negocios implica cambio, caos y complejidad para la empresa, que necesitara estar adaptándose constante, rápidamente y de la mejor manera posible. Quiere decir, en otras palabras, que la formulación y el desarrollo de una visión cuyo objetivo sea la innovación requerirá de un sistema flexible de planificación, áreas funcionales en constante comunicación, métodos de evaluación y seguimiento⁴, entre otras pertinencias.

⁴ Álvarez, R. (2015). *Gestión de la innovación: herramienta transformacional para las organizaciones*. En: Enfoque de Innovación en las Organizaciones. Rubén, Álvarez Venegas (ed.). Costa Rica: Universidad Internacional. pp. 11-33, p. 29

Dentro del hecho situacional expuesto debe tomarse en cuenta que, si bien la innovación es inherente en la gestión de cualquier emprendimiento -incluyendo la expansión empresarial de Motopart-, para guiar a la organización a una constante de dinamismo y crecimiento, no sólo se deberá contar con la capacidad de definir estrategias que orienten a ello sino también de una óptima gestión de innovación, que posibilite que la empresa sea vigente y rentable⁵; es decir, el establecimiento de una adecuada estructura que permita el apoyo necesario y la mantención de la operatividad a largo plazo. Todo esto influye en el sistema en general, llevando a Matilla⁶ a afirmar -por ejemplo- la inobservancia de efectos positivos apreciables si sólo se hace innovación en otras áreas (marketing, p. ej.) y no a nivel organizativo.

Vinculado a lo anterior, se tiene que es importante tratar de comprender y sistematizar el proceso de innovación, para facilitar con esto la labor del administrador o del gerente en la búsqueda de mejores resultados, considerando siempre al proceso innovativo como un elemento transversal a toda empresa. Ello conlleva a la estructuración y sistematización de la innovación dentro de la organización, tomando en cuenta que no hay un modelo que pueda adaptarse a todas las firmas en general, por lo que será

⁵ Matadamas, L.; Morgan, J. y Díaz, E. (2015). *Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el Estado de Querétaro*. En: Memoria de IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad; noviembre 2015. [PDF] <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/45/163> , p. 821

⁶ Matilla, C. (2008). Impacto empresarial de las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas y su relación. *Economía Industrial*, (367), 225-234, p. 233

significativo el que cada una de ellas pueda generar su propia manera de gestionar su innovación⁷.

Dado entonces, que la innovación se presenta como una forma de lograr altos niveles de competitividad en los actuales procesos de globalización, permitiendo a las pymes intervenir en mercados saturados, satisfacer necesidades y expectativas de clientes y cubrir altas demandas, se presenta el reto de realizar una intervención profesional dirigida al diseño de un modelo de reorganización interna de la Distribuidora Motopart SRL, orientado a la innovación y adaptado a las condiciones que presenta la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de reorganización interna, orientado a la innovación, dirigido a la pequeña empresa familiar Distribuidora Motopart SRL ubicada en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe en Argentina

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de la gestión organizativa interna, enfocada hacia la innovación, dentro de la empresa objeto de intervención.

Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa con relación al proceso innovativo, considerando su gestión interna.

⁷ Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(2016), 125-140, p. 130.

Diseñar un modelo innovativo de gestión interna de la empresa, que facilite el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Establecer indicadores significativos para el control y seguimiento de la ejecución de las estrategias de innovación, propuestas en el modelo de intervención diseñado.

Justificación de la Intervención

La acción de intervención propuesta se cimenta en el hecho de que, en un contexto de incertidumbre económica y acelerados cambios tecnológicos como el actual, las pymes pueden continuar siendo competitivas; en el entendido que tienen la facultad de incorporar activos de conocimientos a la producción -lo que Brunet y Baltar⁸ llaman genéricamente innovación-. Además, de que resulta patente para algunos autores⁹ que las innovaciones empresariales, donde están involucradas tecnologías de organización, redundan en mejoras en cuanto a ventas y ahorro de costes por unidad de producto.

En apoyo a lo expresado, se tiene que la Comisión Europea¹⁰, en su Libro Verde de la Innovación, expresa que una de las vías de acción para la promoción de la innovación es el fomento de la misma en las empresas, particularmente en las pymes, y el reforzamiento de la dimensión regional de

⁸ Brunet, I. y Baltar, F. (2010). Desarrollo endógeno, calidad institucional e innovación. Una revisión de la teoría y de algunos de sus límites. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (48), 1-18, p. 2

⁹ Op. cit. 6, p. 233

¹⁰ Comisión Europea. (1995). Libro verde de la innovación. [PDF] <https://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde>.

la innovación. No obstante, ello debe ir acompañado por la puesta en claro de las características específicas de cada empresa y su relación con el entorno, para así determinar su identidad propia y capacidad innovadora.

De esta manera, y como consecuencia de que la innovación siempre se deriva de procesos formalmente estructurados y directamente vinculados a la estrategia de cambio y a los sistemas de planeación de las organizaciones, una de las fases de vital importancia en la intervención es la propuesta de un modelo organizativo innovativo, con la identificación de los motivos que la empresa -Distribuidora Motopart SRL- tiene para innovar y las fuerzas que inducen a tal actividad, los tipos de innovación que ha introducido, etc.; así como con la convicción de que la innovación puede ser gestionable y susceptible de ser implantada en este tipo de organización.

Es importante tomar en cuenta que el modelo propuesto, para la pequeña empresa, se convertirá en una herramienta de soporte de las decisiones gerenciales, para el desarrollo de un proceso orientado a la estrategia innovadora; se parte del hecho que será diseñado en consideración a las características de la misma, consensuado y de mejora continua, y a su vez adaptado a las demandas y requerimientos de su estatus.

Otros aspectos a tomar en cuenta en la identificación de las actividades de innovación en Motopart serán la variedad y estructura de sus vínculos con las fuentes de información, del conocimiento, de las tecnologías, de las buenas prácticas, y de los recursos humanos y financieros con los que cuenta. De aquí que el estudio pretenda, mediante determinadas técnicas e instrumentos,

realizar un diagnóstico que permita no sólo obtener información sobre el estado de la innovación dentro de la pequeña empresa familiar, sino también sobre el predominio y la importancia de los distintos tipos de vínculos y los factores que influyen en la relación.

En referencia a lo planteado, se toma en cuenta que la identificación de actividades de innovación, que realiza un sector o que aún no han sido descubiertas, toma gran importancia; ya que son estas las que modifican continuamente las perspectivas, para la aparición de nuevas actividades y condiciones de entrada y salida de las empresas¹¹, cuando se considera a la organización -adecuadamente- como un sistema abierto con todas las características de estructura y funcionalidad inherentes.

De igual manera, el diagnóstico al que se hace referencia, se verá reforzado por el análisis FODA -también se plantea como objetivo-, lo que coadyuvará a la definición de barreras y facilitadores, entre otros asuntos, que servirán como elementos orientadores de una serie de estrategias de innovación que pasarán a formar parte del modelo aludido.

Algo importante en la intervención planteada es la identificación de indicadores de desempeño; con la premisa de que nuevos cambios dentro de la empresa requerirán de mecanismos para valorar la situación económica de esta a lo largo del tiempo y del espacio. Ellos resultarán esenciales para el logro de los objetivos, y útiles para hacer el seguimiento del proceso innovativo

¹¹ Op. cit. 7, p. 128

dentro de Motopart, a fin de que las actividades innovadoras permanezcan activas y mantengan la orientación estratégica correcta. En su propuesta resulta de gran ayuda documentos como el Manual de Oslo¹², ya que presenta un conjunto de directrices que puedan ser aplicadas para el diagnóstico y establecimiento de indicadores significativos de la innovación.

En resumen, la importancia del estudio radica en el hecho de que la innovación organizativa, así como los conceptos relacionados, influirán considerablemente en los resultados de Motopart, en cuanto a la mejora del trabajo -calidad y eficiencia-, flujo de información y mayor capacidad de aprendizaje y utilización de conocimiento y nuevas tecnologías. Y si bien es cierto que los programas/aplicaciones informáticas pueden resultar no ser una innovación en sí, serán necesarios para la introducción y el desarrollo de las innovaciones que seguramente serán sugeridas.

Alcances y Limitaciones de la Investigación

La intervención de la pequeña empresa Distribuidora Motopart S.R.L., como se indica en los objetivos, decanta en una propuesta para gestionar la innovación organizativa; misma que surge de la evaluación del diagnóstico realizado y de la bibliografía consultada. Si bien esto le provee de muchas posibilidades de éxito, debe tenerse en cuenta que gran parte de ello dependerá de la existencia de una visión y estrategia claramente definidas por

¹² Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2005). *Manual de Oslo* (3ra edic.). Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas.

todos sus trabajadores, orientando la atención a aquellas oportunidades más acordes con los intereses estratégicos de la organización.

Por otro lado, debe observarse que la propuesta de indicadores que, en este caso son del tipo cualitativo, es de carácter provisional; así, se aspira que, con la involucración de todo el personal, dichos indicadores se puedan evaluar y ajustar en una propuesta definitiva, cónsona con a las necesidades propias de la empresa, y construir medidas cuantitativas que permitan su procesamiento estadístico.

Pese a que la propuesta surge del seno de todo el componente humano de la pequeña empresa Distribuidora Motopart S.R.L., lo que le da muchas posibilidades de éxito, no se trazó como objetivo su validación; esto puede verse como una debilidad del trabajo realizado.

II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Fundamentación Teórica

Los autores han direccionado el fenómeno de la innovación organizacional hacia tres enfoques o perspectivas de estudio, tomando en cuenta aspectos de las teorías del Diseño Organizacional, de las teorías de la Cognición y el Aprendizaje, o bajo el amparo de la Teoría de Recursos y Capacidades. El presente trabajo de intervención empresarial asume una posición ecléctica, al considerar que dentro del mismo los aspectos tratados en los dos primeros conjuntos de teorías pueden complementarse; esto se puede resumir en lo expresado por Velásquez¹³ al visualizar la organización como un sistema de roles y relacionamientos con un objetivo, alcanzado mediante procesos organizados en una estructura que propicia la emergencia de atributos específicos, por el desempeño de las personas en un espacio de acción.

El Diseño Organizacional

El Diseño Organizacional se cimenta sobre la base de que una empresa posee componentes importantes, tales como objetivos, funciones, tareas, políticas, estrategia, táctica, estructura; todo ello enmarcado bajo un diseño organizacional y de puestos de trabajo que permite un desempeño adecuado, y el cumplimiento de la misión de la organización. Incluye la toma de decisiones con la consideración de las fuerzas ambientales, los factores

¹³ Velásquez, A. (2006). Diseño de organizaciones para la creación de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (58), 5-25

tecnológicos y las elecciones estratégicas.¹⁴ Esto se dispone bajo una conjunción de dimensiones estructurales y contextuales (Figura 1), que pueden ser ajustadas por los administradores (directores y gerentes) para transformar, de manera más eficiente y eficaz, las materias en productos, o para crear valor mediante los servicios.

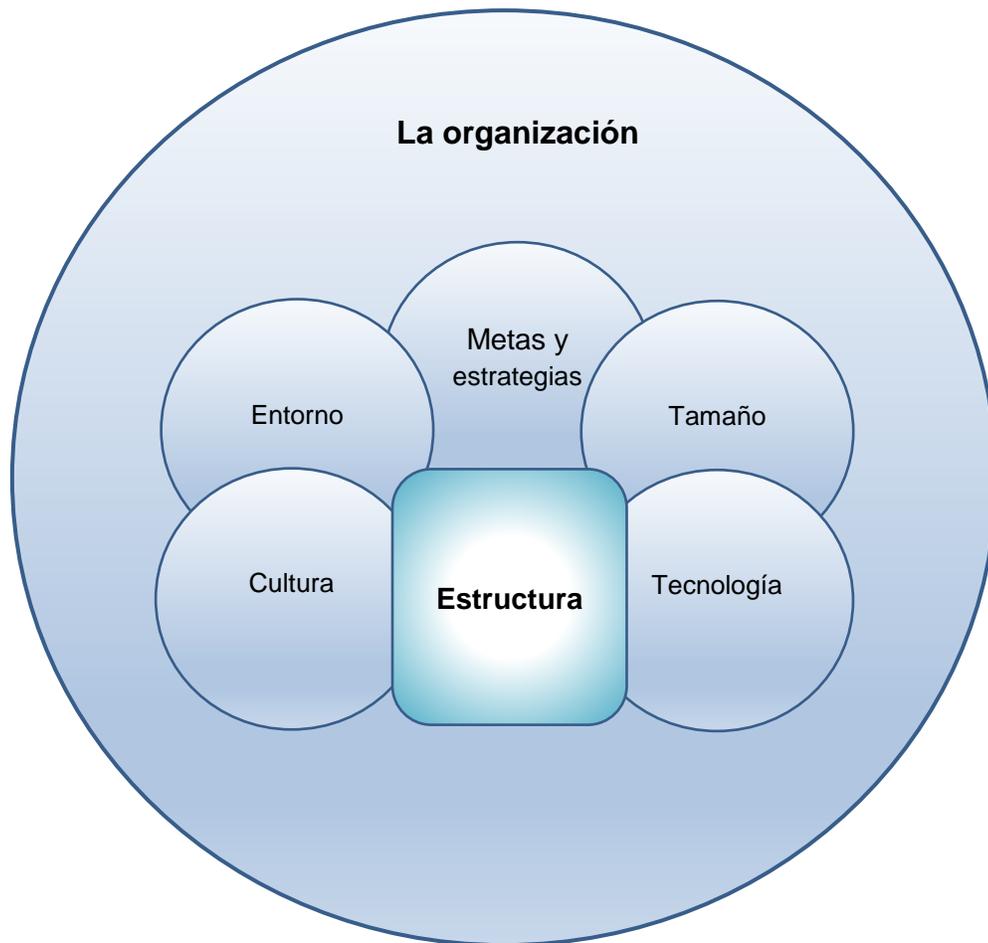


Figura 1. Dimensiones del diseño organizacional (Daft, 2011)

¹⁴ Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10ma edición. México: Cengage Learning.

Como se observa, la figura ilustrada refiere una red de unidades entrelazadas por un sistema de relaciones, donde confluyen una serie de actividades, estandarizadas en su mayoría y coordinadas bajo normas y reglas de comportamiento, que buscan contribuir al logro de los objetivos de la empresa como un todo¹⁵, y que gravitan en torno a la estructura que adopta la misma, en un momento determinado y bajo ciertas condiciones contextuales.

Es pues el diseño organizacional el cúmulo de procesos formales que se reflejan en la estructuración funcional, operativa y procesual de las organizaciones. No obstante, los diseños organizacionales pueden convertirse en una barrera del crecimiento de la empresa¹⁶; de aquí que la estructura en la que esta descansa debe ser flexible y adaptarse a los cambios, que exige el proceso innovador, para el desarrollo de una estrategia exitosa¹⁷.

Por la razón expuesta, Montenegro y Schroeder¹⁸ explican que las estructuras organizacionales no deben ser consideradas como “formas” rígidas, en condiciones de equilibrio estático, sino como un conjunto de relaciones dentro de un sistema organizado que se mantiene en armonía mediante procesos homeostáticos; así, cuando exista cualquier perturbación

¹⁵ Zapata, G.; Sigala, L. y Canet, M. (2016). Características de diseño organizativo de las medianas empresas del estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 288-306, p. 289

¹⁶ Esto ocurre cuando se considera la teoría clásica del diseño organizacional, caracterizada por un marcado interés por las formas universales y por la idea de una única forma óptima de organización (Lam, 2004, p. 164)

¹⁷ Ferrer, M. (2016) Editorial: Innovación y diseño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 21 (74), 190-192, p. 190

¹⁸ Montenegro, S. y Schroeder, I. (2017). Innovación, creatividad y aprendizaje organizacional: desafíos de la práctica profesional. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 3(1), 74-88, p. 81

en algún componente del sistema, se pondrán mecanismos en acción que actuarán como reguladores, contrarrestando la perturbación, o bien desencadenando procesos que reorganizan la estructura. De aquí, que el constante cambio del entorno y la necesidad de flexibilizar la estructura organizacional, para garantizar su supervivencia, genere situaciones de innovación.¹⁹ Incluso Howells, llega a afirmar que “el detalle de la estructura de la empresa afecta la manera en que esta accede a la innovación”.²⁰

De esta forma los actores organizacionales, en una especie de dualidad paradójica entre estabilidad y cambio²¹, pueden redefinir y modificar las estructuras hacia perspectivas estratégicas que incluyan la creatividad y el cambio innovativo. Esta condición plantea un importante reto a las firmas que operan en el entorno empresarial actual, sometidas a presiones cada vez mayores para desarrollar estructuras y procesos duales que garanticen el rendimiento en entornos complejos y expuestos a cambios vertiginosos. Surge así las llamadas organizaciones ambidextras²², donde se combinan dos tendencias de gestión: una en la que prima la estabilidad y el control para garantizar la eficiencia a corto plazo y otra en la que se asumen riesgos para generar innovación a corto plazo.

¹⁹ Navarro, A.; Yáñez, R. y González, C. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de Comunicación de la SEECL*, Año XXII(45), 87-101, p. 95

²⁰ Howells, J. (1995). Un modelo de innovación socio-cognitivo. *Redes*, 2(3), 151-176, p. 173

²¹ Farjoun, M. (2010), «Beyond dualism: Stability and change as a duality». *Academy of Management Review* 35, pp. 202-225. (resumen)

²² Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. En: Innovación. En: Perspectivas para el Siglo XXI. Edición BBVA. pp. 163-177

En este contexto, debe tomarse en cuenta que, si se desea una reestructuración empresarial bajo un modelo de innovación organizacional, los cambios involucrados no deben reducirse sólo a actividades aisladas; sino que deben formar parte de un conjunto de desarrollos y mejoras incrementales intervinculadas, en una visión holística de la organización, y anclada con la estrategia empresarial.

En el ámbito esbozado, Navarro, Yañez y González²³ hacen referencia a la connotación económica y social de la empresa, integradas a través de una superestructura -la configuración de la organización- resultado del diseño organizacional, para resaltar el hecho de que si bien la parte económica atiende el concepto de empresa y responde a aspectos de acción dentro de la organización -lo operacional y lo funcional-, la infraestructura social está constituida por las interacciones entre los colaboradores de la organización, el flujo de información y conocimiento laboral bases del aprendizaje organizacional y de la teoría que lo respalda – desarrollada a continuación.

Teorías de la Cognición y el Aprendizaje Organizacional

Las teorías que respaldan el factor cognición y el Aprendizaje Organizacional hacen énfasis en las bases cognitivas de la innovación organizacional;²⁴ es decir, la relación entre el proceso de aprendizaje y la creación de conocimiento dentro de la empresa. Esta corriente de trabajo particulariza sobre la capacidad de las organizaciones para crear y explotar el

²³ Op. cit. 19

²⁴ Op. cit. 22

nuevo conocimiento, necesario para las actividades innovadoras; en el entendido de que en contextos tan dinámicos como los de hoy en día, la adquisición, creación o actualización del conocimiento se convierte en una base estratégica.²⁵ Bajo este enfoque se reconoce el talento humano como transformador del cambio, por lo que la gestión debe orientarse a la administración de las capacidades humanas y a la generación de valor, a partir de las mismas.

En resumen, este enfoque teórico basa sus postulados en los siguientes motivos:²⁶

1. La tendencia actual que, con más fuerza, está cambiando a las organizaciones es la referida a la creación y valoración del conocimiento.
2. El conocimiento, con el que cuenta las personas involucradas en el negocio, es decisivo para el desarrollo económico y la productividad.
3. El incremento de las capacidades de los empleados, la promoción y fomento del aprendizaje organizacional como armas estratégicas al servicio de las organizaciones.
4. El protagonismo del capital humano como fuente de diferenciación de una organización frente a otra, pues el conocimiento de las personas hace la diferencia.

²⁵ Agotegaray, M. (2016). El aprendizaje en las organizaciones: Una revisión de la literatura. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, (64-65), 5-42, p. 8

²⁶ Garzón, M. y Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224, pp. 199-200

De tal manera que el talento humano dentro de la empresa se posiciona como un factor que puede limitar o acelerar los procesos innovativos, y cuya identificación es necesaria para ser eficaces en los nuevos diseños organizacionales. Si bien dichas competencias tienen raíces en la cognición y el comportamiento individual, se emparentan con una serie de capacidades colectivas y organizacionales;²⁷ ligadas a la cultura de la organización²⁸ y la naturaleza de las interacciones, intercambios informales y transferencia de conocimiento a través de las comunidades que conforman la empresa.

No obstante, Landazury, Jaafar, Cristofani y Canales²⁹ insisten en el hecho de que esta responsabilidad no es exclusiva de los colaboradores, pues la conducta organizacional es guiada bajo el liderazgo de los niveles estructurales táctico y estratégico -en las pymes por el dueño/director-, y las decisiones que emanan de estos y que son interpretadas dentro de los límites del marco cultural existente. A estos le corresponde organizar los procesos de adquisición, difusión y adopción de la información -interna y externa-, para el aprendizaje, y uso del conocimiento para la creación de valor en la llamada organización que aprende.

²⁷ Sparrow, P. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 131-156, p. 145

²⁸ Esquemas de valores y creencias, que determina la forma de pensar y actuar de los integrantes de la organización (Agotegaray, 2016, p. 11)

²⁹ Landazury, L.; Jaafar, H.; Cristofani, M. y Canales, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*, 39(13), 20

Es necesario aclarar, en estos momentos, que los términos organización que aprende y aprendizaje organizacional pueden verse como contrapuestos, dada la forma conservadora y rutinaria respecto al cómo aprende la organización (aprendizaje organizacional) frente al aprendizaje como algo deseable (organización que aprende) (Huysman, citado por Agotegaray);³⁰ sin embargo, la combinación es posible cuando la rigidez y el conservadorismo, que se manifiesta como salida en las organizaciones, son desafiados. En palabras de la misma Agotegaray, “una organización de buen aprendizaje es aquella en la cual los procesos de aprendizaje están organizados de tal forma que la difusión de nuevas ideas y prácticas no se ve frustrada”.

En este contexto, el aprendizaje organizacional quedaría signado como un proceso psicosocial³¹, de información/conocimiento, dinámico y multinivel, a través del cual una organización que aprende, desarrolla y explota las capacidades para generar cambios cognitivos y de comportamiento con impacto positivo en sus actividades. De tal manera, que el aprendizaje referenciado pasará por establecer qué es lo que se conoce, dónde está ese conocimiento, cómo se puede utilizar, y mejorar la productividad³²; de igual manera, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y

³⁰ Op. cit. 25, p. 20

³¹ Camio, M.; Izquierdo, S.; Álvarez, M. y Díaz, C. (2019). Demarcación conceptual del aprendizaje organizacional para su medición. *Debates sobre Innovación*, 3(1), 1/11-11/11, p. 9/11

³² Op. cit. 26, p. 198

operativamente este aprendizaje y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales

El Cuadro 1 presenta el resumen de algunos estudios sobre modelos de gestión fuera de Argentina -contexto nacional de la empresa sujeta a intervención-, relacionados a innovación organizativa en pymes. Todas estas propuestas parten de una revisión bibliográfica que le da sustento conceptual al diseño, seguido del diagnóstico y adaptabilidad de la organización donde se le desea implementar, finalizando con la sugerencia de pautas para su eventual validación. Lo aportado subraya el hecho de que con la gestión de los procesos -principalmente de la información y el conocimiento- al interior de la empresa y con la ayuda de agentes externos se potencia el proceso de innovación y, por ende, la competitividad y sustentación de la organización.

Si bien, los modelos referenciados se elaboraron para pymes particulares, se tiene información sobre propuestas generales para este tipo de empresas. De esta manera, Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez³³ aportan un modelo para la gestión del cambio organizacional, Integrado y ordenado de todos los aspectos que han de ser considerados ante cualquier cambio tecnológico que se introduzca a nivel de las pequeñas y medianas empresas.

³³ Ruiz, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Peláez, J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. [PDF] <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO>.

Cuadro 1

Antecedentes Internacionales Sobre Modelos de Gestión Relacionados a Innovación Organizativa

Autor(es) (año)/Título/Objetivo	Descripción
Meisel, Bermeo y Oviedo (2006) / Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, de la innovación y de la mejora continua “un modelo de aplicación al sistema de operaciones de una pyme manufacturera /Proponer un modelo que genere valor agregado a través de un sistema de información endógeno que active de manera estratégica la gestión del conocimiento y la innovación.	La propuesta se articula en tres etapas: conceptualización, aplicación y validación. En la primera de ellas se diseña el modelo de gestión del conocimiento y la innovación, basado en el modelo interactivo de Kline y Rosemberg. A continuación, dicho prototipo se aplicó a una pyme manufacturera de Ibagué (Colombia) -previo diagnóstico-, para posteriormente proceder a su validación. Se concluyó que un sistema de información, basado en indicadores sistémicos, fortalece y orienta estratégicamente el proceso de toma de decisiones, para la innovación y la mejora de la organización.
Cárdenas (2009) ¹ / Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones /Elaborar un modelo conceptual para gestionar la innovación colaborativa con los clientes de EPM Telecomunicaciones.	Estudio exploratorio, basado en el método deductivo. Partiendo de un marco teórico de referencia (innovación colaborativa con los clientes), se realiza un análisis de los modelos teóricos existentes con el fin de diseñar uno propio. En la descripción del modelo se detallan los elementos que lo conforman y sus diferentes interrelaciones; por último, se incluye la forma de su validación preliminar.
López, González y Vásquez (2016)/ Modelo de innovación para las pymes a partir de la práctica guiada /Proponer un modelo de innovación para las pymes que permita al empresario ser competitivo y al fomento de la cultura organizativa al interior de la empresa	Con un enfoque cualitativo, se llevó a cabo un análisis documental de los diferentes modelos de innovación, contextualizándolos al noroeste de México, así como el uso de la metodología de investigación-acción. Se diseñó el modelo, identificándose en la situación en la que se encontraba la empresa, con respecto a la innovación, y las diferentes alternativas para lograr metas de competitividad y productividad
Sánchez, Cervantes y Peralta (2016)/ Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla /Describir la gestión de la innovación en pymes de sector servicio en la ciudad de Barranquilla.	Investigación descriptiva, que utiliza la técnica de la encuesta y un cuestionario -directivos e informantes claves- de 80 empresas de Servicios. Se concluye que para este tipo de pymes la gestión de la innovación es un componente decisivo de competitividad, y demanda procesos claramente definidos y planificados, con relación a su inclusión en las prácticas administrativas.

¹/Universidad Nacional de Colombia

Por su parte, Arzola y Mejías³⁴ construyen un modelo conceptual para gestionar la innovación en organizaciones del sector servicio en Venezuela, previa revisión de las bases conceptuales que caracterizan a las empresas del ramo, del análisis de las metodologías existentes para gestionar y medir la función de innovación, y de los modelos de gestión empresarial. En este mismo orden de ideas, Palacio y Gaviria³⁵ realizan una propuesta de innovación abierta para su aplicación en pymes colombianas, de manera de promover la co-creación entre clientes y empresas, poniendo de manifiesto la importancia que tienen las fuentes de información externas a la organización.

En este contexto, López, González y Vásquez,³⁶ posterior a un análisis documental de los diferentes modelos de innovación y enfoques actualizados sobre la gestión de la innovación, y bajo la metodología de la consultoría de negocios, proponen un modelo de innovación para pymes considerando el elemento del seguimiento o práctica guiada. Todo ello con el fin de permitir al pequeño y mediano empresario aumentar su capacidad de respuesta, ante los cambios del entorno, y que se vaya permeando la cultura innovadora al interior de las organizaciones.

³⁴ Arzola, M. y Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 80-98

³⁵ Palacio, C. y Gaviria, A. (2016). Modelos de Innovación Abierta, una revisión bibliográfica con enfoque a las PYME. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 3(2), 19-39.

³⁶ López, M.; González, N. y Vásquez, M. (2016). Modelo de innovación para las pymes a partir de la práctica guiada. *Revista Global de Negocios*, 4(7), 27-39

Más recientemente, Ramírez,³⁷ junto al grupo de investigación G3Pymes, confecciona un manual para orientar a los empresarios -principalmente colombianos- en las prácticas que deben realizar para mejorar sus empresas con la innovación; es el resultado de haber desarrollado dos modelos gerenciales en el campo de las pequeñas y medianas empresas y venir validando uno de ellos desde el año de 2004 con más de 400 organizaciones empresariales. Incluye este trabajo una serie de indicadores, basados en los componentes que explican con mayor porcentaje la gestión de la innovación y el conocimiento, lo que permite ir ascendiendo en niveles de “madurez” de la empresa en cuanto a gestión se refiere.

Antecedentes Nacionales

El Cuadro 2 presenta investigaciones, relacionadas con modelos de gestión e innovación organizativa, desarrolladas en pymes argentinas. Resalta el hecho de que la información sobre la temática abordada sea escasa y de reciente data. En efecto, se tiene que en el Cuadro sólo se hace referencia al modelo econométrico propuesto por Caresani;³⁸ quien sigue el mismo esquema de los autores internacionales referenciados; aunque en este caso, el autor no contempla una eventual validación.

³⁷ Ramírez, M. (2020). *MIIGO: modelo de innovación e intervención para la gestión de organizaciones: innovación, tecnología y conocimiento*. Bogotá: Universidad EAN, 2020

³⁸ Caresani, D. (2010). Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. el caso de las pymes industriales argentinas. [Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia]. Valencia, España.

Cuadro 2

Antecedentes Nacionales (Argentina) Relacionados con Modelos de Gestión en Innovación Organizativa

Autor(es) (año)/Título/Objetivo	Descripción
<p>Caresani (2010)/Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. el caso de las pymes industriales argentinas/ Analizar las conductas de las pymes innovadoras argentinas, y desarrollar un modelo que relacione actividades innovadoras y desempeño competitivo, así como permita analizar el rol de los factores moderadores de esta relación.</p>	<p>En la investigación se genera un modelo econométrico, basado en la utilización de factores moderadores de las conductas innovativas de las pymes -agrupados en cuatro dimensiones-; mismos que explican los vínculos de estas conductas, de acuerdo a la literatura consultada, con el contexto y estructura de las firmas, el desempeño competitivo, los recursos y capacidades, y su relación con el entorno. A esto contribuye una encuesta diagnóstica aplicada a 3 767 pymes industriales, perteneciente a diferentes rubros.</p>
<p>Alderete y Diez (2014)/Innovación para la competitividad territorial: un análisis de las pymes industriales de Bahía Blanca/ Analizar las condiciones y la capacidad de innovación del territorio de Bahía Blanca, a partir del estudio de sus pymes.</p>	<p>Son analizadas las características de las pymes, su entorno y socios, que inciden sobre la posibilidad de desarrollar actividades de innovación. Los hallazgos indican que la edad de la empresa y del dueño, la inversión en maquinaria y equipo, el porcentaje de empleados con título universitario, los acuerdos comerciales con proveedores y el contacto con entidades gremiales empresarias son factores que fomentan el desarrollo de actividades innovadoras.</p>
<p>Gosende (2017)/Factores organizacionales que determinan la capacidad innovadora en pymes argentinas/ Determinar, los factores que fomentan, reducen o impiden dentro de la organización, el desarrollo de la capacidad innovadora, tomando como sujeto de estudio un grupo de pymes.</p>	<p>Exploración teórica y corroboración empírica, mediante una encuesta, aplicada a altos mandos de diez pymes argentinas, para conocer el estado de la gestión de la innovación y sus resultados. Se Indica que no es habitual en las pymes adelantar procesos de planificación estratégica formales; y que estas presentan un bajo grado de madurez organizacional; lo cual se ve reflejado en la gestión de factores organizacionales, tales como: Estrategia, Estructura, Cultura y Procesos.</p>
<p>Cordero (2018)/La relación entre la innovación y el espacio de los recursos humanos de la gestión empresarial: tres casos de la industria metalmecánica de Rafaela, Santa Fe/ Indagar en qué medida el desarrollo de capacidades y el esfuerzo de innovación, están asociados con las formas que adopta la organización del trabajo en las firmas.</p>	<p>Mediante un estudio de casos, se lleva a cabo entrevistas en profundidad semiestructurada en tres empresas de la localidad, mediante un cuestionario guía diferenciado (de acuerdo al entrevistado: titulares, mandos medios y operarios). Se concluye que la mera existencia de prácticas implementadas y estructuras específicas, orientadas a tareas de RRHH, no son suficientes para lograr los objetivos relacionados con la innovación; lo que es un indicativo de que hace falta un contexto donde esas prácticas se inserten y funcionen virtuosamente, en el marco de una estrategia empresarial clara y transparente con los trabajadores.</p>

Las otras tres investigaciones puntualizadas corresponden a diagnósticos sobre gestión y factores, que pueden ser tomados en cuenta para un eventual diseño de prototipo de gestión para la innovación en pymes. Ejemplo de esto último se desprende del trabajo de Cordero,³⁹ quien recomienda, en su evaluación empírica con pymes de servicio, la creación de un contexto al interior de las empresas donde prácticas, como aquellas orientadas a los recursos humanos, formen parte tanto de la estructura como del funcionamiento de la organización.

En el ámbito referenciado, Astudillo, y Briozzo,⁴⁰ trabajan con mipymes manufactureras de la Argentina y el Ecuador, y recomiendan tomar en cuenta para una propuesta de innovación empresarial, factores no sólo relacionados al elemento humano, dentro de estructuras altamente flexibles y bajo una cultura de innovación con una comunicación fluida y en todas direcciones al interior de la organización, sino también los que forman parte de su contexto -clientes, proveedores, entidades gremiales, universitarias-. Todo esto bajo la premisa de que es posible que las pymes pueden innovar a nivel tecnológico como organizativo.

³⁹ Cordero, M. (2018). *La relación entre la innovación y el espacio de los recursos humanos de la gestión empresarial: tres casos de la industria metalmecánica de Rafaela, Santa Fe*. [Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Quilmes]. Bernal, Argentina.

⁴⁰ Astudillo, S. y Briozzo, A. (2015). Factores determinantes de la innovación en las MIPYME manufactureras de la Argentina y el Ecuador. *FAEDPYME International Review*, 4(7), 53-65

Consideraciones a los Antecedentes

Como ya se comentó, de la información sobre antecedentes a nivel internacional, los modelos de gestión relacionados a la innovación organizativa orientan sobre un esquema general de construcción, que se puede resumir en tres pasos: revisión de literatura -sustento conceptual de la estructura y funcionamiento del modelo-, diseño y sugerencia de validación. Es interesante también el hecho de que el diseño del prototipo puede arrancar de modelos generales, caracterizados ampliamente en la bibliografía, -p.ej. el Modelo de Kline y Rosemberg, del que parten Meisel *et al.*⁴¹

Por su parte, la información que se desprende a nivel nacional indica, entre otros aspectos, lo necesario que es en el contexto argentino la realización de estudios que enriquezcan el conocimiento sobre la significancia de las innovaciones de tipo organizativo, y orienten sobre la estructura y gestión en las pequeñas y medianas empresas factibles de intervención profesional. Esta necesidad se ve reflejada en el trabajo llevado a cabo por Gosende⁴², cuando reporta, en las pymes estudiadas por él, lo escasamente común de que éstas adelanten procesos de planificación estratégicas formales o gestionen factores organizacionales claves.

⁴¹ Meisel, C.; Bermeo, H. y Oviedo, L. (2006). Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, de la innovación y la mejora continua “un modelo de aplicación al sistema de operaciones de una pyme manufacturera”. *Scientia et Technica* Año XII, No 31, 165-170

⁴² Gosende, M. (2017). *Factores organizacionales que determinan la capacidad innovadora en pymes argentinas*. [Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico de Buenos Aires]. Buenos Aires.

Asimismo, en procura de sistematizar estas iniciativas en pymes, resulta imprescindible la creación y evaluación de modelos -apegados a las características particulares de cada empresas- que hagan posible la competitividad y sostenibilidad de este tipo de organizaciones. En este orden de ideas, se puede afirmar que la presente propuesta está basada en un tipo de estudio exploratorio, dada la escasa información que se tiene sobre la innovación organizativa en las pymes argentinas, los modelos para su sistematización y, por ende, lo limitado de indicadores significativos para el control y seguimiento del proceso de innovación.

Marco Conceptual

Innovación, Innovación Organizativa y Enfoque Sistemático

La innovación siempre ha detentado un papel muy importante, incluso en la economía preindustrial, donde la producción era de tipo manual y limitada la cantidad de unidades fabricadas. En aquel entonces, el proceso de innovar era tan artesanal como cualquiera del resto de los procesos de negocio del artesano⁴³. Alcanzada la era industrial, en la segunda mitad del Siglo XVIII, con el grado de automatización en las tareas que ésta acarreo, la innovación trajo consigo la producción masiva de bienes, la disminución en los tiempos de fabricación, así como la reducción del ciclo de vida de los productos.

De esta manera, el proceso innovativo comenzó a tener un papel preponderante en la economía; tanto que, en la actualidad, caracterizada por

⁴³ Op. cit. 2, p. 9

nuevos modelos productivos, de avances científico-tecnológicos, de creciente complejidad y papel determinante en la globalización económica,⁴⁴ es comúnmente aceptada la innovación como herramienta indispensable para la supervivencia y desarrollo de las empresas y, por tanto, para el crecimiento económico y para el bienestar de las naciones; en palabras de eoi-Escuela de Negocios “es un concepto que en la actualidad...nos invade”.⁴⁵

A este nivel, cabría preguntarse: ¿Qué es innovación?

De acuerdo con Albornos⁴⁶ el término innovación detenta un carácter polisémico, dado su fuerte dependencia de contextos sociales, políticos y económicos concretos. No obstante, la OCDE⁴⁷ lo expresa como la introducción de un nuevo, o mejorado significativamente, producto -bien o servicio-, de un proceso, de un innovativo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en el quehacer interno de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones externas.

De lo expresado por la OCDE, se desprenden varias consideraciones: (a) que la empresa puede innovar desde “cero” -innovación radical- o puede adquirir conocimiento externo para mejorar sus productos o procesos -innovación gradual o incremental-; (b) la existencia de dos tipos de innovación, en función del resultado obtenido u objeto del proceso innovativo:

⁴⁴ Op. cit. 8, p. 3

⁴⁵ Op. cit. 2, p. 10

⁴⁶ Albornos, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista CTS*, 5(13), 9-25, p. 16

⁴⁷ Op. cit. 28, p. 56

tecnológicas -productos y procesos- y no tecnológicas -marketing y organizativas-; y, (c) que hay factores tanto internos como externos que intervienen en el proceso innovativo de la organización.

Aunque existe la costumbre de dividir las innovaciones en tecnológicas y no tecnológicas, ambos tipos se encuentran directamente relacionados, hasta el punto de que la adopción de nuevas tecnologías en la empresa ha de ir acompañada, en la mayoría de los casos, por una adaptación de las estructuras organizativas y el rediseño de procesos de negocio.⁴⁸ En otras palabras, la innovación tecnológica trae implícitas innovaciones de tipo no tecnológicas: lo que puede repercutir sobre el empleo, la productividad y las capacidades básicas.⁴⁹ Estas últimas se configuran, por tanto, como una alternativa y/o “complemento” de las primeras, por lo que se justifica que a continuación se profundice sobre sus aspectos conceptuales.

Innovación Organizacional

La innovación organizacional, administrativa, socioeconómica⁵⁰ o innovación en tecnología blanda⁵¹ es definida por OCDE⁵² como la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Esta definición

⁴⁸ Op.cit. 2, p. 19

⁴⁹ Op. cit. 46, p. 15

⁵⁰ Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544-563, p. 547

⁵¹ Ceballos, M. (1999). *Difusión de innovaciones tecnológicas y la iniciativa de la gestión empresarial*. Análisis de sus relaciones en PyMes de la provincia de Corrientes (Nordeste Argentino). V. Seminario Internacional de la RII Toluca Mex., 21-24 septiembre 1999, p. 2

⁵² Op. cit. 12, p. 62.

se ve ampliada por el Departamento Administrativo de Estadística (DANE) colombiano⁵³, al afirmarla como

la introducción por primera vez de cambios en las formas de organización y gestión de la empresa, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas, modificadas significativamente, y la implementación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o sustancialmente modificadas. La introducción por primera vez de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión del trabajo, las nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento en la empresa y los sistemas de gestión de la calidad. Los nuevos métodos de organización en materia de relaciones externas de una empresa, ya sea con otras empresas, instituciones públicas, organismos de investigación.

Esta concepción de la innovación organizativa, facilita la visualización de la empresa como un ente organizado que, mediante la delimitación y puesta en práctica de un plan estratégico, es capaz de incursionar en distintas prácticas y propuestas que permitirán la captación de información y su conversión en conocimiento para la generación de valor. Todo ello mediante formas organizativas novedosas, maneras de relación e interacción entre las personas, las áreas, las funciones y las prácticas⁵⁴. Un modelo tendencial

⁵³ Varela, V. (2016). Innovación en nuevos métodos organizativos y su impacto en el sector de la industria manufacturera en Colombia 2007-2014. Tesis de grado no publicada. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia, p. 39

⁵⁴ Llana, M. (2015). Proyecto de reorganización estructural de una mediana empresa familiar tapatía a partir de una experiencia de consultoría sistémica centrada en la especificación y ejecución de su planteamiento estratégico como factor de impulso hacia su institucionalización. ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. Departamento de Economía y Metodología. Guadalajara, México.

sociotécnico, de gran complejidad y con múltiples y muy importantes repercusiones positivas en el desempeño empresarial;⁵⁵ entre otras^{56,57,58,59}:

1) Facilitar la reconfiguración de las funciones internas y externas de las organizaciones; en respuesta a las demandas de su entorno, para operar eficientemente y mantener o mejorar su desempeño; lo cual es logrado al aumentar la capacidad para adquirir, crear y hacer el mejor uso de las competencias, habilidades y conocimientos.

2) Contribuir en los aspectos que se derivan de la coordinación, planificación y puesta en práctica de estrategias de innovación tecnológica.

3) Mejorar la calidad y eficiencia del trabajo; al favorecer el intercambio de información y dotar a las empresas con una mayor capacidad de aprendizaje y de utilización de nuevos conocimientos y tecnologías, en pro de la satisfacción del cliente, el aumento de las ventas y la productividad.

4) Coadyuvar en la reducción de costos administrativos o de transacción; dado que mejora los resultados de la empresa con respecto al nivel de satisfacción y eficiencia en el trabajo, facilitando el acceso al conocimiento externo no catalogado o reduciendo el costo de los suministros.

⁵⁵ Op. cit. 38

⁵⁶ Op. cit. 50

⁵⁷ Alcalde, H. (2016). La innovación organizativa como palanca de transformación de la Pyme. Cuadernos Orkestra, 2016/18

⁵⁸ Op. cit. 12

⁵⁹ Arraut. L. (2008). la innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. Semestre Económico, 11(22), 185-203.

El Enfoque Sistemático de la Innovación

La empresa en la actualidad requiere de un enfoque global, donde el objetivo se oriente a crear un ambiente favorable y receptivo, y la innovación resulte cómoda y positiva para todos; para ello debe concebirse a la organización como un sistema abierto, flexible, integrado y autorregulado. En esta, los factores internos⁶⁰ son representados por el elemento humano, y su consolidación en un compromiso responsable, aportando sus conocimientos como aspecto central del proceso innovador; dentro de un marco empresarial donde privan la cultura, su estructura y los recursos.

Por su parte, los factores extra-organizativos se relacionan con el entorno en el que opera la empresa⁶¹; entre otros aspectos, implica las políticas y sistemas de innovación de los distintos entes gubernamentales e instituciones, de la infraestructura tecnológica, logística y de comunicación existente en el contexto donde lleva a cabo sus actividades, o de la dinámica de innovación exigida/presente en el sector de actividad económica, al que pertenece.

De lo expuesto, se deriva que la innovación puede ser concebida como el resultado de un conjunto de elementos, formando una estructura, que interactúan de forma integrada y con su entorno; es decir, como un sistema (ver ejemplo en la Figura 2). Así, el concurso de las relaciones al interior de la

⁶⁰ Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30(3), 235-245

⁶¹ *Ibidem*

empresa y con los factores al exterior de la misma permite potenciar la innovación, y ser competitiva y sustentable.⁶²

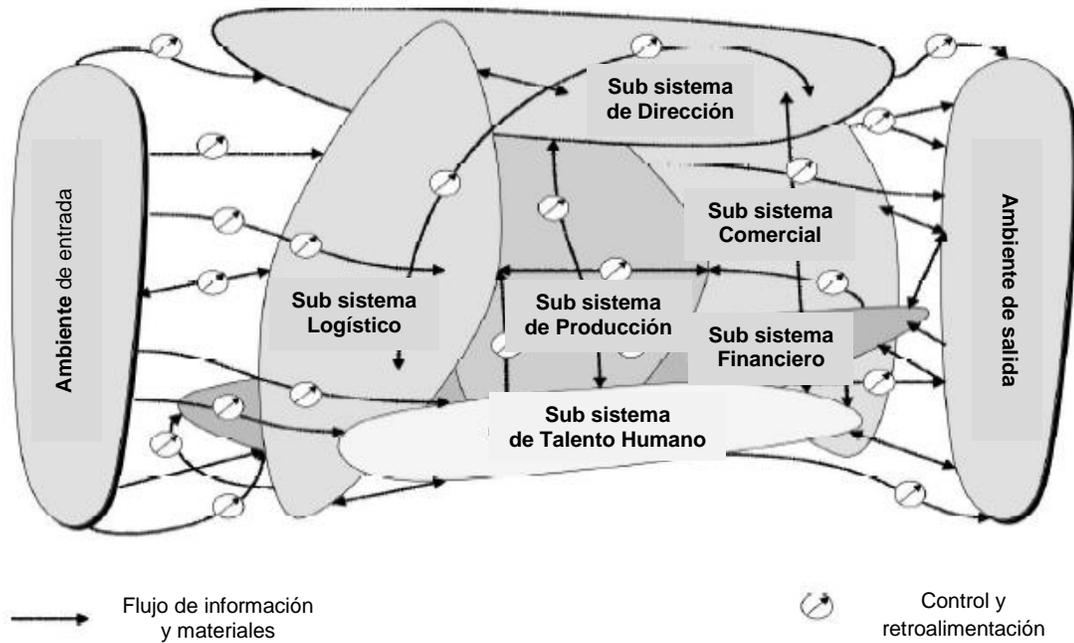


Figura 2. La organización como sistema (Velásquez, 2003)

Vinculado a lo anterior, en el caso de las pymes, se afirma⁶³ que el funcionamiento y los resultados de estas empresas son condicionados por las modalidades de organización y de funcionamiento interno; así como por la dinámica del sistema en el que están insertas, más específicamente por el

⁶² Burgos, Y. (2014). Factores determinantes de innovación en las pymes metalmeccánicas de Cartagena-Colombia. [Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar]. Cartagena de Indias, p. 22

⁶³ Op. cit. 8, p. 10

“aprendizaje interactivo” con diferentes tipos de instituciones, incluyendo empresas, agencias y organizaciones del gobierno.

De tal manera que, en la actualidad, el proceso de innovación ya no es considerado como el resultado del comportamiento de empresas de forma individual, sino de sistemas y medios en los que la organización está inserta, sean estos conceptualizados como “sistemas productivos”, “sistemas individuales” o “sistemas de innovación”.⁶⁴ Un ambiente, enfocado como sistémico “más abierto”, y donde las empresas son consideradas como subsistemas -sistemas en sí mismas- que interactúan en relaciones de cooperación y de competencia, dando lugar a externalidades positivas y una dinámica colectiva en la que cada elemento depende también del comportamiento de los demás.

Como ejemplo de lo anterior, Jardón⁶⁵ trae a colación el caso de las pymes respecto a su necesidad de gestionar las materias primas disponibles en su entorno, al igual que los recursos financieros; así mismo, hace alusión al capital relacional local, centrado en las relaciones con clientes y proveedores, al igual que los aspectos afines a ellos. Hace énfasis en que dichas relaciones son fomentadas por la capacidad de cooperación de las empresas; lo que demuestra que todos estos son elementos importantes para promover la innovación empresarial en determinado ámbito territorial.

⁶⁴ Ibidem, p. 8

⁶⁵ Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: una aplicación a Vigo y su área de influencia. EURE, 37(112), 115-139, p. 120

Gestión en Innovación y Modelaje

Velásquez⁶⁶ interpreta gestionar como la acción de administrar; en otras palabras, realizar diligencias conducentes al logro de un negocio. En la organización la gestión puede dividirse en diferentes tipos: de innovación, operacional, estratégica y de conocimiento. Particularmente, por lo complejo y dinámico del proceso de gestión de la innovación, en el que permanente se incorpora, apropia y transforma conocimiento al interior y exterior de la organización,⁶⁷ se considera que esta permea todas y cada una de las acciones que se suceden en la empresa; lo que no niega la existencia de diferentes subsistemas de gestión, que deben ser llevados a cabo por la organización.

De esta manera, la realidad pone en evidencia que las organizaciones pueden y deben gestionar el proceso de innovación.⁶⁸ Este tipo de gestión, implicaría la puesta en marcha de acciones que conlleven a la introducción exitosa al mercado de nuevas ideas o invenciones, representadas en productos, procesos o formas de operar (mercadeo, organización o comercialización). Supone un proceso complejo y dinámico en el que permanentemente se incorpora, apropia y transforma conocimiento científico

⁶⁶ Velásquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios, (47), 66 – 87, p. 69

⁶⁷ Ibidem, p. 70

⁶⁸ Velazco, E. y Zanamillo, I. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿qué se puede concluir de su estudio? Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 14(2), 127-138, p. 128

y técnico existente al interior -empleados y tecnología instalada- y al exterior - comunidad científica, proveedores, competidores- de la organización.⁶⁹

En este contexto, de acuerdo con Corona, Montaña y Medina⁷⁰, hay muchas maneras de gestionar la innovación, por lo que será necesario antes de abordar cualquier esquema, tomar en cuenta los siguientes puntos preliminares: (a) definir porqué y para qué se desea innovar; (b) establecer objetivos claros; y, (c) indicar el impacto que se espera. Ello debe acompañarse necesariamente de un modelo de gestión, que facilite el llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía; de tal manera que se dé un proceso sistemático de planificación, organización y control del proceso.⁷¹

En correspondencia con lo planteado, un modelo es definido por Velásquez⁷² como una representación cualitativa o cuantitativa de una porción de la realidad, constituyéndose en un instrumento de comunicación y análisis. Los modelos son importantes porque ilustran la estructura, las interrelaciones y funciones del sistema objeto de estudio, y establecen el límite de su acción; de forma práctica, permiten realizar pruebas variando sus componentes, obteniendo como resultado una mejor comprensión de las características de la situación. Por tanto, plantear un modelo significa proponer un conjunto de

⁶⁹ Op. cit. 2

⁷⁰ Corona, J.; Montaña, O. y Medina, J. (2009). Desarrollo de un modelo de innovación para las pymes del Estado de Hidalgo. En 4º Congreso Internacional de Gestión, Calidad y Competitividad. Septiembre 2009. pp. 339-354, p. 346

⁷¹ Martínez, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. Disponible: <https://www.semanticscholar.org/paper/Desarrollo-y-definici%C3%B3n-de-un-modelo-de-gesti%C3%B3n-al-Mart%C3%ADnez/b1b0636da39601533b3479be220529bbd906dc2c>, p. 43

⁷² Op. cit. 66, p. 68

requerimientos y acciones que coadyuven, de manera sistemática y repetitiva, a alcanzar un objetivo.

En el caso de un modelo de gestión, este puede representar un soporte de las decisiones gerenciales, para el desarrollo de un proceso orientado a la estrategia innovadora.⁷³ En él se plantea el establecimiento de acciones dentro de un plan para dirigir la gestión de cambio, la negociación, apropiación y transferencia de información, conocimiento y tecnología, así como otras prácticas encaminadas a elaborar, comprender y actuar sobre los problemas que necesitan gestionarse⁷⁴.

Modelos de Gestión de Innovación

Los autores hacen mención a variados modelos de gestión, que explican el proceso de innovación. Al respecto, O'Raghallaigh, Sammon y Murphy⁷⁵ refieren que esto es producto de la evolución de los enfoques de innovación en el tiempo que, por su afán de adaptarse a un contexto cambiante y con el objetivo de remediar las deficiencias de las generaciones anteriores, se han hecho integrales y complejos. No obstante, se debe hacer énfasis en el hecho de que un modelo no se considera mejor que otro, y que cada empresa debe escoger las mejores prácticas evidenciadas en los mismos.⁷⁶

⁷³ Mendoza, J. y Valenzuela, A. (2013). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa. Un estudio de las industrias metalmecánica y de tecnologías de información en Sonora. *Contaduría y Administración*, 59(4), 253-284, p. 259

⁷⁴ O'Raghallaigh, P.; Sammon, D. y Murphy, C. (2004). Re-conceptualisation of Innovation models to support decision design. *Journal of Decision Systems*, 13(1), 1-21

⁷⁵ Ibidem

⁷⁶ Alekseevna, M. (2014). Evolution of the innovation process models. *International Journal of Econometrics and Financial Management*, 2(4), 119-123, p. 122

De forma general, se distinguen dos grupos de modelos: lineales y no lineales, cuya descripción las resume Ramírez⁷⁷ (ver Anexo A), que presentan ventajas y desventajas (Cuadro 3). En una breve caracterización de los mismos, puede decirse que los modelos lineales, se conciben como una secuencia lineal de eventos respecto al proceso de innovación; lo que supone un escalonamiento progresivo, secuencial u ordenado desde el descubrimiento científico hasta el hecho innovativo. Dentro de este grupo se incluyen⁷⁸ el *Technology push* -impulso de la tecnología-, el modelo de *Market Pull* -tirón de la demanda o del mercado- y el de Etapas Departamentales.

Algunos autores adicionan a este grupo los modelos interactivos o mixtos -*Chain Link Model* -como el de Kline y Rosenberg-⁷⁹ que, a pesar de que incorporan procesos retroactivos de comunicación entre las diversas etapas, esencialmente siguen siendo secuenciales.⁸⁰

Ya, a partir de los llamados modelos integrados, se puede considerar que se habla de los no lineales; en este grupo, además de los primeros, forman parte los modelos en red, el *Design Thinking*, el de Triple hélice, la innovación abierta e innovación abierta colaborativa, el de innovación en valor -océano azul-, el Canvas, el *learn Start up* y el de Doble hexágono.

⁷⁷ Op. cit. 37

⁷⁸ López, O.; Blanco, M. y Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 5(2), 251 -264

⁷⁹ Kline, S. y Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. [PDF] [http://dec.ec.unipg.it/~fabrizio.pompei/KlineRosenberg\(1986\).pdf](http://dec.ec.unipg.it/~fabrizio.pompei/KlineRosenberg(1986).pdf)

⁸⁰ Op. cit. 78

Cuadro 3
Ventajas y Desventajas de los Modelos Lineales y No Lineales para la Innovación.

	Aproximación al proceso de innovación	
	Lineal	No lineal
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Útil para entender, de forma simplificada y racional el proceso de innovación. -Relativa facilidad para construir los modelos, y la capacidad de utilizar una descripción muy generalizada de la relación entre ciencia básica e innovación industrial. -Un material estadístico amplio, ya que se fija en un enfoque metodológico único para la recopilación de estadísticas. -Domina en la asignación de fondos para actividades de investigación y en la evaluación del potencial científico, tecnológico y de innovación de las regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Más cercano a los procesos de innovación de la vida real, que rara vez son lineales ni ordenados, a menudo caóticos y con lagunas. -Incluye un circuito de retroalimentación, formas alternativas de innovar; -Tiene en cuenta el valor social de la innovación y el consumidor como coproductor de valor. -Refleja la integración de los procesos de innovación en el entorno y su naturaleza sistémica. -Se centra en los procesos (interacciones) más que en la estructura (actores individuales). -Eficaz en la toma de decisiones y la gestión del proceso de innovación
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Distorsión del proceso de innovación real y su formalización; -Es poco probable transmitir una comunicación de alta calidad, entre los componentes del proceso de innovación. -Distrae la atención de los determinantes económicos y sociales de las actividades de investigación. -Ignora el papel de la tecnología en la elección de objetivos y métodos de investigación, así como el crecimiento de la productividad de la ciencia. -Atención insuficiente a la etapa de diseño de ingeniería y reingeniería como fuente de innovación. -No toma en cuenta las características de la innovación en el entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aún no ha formado una base estadística para la investigación y no tiene un enfoque metodológico único para la recopilación de información; -Los modelos son principalmente de naturaleza descriptiva más que de evaluación debido a la alta complejidad de la construcción. -Es complejo el desarrollo de un modelo universal para toda la variedad de procesos de innovación reales

Fuente: Alekseevna (2014)

Los modelos no lineales reflejan un enfoque de pensamiento sistémico, y en ellos las “fases” del proceso de innovación comienzan a ser gestionadas mediante esquemas no secuenciales, a través de procesos solapados o incluso concurrentes o simultáneos; además, se intenta compartir y capturar el alto grado de funcionalidad que existe a lo interno de la empresa y con el

entorno, incluyendo otras empresas, proveedores, clientes, universidades y agencias gubernamentales. Ellos -especialmente a partir del de la Triple Hélice y de la innovación Abierta- resaltan el hecho de que los procesos de innovación en las organizaciones encuentran momentos, en los que se puede salir al exterior y enriquecer el proceso que se esté desarrollando dentro de la empresa, antes de llegar al mercado potencial⁸¹, involucrando procesos de aprendizaje internos y externos.

Otra característica de los diseños no lineales es la introducción de las tecnologías de la información y comunicación para acelerar los procesos de innovación y las comunicaciones en los sistemas de redes, en términos de aumentar tanto el desarrollo eficiencia y rapidez de comercialización mediante alianzas estratégicas, que abarcan proveedores, clientes, competidores, universidades, etc.

La gran variedad de diseños referidos, apunta a una falla en el desarrollo de un modelo universal del proceso de innovación que cumpla con todos los requisitos de una empresa y un momento determinado.⁸² Al respecto explican Velazco y Zanamillo⁸³ que muchos de los modelos presentados coexisten y, en algunos casos, elementos de uno se entremezclan con elementos de otro. Sin embargo, los modelos no lineales están más cerca del proceso de

⁸¹ Op. cit. 36, p. 31

⁸² Op. cit. 76, p. 122

⁸³ Op. cit. 68, p. 130

innovación real en la etapa actual, por lo que son más capaces de transmitir los cambios cualitativos que ocurren en la economía.

Particularmente, la innovación abierta -tema de interés para la presente intervención- se considera como un cambio de paradigma, basado en la necesidad de búsqueda de la empresa de nuevas formas de organizar sus procesos internos, y diseñar sus relaciones con aquellas externalidades con las que compartir riesgos y recursos. En los modelos de innovación abierta, la ventaja competitiva resulta en el aprovechamiento de los descubrimientos, y el beneficiarse al comprometerse con organizaciones externas, que pueden estar mejor posicionadas para comercializar una determinada tecnología⁸⁴. En este tipo de innovación se identifican tres procesos medulares:⁸⁵

1. De afuera hacia adentro. Lo que implica mejorar y ampliar la base de conocimientos de una empresa a través de la integración de proveedores, clientes y conocimiento externo.

2. De adentro hacia afuera. De esta manera se aseguran beneficios comerciales/de ingresos, al llevar ideas al mercado más rápido; a través de licencias de propiedad intelectual y/o multiplicando tecnología, joint ventures y spin-offs.

⁸⁴ Power, J. y Dooly, Z. (2014). Considerations for Modelling Firm-Level Innovation Processes in Privacy and Cyber Security Organisations. *Advanced Research in Scientific Areas*. December, 1- 5, 370-375, p. 373

⁸⁵ Enkel, E.; Gassmann, O. y Chesbrough, H. (2009). "Open R&D and Open Innovation: exploring the phenomenon," *R&D Management*, 39(4), 311-316 (resumen).

3. Interactivo. Referido a la combinación de co-creación con socios a través de alianzas, cooperación y articulación recíproca entre empresas con el proceso de afuera hacia adentro (para ganar conocimiento) y el proceso de adentro hacia afuera (para llevar ideas a mercado).

Pymes y Modelos de Gestión en Innovación

Algunos autores^{86,87,88} afirman que la mayoría de los modelos, presentados anteriormente, se encuentran orientados a empresas líderes y de gran tamaño, que disponen -por ejemplo- de departamentos internos de I+D; con lo cual se deja de lado a las empresas más pequeñas, que operan a través de actividades menos formales, con poca claridad en sus procesos y de débil estructura organizacional. No obstante -como se adelantó en los Antecedentes del presente trabajo-, se han realizado esfuerzos para crear modelos generales que, de alguna manera pueden ser adaptados según las circunstancias y el entorno en donde se encuentra la pyme; pero también diseños exclusivos, que parten de un diagnóstico de la empresa.

Por lo expresado, es lógico pensar que el prototipo de gestión de la innovación para pymes será distinto al de la gran empresa; básicamente por los recursos tecnológicos utilizados, el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual tendrá que operar el modelo. Como ejemplo de estos planteamientos, a continuación, se describen sucintamente algunos modelos de gestión de

⁸⁶ Op. cit. 36

⁸⁷ Op. cit. 78

⁸⁸ Op. cit. 68

innovación en pymes, buscando con ello ampliar lo referido en los Antecedentes de investigación y los factores y variables que pudieran caracterizar el modelo de intervención para la pequeña empresa Motopart.

En este orden de ideas, al final de la década del siglo pasado, como consecuencia de la introducción del factor tecnológico en las pymes, se aporta un modelo para la gestión del cambio organizacional⁸⁹; surge así, el diseño de un esquema ordenado e integrado, donde el cambio debe darse en cinco fases: necesidad, diagnóstico, planificación, implantación, control-evaluación. En dicho esquema también se identifican y describen dos tipos de elementos sobre los cuales va actuar la gestión: (a) intangible, que son los que apoyarían los cambios, y (b) tangibles o herramientas que la empresa pondrá a disposición para ayudar al cambio en la unidad y sobre las personas que participarán directamente de éste.

A inicios del siglo vigente, Velásquez⁹⁰ presenta un modelo de gestión general para el subsistema de operaciones de las pymes, surgido de su investigación con un centenar de empresas de diferente tamaño. Hace énfasis, bajo un enfoque sistémico, en cinco aspectos fundamentales: (a) misión, visión, valores y objetivos; (b) principios administrativos; (c) gestión de recursos humanos; (d) comunicación e información; y, (e) la estructura y los procesos. De acuerdo al autor, el análisis de estas variables coadyuvará en la toma de distintas decisiones: estratégicas, gerenciales, comerciales,

⁸⁹ Op. cit. 33

⁹⁰ Op. cit. 66

organizacionales, de producción por parte de “los responsables de cada proceso o departamento”.

Como parte estratégica para la gestión del conocimiento, partiendo de indicadores de productividad sistémica, investigadores⁹¹ presentan en 2006 un modelo basado en Kline y Rosenberg y un sistema transversal operacional de la información y el conocimiento. El primero de ellos relaciona todos los aspectos del conocimiento dentro de la empresa; lo que incluye la creación, codificación, distribución, apropiación e innovación del conocimiento existente y generado al interior y exterior de los límites empresariales. Por su parte, el sistema de operaciones incluyó estrategias particulares y explícitas para su implantación, desarrollo y aprovechamiento, tomando en cuenta acciones de tipo operativas, tanto de entrada al modelo como las de generación de salidas

En el sector servicios, Arzola y Mejías⁹² desarrollan un modelo conceptual para la gestión de la innovación, basados a su vez en el modelo denominado 7D's; este último conformado por siete dimensiones interactuantes -con variables que las caracterizan-, para alcanzar el nivel de innovación y la calidad del servicio esperada por los clientes. El diseño conceptual, incluye los aspectos referidos a la gestión integral del negocio, el tipo de innovación organizativa -la más frecuente en la industria de los servicios- los procesos, el recurso humano y la satisfacción del cliente, como elemento definitorio de la calidad del servicio.

⁹¹ Op. cit. 41

⁹² Op. cit. 34

En 2009, Corona, Montaña y Medina,⁹³ elaboran un modelo -de innovación tecnológica- adaptado a las condiciones de las pymes del estado de Hidalgo en México; en él resulta interesante no sólo que se considera elementos internos e interactuantes -tangibles e intangibles- relacionados a la empresa, sino también las necesidades del mercado y la sociedad, además de los conocimientos generados en centros de investigación públicos y privados y otras iniciativas. Ese mismo año, Cárdenas⁹⁴ diseña, para una empresa de telecomunicaciones, un esquema conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa con clientes, basado en el llamado modelo de congruencia de Nadlet y Tushman; de esta manera, selecciona de la literatura los factores comunes y críticos -adaptados a la organización- que propician el tipo de innovación escogida.

Más recientemente, en 2016, López, González y Vásquez⁹⁵ proponen un modelo de innovación en pymes, bajo la metodología de la consultoría de negocios -investigación/acción- y la práctica guiada, con el objetivo de aumentar la capacidad del empresario antes los cambios del entorno y se vaya permeando la cultura innovadora al interior de las organizaciones. Esta propuesta, además de su contribución en lo referido a la práctica guiada, enfatiza en las acciones que debe realizar el experto para no dejar fuera ningún

⁹³ Op. cit. 70

⁹⁴ Cárdenas, H. (2009). Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones. [Tesis de Grado. Universidad Nacional de Colombia]. Medellín Colombia.

⁹⁵ Op. cit. 36

elemento que le permita a la empresa desarrollar capital humano en términos de innovación.

En el ámbito de la gestión de innovación en una empresa de ventas al consumidor final, en 2018 un grupo de autores⁹⁶ se abocaron a la tarea de construir un modelo. Con este objetivo, investigaron en la literatura especializada las mejores prácticas reportadas y variables generales que hacen parte de este tipo de gestión. A continuación, someten este último listado a una encuesta, que decanta en las variables ideales para el diseño y validación de prototipos de modelos. Finaliza la investigación con una propuesta de modelo integrado, fundamentado en tres componentes: proceso de innovación, gestión de innovación y entorno.

Finalmente, es importante citar la descripción, que hace Ramírez⁹⁷, del modelo de innovación e intervención para la gestión en organizaciones: innovación, tecnología y conocimiento (MIIGO). El modelo en cuestión está compuesto por 16 componentes que miden todas las áreas de la empresa, donde se incluye el componente “Comunicación e Innovación”.

Vinculado a las descripciones anteriores, se tiene que los autores enfatizan en la necesidad de realizar acciones a lo interno de la empresa que faciliten el proceso de cambio hacia la gestión de la innovación. Al respecto, resalta

⁹⁶ Castro, A.; Zartha, J.; Sollero, J.; Montes, J.; Vagas, E.; Palacio, J. y Hoyos, J. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 75-89

⁹⁷ Op. cit. 37

Velásquez⁹⁸ la necesidad de incluir el elemento innovativo dentro de la estrategia empresarial.⁹⁹ Mientras que Palacio y Gaviria¹⁰⁰ opinan que es fundamental para las pymes, que desean vincularse a un proceso de innovación, comenzar inicialmente por cambiar su propio ambiente interno de trabajo, donde se promueva un cambio de cultura organizacional; impulsando valores como el de flexibilidad, trabajo en equipo, creatividad, respeto por las diferencias, valores, conectividad con el mundo exterior, entre otros, para que el proceso de innovación sea ágil y dinámico.

En resumen, se puede afirmar de las experiencias de los modelos de gestión de la innovación con pymes lo siguiente:

1. El diseño puede partir de alguno de los modelos generales conocidos o combinar parte de los mismos.
2. Se genera a partir de una necesidad intrínseca de la empresa y/o de la sociedad y finaliza con su validación o sugerencia para su realización.
3. El modelo se acompaña de acciones que se deben realizar dentro de la empresa, para llevar a feliz término el proceso de cambio.
4. Las variables consideradas dentro de los modelos, como la propuesta en sí, se desprenden de los objetivos trazados al comienzo del diseño.

⁹⁸ Op. cit. 66, p. 73

⁹⁹ Conjunto de propósitos y objetivos a largo plazo acompañados de un curso de acción y asignación de recursos, el cual señala un modelo de decisión (Ibidem, p. 72)

¹⁰⁰ Op. cit. 35, p. 33

Con relación a la última afirmación, es de hacer notar que los modelos de gestión de la innovación^{101,102,103,104,105,106} hacen énfasis común en las siguientes variables: Liderazgo, cultura organizacional, información y conocimiento y análisis del entorno. Además, aquellos modelos de innovación de pymes de servicio^{107,108} o de ventas al público^{109,110} le dan mucho peso a la variable cliente. De seguida, un acercamiento a la conceptualización de cada una de ellas, incluyendo la de responsabilidad social empresarial que resulta de interés para la empresa familiar sujeta a intervención. Otras variables factibles de conceptualización se obtienen a partir del diagnóstico planteado.

Conceptualización de Variables

Liderazgo, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

El liderazgo, la cultura organizacional¹¹¹ y la gestión del conocimiento, y su interacción, se consideran factores determinantes dentro de la innovación organizacional y, por ende, coadyuvantes en los beneficios que de ella se derivan para la empresa.

¹⁰¹ Op. cit. 96

¹⁰² Op. cit. 36

¹⁰³ Acosta, J. y Fischer, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, (35), 25-63

¹⁰⁴ Op. cit. 70

¹⁰⁵ Op. cit. 66

¹⁰⁶ Op. cit. 33

¹⁰⁷ Op. cit. 34

¹⁰⁸ Op. cit. 94

¹⁰⁹ Ambrosio, S. (2018). Estudio de casos: los modelos de innovación en una empresa farmacéutica. *Debates Sobre Innovación*, 1(1), i-xv

¹¹⁰ Op. cit. 35

¹¹¹ Definida como el conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa (Carrillo, 2016, p. 70)

Liderazgo se define como el conjunto de habilidades o capacidades que permiten a un individuo influenciar sobre un grupo determinado, e incentivarlas al cumplimiento de ciertos objetivos.¹¹² Éste resulta crucial en el actual contexto organizacional de las pymes; ya que el líder no sólo promueve la cultura organizacional, sino que también hace converger todas las acciones que conlleva el proceso innovativo¹¹³. De aquí, que se requiera gerentes que potencien sus propias competencias y las de su equipo de trabajo¹¹⁴; conscientes de la necesidad de innovar y dispuestos al cambio, con actitud abierta a explorar nuevas experiencias; con visión de futuro; disponibilidad de tiempo para reflexionar junto con el personal sobre posibles innovaciones; visualización de los errores como oportunidades de aprendizaje y capacidad para asumir riesgos calculados.¹¹⁵

Por su parte, la cultura organizacional es asumida¹¹⁶ como el conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa; que en su convergencia con la innovación resulta ser constructivista¹¹⁷, con capacidad de llevar adelante una

¹¹² Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la facultad de Ciencias Económicas*, XIX(1), 213-228, p. 216

¹¹³ López, L. (2016). Principales prácticas de recursos humanos que apoyan la innovación en las PYMEs: Empresas de Jalisco y Cataluña. [Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull]. Barcelona, España.

¹¹⁴ Ramírez, B.; Ceballos, P. y Miranda, J. (2020): "El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional", *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, n. 7 (agosto 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.html>

¹¹⁵ Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(79), 355-371, p. 357

¹¹⁶ Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*. Año 4- N° 8 Julio/Diciembre, 61-73, p. 70

¹¹⁷ Op. cit. 31

estrategia donde se integren directivos y empleados en el logro de los objetivos perseguidos por la empresa. En este tipo de cultura se promueve el manejo de la información, la cooperación e interacción al interior de la organización y la introducción y producción de innovación; lo que permite la adaptación a los cambios, ligados a la estrategia y operaciones de la empresa, la capacidad de innovar sistemáticamente y la creación de valor como una ventaja competitiva sostenible.

En este contexto, se tiene que el liderazgo, a través de la cultura de innovación, toma en cuenta que la transferencia y manejo de la información y el conocimiento detentan importancia estratégica para la empresa.¹¹⁸ En ello se percibe al conocimiento fluir dentro de la organización, alimentado de la información endógena y de la proveniente del entorno como factible de gestión, para hacer de la innovación un proceso dinámico y retroalimentado¹¹⁹. De acuerdo con Dotsika y Patrick,¹²⁰ este planteamiento resulta crucial en pymes; mismas que deberán desarrollar tres acciones fundamentales: identificar oportunidades de innovación, establecer los conocimientos relevantes para aprovechar las oportunidades de innovación y generar soluciones sostenibles y rentables para la organización.

¹¹⁸ Álvarez, M. (2016). La innovación administrativa y la gestión del conocimiento como Fuentes de ventaja competitiva: una aproximación teórica. En: Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones. Bogotá, 6 de abril de 2016. pp. 261-277, p. 269

¹¹⁹ Op. cit. 1, p. 37

¹²⁰ Dotsika, F. y Patrick, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. *Information Technology & People*, 26(4), 368-382, p. 368

En resumen, se puede afirmar que el liderazgo, así como la cultura organizacional y la forma como se gestiona el conocimiento dentro y fuera de la empresa conforman una trilogía clave dentro de la organización. Estos factores se combinan de forma sinérgica, bajo el amparo de la innovación organizativa, particularizándola e influenciándola de manera decisiva, y dan respuesta a los retos tanto al interior de la organización, como aquellos que capta del entorno.

Entorno, cliente y responsabilidad social empresarial

El entorno que rodea la empresa (Figura 3) la influencia, de manera determinante, en los resultados de la innovación.¹²¹ Esta afirmación se cimienta en el hecho de que la interacción con proveedores -nacionales y extranjeros- clientes y otros entes de la sociedad, así como con institutos tecnológicos, universidades, instituciones gubernamentales y de financiamiento, le permite a la organización acceder a ideas externas, investigación, conocimiento de las tendencias económicas^{122,123} y las leyes y regulaciones que rigen la economía. Es lo que denomina López y Obregón¹²⁴ como innovación adaptativa o capacidad de absorción, como resultado de la incorporación de conocimiento

¹²¹ Op. cit. 51, p. 6

¹²² Alderete, M. y Diez, J. (2014). Innovación para la competitividad territorial: un análisis de las pymes industriales de Bahía Blanca. Revista Lider, 25, 35-69

¹²³ Correa, C.; Yepes, V. y Pellicer, E. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. Revista Ingeniería de Construcción, 22(1), 5-14

¹²⁴ López, O. y Obregón, N. (2016). Diseño de la capacidad de absorción en las organizaciones: propuesta de un nuevo constructo y literatura. En: Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones. Bogotá, 6 de abril de 2016. pp. 293-311, p. 293

externo y capacidad dinámica de su aplicación y materialización dentro de la empresa.¹²⁵

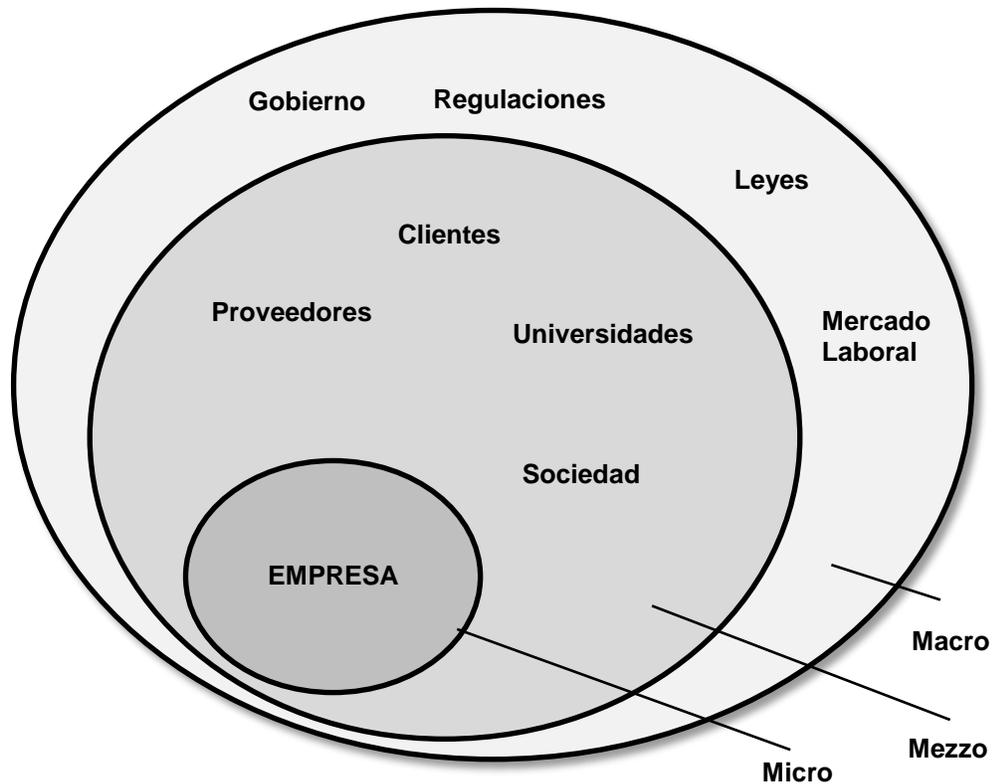


Figura 3. La empresa y su entorno de influencia (Gosende, 2017)

Formando parte del mezzo entorno que rodea a la empresa (Figura 3), se encuentra el cliente; éste se define como cualquier grupo o persona que, llevada por su interés, recibe un producto¹²⁶ o servicio, y selecciona una organización que pueda proporcionárselo. Como lo expresa Vega¹²⁷, es el

¹²⁵ Op. cit. 12

¹²⁶ Mariño, M. (2007). Diagnóstico de la calidad de servicio prestada por el centro de atención al cliente de la empresa B.O.C Gases de Venezuela. [Tesis de grado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado]. Barquisimeto, Venezuela. p. 52

¹²⁷ Vega, M. (2001). La importancia de la calidad en el servicio al cliente. [Tesis de Grado. Universidad Veracruzana]. Coatzacoalcos, Veracruz, p. 52

cliente quien puede comunicar lo que está bien o mal -el valor agregado que estos le atribuyen a lo suministrado-, lo que necesitará en un futuro próximo; por esto, la innovación más efectiva ocurre cuando se entiende claramente cuáles son o cuáles van a ser sus necesidades y sus deseos. Además, debe entenderse que, en el nuevo contexto comercial, el cliente ya no es un ente pasivo,¹²⁸ que se limita a aceptar lo que las empresas ofrecen; conoce su poder, tiene información previa sobre lo que desea adquirir y cuenta con herramientas para ello.

El proceso innovador entendido de esta manera, decanta en una interacción constante con el cliente; de tal manera que la empresa debe ir amoldando las actividades de negocios a lo que se espera de ella, desarrollando productos/servicios innovadores, ajustando procesos, mejorando prácticas y evolucionando continuamente de manera alineada con las expectativas de los consumidores.¹²⁹

Relacionado también con el entorno, se encuentra la denominada responsabilidad social empresarial (RSE) que, aunque no sea común como variable en los modelos estudiados, su definición ayuda a ubicarla como un elemento importante en cualquier diseño organizacional y gestión de la innovación. Así, la Norma ISO 26000¹³⁰, la considera como “la responsabilidad

¹²⁸ Gil-Lafuente, A. y Luis-Bassa, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 15-32, p. 15.

¹²⁹ *Ibidem*, p. 16

¹³⁰ ISO (2010). Norma Internacional ISO 26000. Guía de responsabilidad social. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. p. vii

de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

La RSE así concebida promueve una visión integrada de la empresa y la sociedad, al perseguir la mejora continua de las relaciones entre aquella y los individuos, entidades y entorno con los que interactúa.¹³¹ Implica además la evaluación de los impactos de las empresas tanto en los ámbitos interno o externos tradicionalmente considerados, como a otras partes interesadas que pueden influir en o verse influenciadas por la actividad empresarial presente y futura¹³²

Indicadores de Gestión

Los modelos requieren de mecanismos, que permitan observar y valorar la situación y las tendencias de cambio generadas por su implementación; ello en relación con los objetivos y metas previstos, y los impactos que de estos se deriven. De aquí, que un indicador puede ser visto como una unidad de

¹³¹ Bochi, A. (2020). Análisis caso único de acciones de RSE en empresa Autopartista de Rosario MOTOPART S.R.L. [Tesis de grado. Universidad Nacional de Rosario], Rosario, Argentina. p. 20

¹³² Cámara Valencia. (2008). Cuaderno 1: El diagnóstico previo y el plan de acción en RSE. Cuadernos de Trabajo de Responsabilidad Social Empresarial para Pyme. Disponible: www.rse.org.es/docs/camara_cuaderno_rse_no1, p. 8

información, que denota lo que sucede en un sistema;¹³³ permitiendo el fortalecimiento y la orientación estratégica del proceso, en la toma de decisiones,¹³⁴ para la innovación y mejora en la organización.

Pese a lo afirmado, algunos autores¹³⁵ manifiestan que una de las deficiencias más generalizadas dentro de las pymes es la carencia de herramientas, que puedan proporcionar a la gerencia la información suficiente, real y actualizada de cómo se está conduciendo el negocio; a esto, se adiciona el hecho,¹³⁶ de que la mayoría de los indicadores han sido diseñados para economías industrializadas y no se adaptan adecuadamente a estructuras socio-económicas diferentes. En este sentido, se sugiere la construcción de indicadores que precisen las características de los procesos innovativos dentro de las pymes, y que permita obtener evidencias acerca de los impactos que estos inducen.

Entre las características que debe poseer un indicador, se encuentran:¹³⁷ disponibilidad, simplicidad, validez, especificidad, confiabilidad, sensibilidad, alcance. Además, en su construcción es necesario considerar un enfoque multidisciplinario,¹³⁸ que analice el contexto donde se desea medir los procesos innovativos, a fin de identificar adecuadamente los elementos que se

¹³³ Op. cit. 70, p. 350

¹³⁴ Lugones, G. (2008). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación. Working Paper. Banco Interamericano de Desarrollo, p. 7

¹³⁵ Op. cit. 33, p. 8

¹³⁶ Morales, V.; Robalino, A. y Almeida, C. (2019). Propuesta metodológica para la medición del potencial de innovación en las organizaciones ecuatorianas, 3(2), 1/14-14/14

¹³⁷ Op. cit. 70, p. 350

¹³⁸ Ibidem

deben contemplar en la definición de constructos posibles a incluir en un eventual modelo. Para Velásquez¹³⁹ se requiere: (a) establecer estándares o normas de los resultados aceptables; (b) obtener información oportuna y confiable para evaluar el cumplimiento de los estándares; y, (c) realizar acciones correctivas si los resultados obtenidos no corresponden a lo planeado.

En el contexto definido, Lafuente¹⁴⁰ trae a colación diferentes tipos de indicadores generales para una empresa: de entrada, de salida, de procesos y de resultados. Mientras, el Cuadro 4 presenta una lista de indicadores tanto de desempeño económico como no económico.¹⁴¹ Deja traslucir lo listado el hecho de que los indicadores principales del rendimiento de los negocios no sólo se pueden encontrar en los informes financieros, sino que hay que considerar elementos como la calidad, satisfacción del cliente y alcance del mercado; esto lo reafirman Matadamas, Morgan y Díaz¹⁴² al señalar que para que una empresa sea líder por posicionamiento, deberá establecer indicadores, cimentados en la opinión de sus usuarios finales -clientes- y de la cadena de distribución.

¹³⁹ Op. cit. 66, p. 85

¹⁴⁰ Lafuente, R. (2017). Determinación de factores que están presentes en un sistema de indicadores en la gestión de la innovación. Casos de estudio. Debates sobre Innovación, 1(1), 1-14

¹⁴¹ Op. cit. 103

¹⁴² Op. cit. 5, p. 818

**Cuadro 4.
Indicadores de Desempeño Económico y No Económico para una Empresa**

Económicos	No Económicos
-Satisfacción e incremento de clientes.	-Crecimiento de las ventas.
-Satisfacción de los miembros de la organización.	-Crecimiento del beneficio neto.
-Incremento del nivel de calidad de los productos y servicios.	-Rentabilidad.
-Mejora continua de los productos y servicios.	-Productividad.
Reconocimiento de la empresa.	-Mejora de los costos de producción.

Fuente: Acosta y Fischer, 2013

Un aporte importante, en el ámbito de indicadores de gestión, lo realiza el equipo de trabajo de la Universidad EAN. Como se refirió en Antecedentes, este grupo viene trabajando desde hace más de 10 años, con un significativo número de pymes, en 16 componentes que miden todas las áreas de la empresa -incluyendo la del conocimiento y la innovación-. Para ello, seleccionan variables, con sus respectivos descriptores, a los que se les asigna una serie de niveles o estadios (Figura 4).

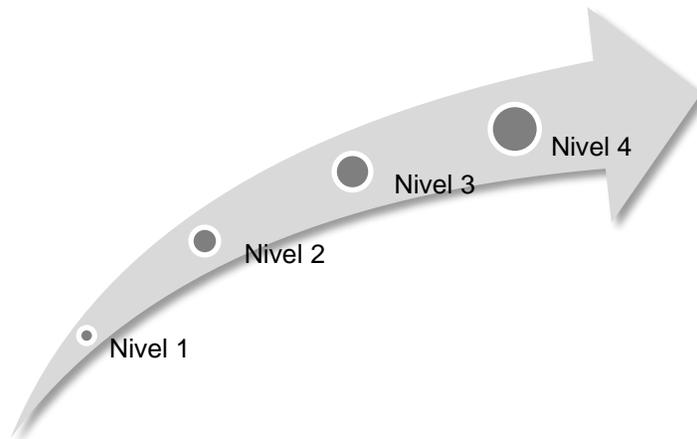


Figura 4. Niveles o estadios para la mejora de la gestión en pymes (Ramírez, 2020)

En la figura, el primer nivel sería el más incipiente, mientras que en el cuarto la empresa practicaría todos los procesos de manera muy exitosa.¹⁴³ Vistos de esta manera, se pueden considerar como un conjunto de indicadores, que sirve de orientación a las empresas a escalar del primer al nivel cuatro, que es el deseado para lograr estándares de mayor competitividad y reconocimiento dentro de su sector. Dado los significativos aportes de estos estudios, sus guías fueron cruciales al momento de construir los indicadores de intervención para la empresa Motopart.

La Empresa Distribuidora Motopart S.R.L.

La empresa sujeta de intervención, Distribuidora Motopart S.R.L. se corresponde con una organización familiar creada a finales de 2008 en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, República de Argentina; con el objeto -según reza en su Acta Constitutiva- de realizar, por cuenta propia o de terceros, las siguientes actividades: comercialización, importación y exportación de repuestos y motores en general. En la actualidad dicha empresa se dedica a la venta de repuestos automotores y servicio mecánico; además desde 2018 incursiona en la venta y servicio de maquinaria de origen chino, a nivel local y nacional. Dado que la empresa factura anualmente entre 12 millones 500 mil y 75 millones de pesos argentinos, y tiene más de siete y menos de 30 empleados, esta es catalogada como pyme.¹⁴⁴

¹⁴³ Op. cit. 37

¹⁴⁴ De acuerdo con el Ministerio de Producción (Argentina), son catalogadas como pequeñas empresas las que tienen 10 - 60 trabajadores (dependiendo de la actividad), y facturan anualmente entre 23,9 - 95 millones de pesos. Mientras las medianas empresas son aquellas

Motopart está integrada (ver organigrama en la Figura 5) por dos socios gerentes -comerciante y abogada, respectivamente-, quienes ejercen la gobernanza de la empresa y toman las decisiones trascendentales; tres gerentes -hijos, con grados universitarios-: ventas, repuestos y administración; este último se encarga de la parte contable, de comunicarse con un sub gerente de ventas –adscrito a una sucursal-, seleccionar y atender los asuntos del personal junto a uno de los socios gerentes; tres vendedores; un administrativo; tres mecánicos y un ayudante de mecánico.

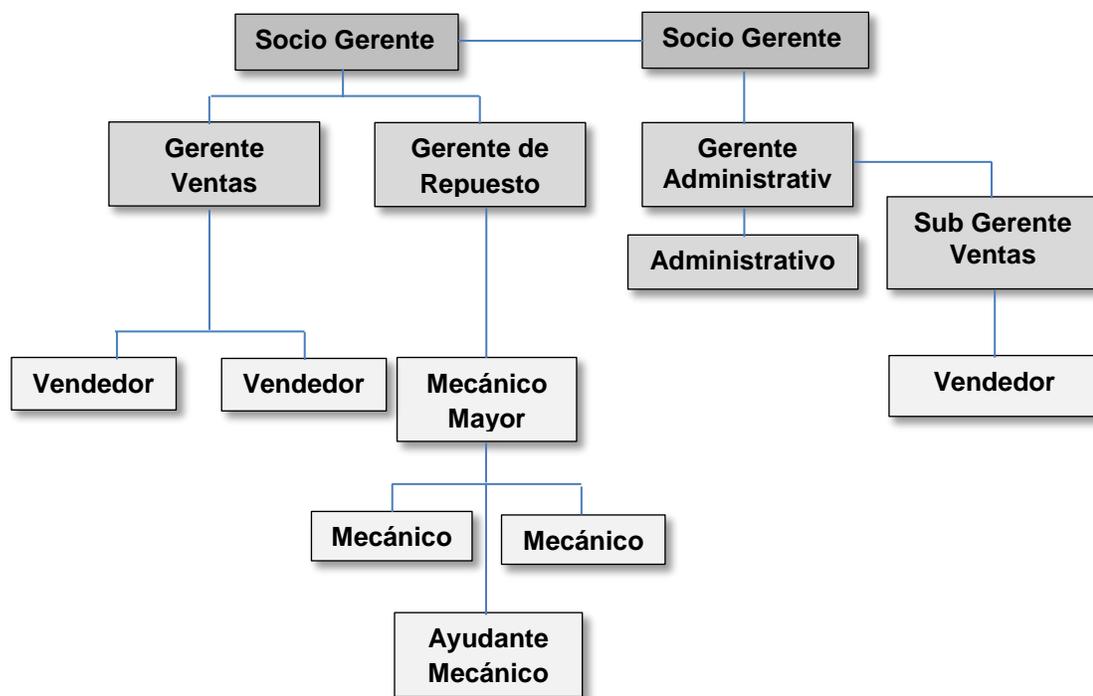


Figura 5. Organigrama Distribuidora Motopart S.R.L.

cuyo número de empleados (según la actividad realizada) se encuentra entre 50 - 655, y facturan anualmente de 182,4 – 452,8 millones de pesos). Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

Misión de la Empresa

Comercializar y distribuir motores, grupos electrógenos, repuestos y accesorios y proporcionar servicio mecánico y técnico de una manera profesional, que sea consistente y que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

Visión de la Empresa

Mediante la inversión sistemática en recursos materiales, humanos y mercadotécnicos la empresa propone expandirse, para ofrecer mejor atención a los clientes actuales y potenciales y, además, reafirmar su posición y reconocimiento actual en el mercado; así como promover lazos comerciales duraderos, amparados en la confianza y profesionalidad del equipo que la constituye.

Infraestructura

En la actualidad la empresa cuenta con dos sucursales. La primera de ellas ocupa una superficie de 1100 m², concentrando las áreas administrativas, comerciales y los depósitos para almacenamiento de mercadería; el inmueble está ubicado estratégicamente, en el centro comercial de la ciudad de Rosario, lo que facilita su acceso. La otra sede es de aproximadamente 1000 m², y es destinada a la realización de servicios y reparaciones vehiculares. En ambos lugares, las áreas están integradas mediante un sistema que permite optimizar los procesos, el desempeño del personal y, fundamentalmente, para responder a las exigencias de los clientes.

III. MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño del Estudio

El estudio de caso propuesto se corresponde con el de una intervención profesional, teniendo como finalidad diseñar una propuesta -en el presente caso, un Modelo para la reorganización interna-, orientada a la gestión de la innovación, de la pequeña empresa familiar Distribuidora Motopart SRL. Con ello se aspira solucionar una necesidad de tipo práctica y estratégica, como es la de coadyuvar a hacer de esta organización un ente competitivo y sustentable.

El diseño de la intervención se emparenta con un trabajo de campo,^{145,146} dado que los datos son tomados directamente de la realidad -de grupos de interés de la empresa-, con el fin de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y elementos constituyentes, explicar su causalidad y efectos, además, el fenómeno es observado como ocurre en su contexto real, sin manipular las variables a estudiar, para después analizarlo. Se condujo como transversal, porque las mediciones se realizaron en un solo momento, en un tiempo único.

Población y Muestra

La población estuvo constituida por las 14 personas adscritas a la empresa sujeta a intervención, Distribuidora Motopart S.R.L. Dado lo reducido de esta

¹⁴⁵ Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Colección Material Didáctico. Universidad Autónoma del Carmen. Campeche, México, p. 27.

¹⁴⁶ Albano, S. (2008). Metodología de la investigación en Administración. UNR. Rosario, Argentina. p. 116

población, y considerarla como un número manejable, se trabajó con el total de individuos; es lo que López-Roldán y Fachelli¹⁴⁷ llamarían muestra censal.

Fase I. Diagnóstico de la Innovación

En esta fase de la intervención se deseaba identificar la naturaleza o esencia de la innovación dentro de la pequeña empresa objeto de estudio.

Técnicas de Recolección de Información

Para realizar el diagnóstico se utilizaron dos tipos de técnicas: entrevista estructurada y grupo focal; la primera de ellas, se empleó para la recolección de la información proveniente de los directivos adscritos a Motopart -dos gerentes socios, tres gerentes y un subgerente-. En la entrevista, según Behar¹⁴⁸ se da un encuentro “cara a cara”, entre el investigador y las personas; encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a experiencias o situaciones. Precisa este mismo autor que en las entrevistas estructuradas o formalizadas se predeterminan las respuestas a obtener, mediante una lista taxativa de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable.

La técnica de grupo focal se desarrolló con los empleados -no directivos- de la pequeña empresa: tres vendedores, un administrativo y cuatro mecánicos. En esta técnica, el interventor-estudiante reunió y orientó al personal con

¹⁴⁷ López-Roldán, y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona. España, p. 10.

¹⁴⁸ Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Shalom, p. 55

“características similares”, para que opinaran e intercambiaran comentarios¹⁴⁹ sobre los diferentes temas referidos a la innovación.

Instrumento de Recolección de Información

Dado lo estructurado de la técnica de la entrevista, que se utilizó con los directivos de Motopart, el instrumento concreto de recolección de datos que se empleó correspondió a la guía de entrevista-; la cual es definida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)¹⁵⁰ como “un tipo de captación que presenta preguntas y/o enunciados dirigidos a los informantes, para obtener datos específicos acerca de las variables que serán objeto de captación”. A tal efecto, se elaboró un instrumento (Ver Anexo B) basado en las recomendaciones descritas en el Manual de Oslo¹⁵¹ y otras fuentes bibliográficas, donde se trata sobre la innovación organizacional.

Las preguntas que integraron la guía referida fueron del tipo abiertas. Explica Behar¹⁵² que este tipo de preguntas -también llamadas de final abierto- proporcionan una variedad amplia de respuestas; pues éstas pueden ser escogidas libremente por los respondientes. Dichas interrogantes, se distribuyeron en cinco secciones; a saber: (a) datos generales del entrevistado; (b) manejo de la información y el conocimiento para la innovación, y de las Tecnologías de la Información y Comunicación; (c) actividades innovadoras;

¹⁴⁹ Sarduy, Y. El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. Revista Cubana Salud Pública, 33(2), 1-11, p. 7

¹⁵⁰ Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Diseño de cuestionarios. México. 2013, p. 1

¹⁵¹ Op. cit. 12

¹⁵² Op. cit. 148

(d) Liderazgo, cultura organizacional y gestión del capital humano; y, (e) vínculos externos.

Por su parte, la técnica grupo focal se manejó como una entrevista semiestructurada grupal, destinando para ello una lista de temas relevantes para la intervención -similares a los referidos anteriormente- (Anexo C); donde el empleado se sintió en libertad de opinar sobre las diferentes temáticas.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Las respuestas obtenidas de las técnicas utilizadas fueron organizadas, de acuerdo a categorías e indicadores -interrogantes- construidos por el estudiante-interventor, al principio del estudio -deductivas- y a medida que se analizó la información recogida -inductivas-.¹⁵³ En este sentido, para el vaciado de la información se tomó en cuenta el predominio de las respuestas y su categorización; utilizando para ello el análisis textualizado, contrastando con la teoría y el aporte de quien interviene. También se debe aclarar que, en el caso de la entrevista estructurada, los participantes se identificaron con la palabra entrevistado y una numeración asignada.

Fase II. Matriz y Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Como complemento a la fase anterior se construyó, con la participación de todas las personas que forman parte de la empresa Motopart, una matriz FODA. Esta se desarrolló adoptando las recomendaciones dadas por

¹⁵³ Op. cit. 148, p. 9

Codina¹⁵⁴ y el Instituto Politécnico Nacional (IPN)¹⁵⁵, lo que incluyó los siguientes pasos:

1. Antes de iniciar la generación de ideas y la recopilación de información, para el “análisis estratégico de la situación”, el estudiante-interventor realizó las explicaciones conceptuales introductorias (ámbitos externo e interno, debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, entre otras); seguidamente, se formularon preguntas con el fin de verificar si los asistentes tenían claros dichos conceptos. De esta manera, se aseguró el estar conscientes de la existencia de factores del entorno sobre los cuales no se puede influir (externos) y aquellos en los que, estando bajo su influencia, se logra actuar (internos).

2. Con el uso de la lluvia o tormenta de ideas¹⁵⁶, se recopilaron las propuestas más importantes para cada uno de los ámbitos considerados, se jerarquizaron, por votación ponderada, y se introdujeron en la matriz diseñada para tal efecto.

Con toda la actividad e información recabada, se planificaron estrategias, para la mejora situacional de la innovación dentro de la empresa, tomando en cuenta que en las mismas se debe tratar de servirse, simultáneamente, de

¹⁵⁴ Codina, A. (2007). Deficiencias en el uso del FODA: causas y sugerencias. [PDF] www.degerencia.com.

¹⁵⁵ Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el Análisis FODA. Dirección de Organización y Planeación. México: Dirección de Planeación y Organización IPN. [PDF] <http://es.scribd.com/doc/56405534/09-Analisis-FODA-IPN-Mexico>. [Consulta: 2020, Abril 23].

¹⁵⁶ Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (2000) Lluvia de Ideas (Brainstorming). [PDF] [www.sigc.uqroo.mx/Manuales/Institucional/ .../DGC.../Metodologías/Lluvia.pdf](http://www.sigc.uqroo.mx/Manuales/Institucional/.../DGC.../Metodologías/Lluvia.pdf).

varias fortalezas y, actuar en el aprovechamiento (o reducción del impacto) de diferentes oportunidades (o amenazas).

Fase III. Propuesta de Modelo, Variables e Indicadores y

Recomendaciones de Funcionalidad

Para el modelaje de la estructura organizacional y la funcionalidad de la pequeña empresa sujeta de intervención, con miras a la introducción y/o fortalecimiento de la actividad de innovación, se tomó en cuenta lo siguiente:

1. La consideración de que la empresa debe avanzar como un sistema de innovación abierta; con una estructura interna, en constante interacción, y con el intercambio permanente de información y conocimiento con su mezzo y macro entorno.

2. La revisión bibliográfica sobre modelos empresariales, referidos a gestión de innovación en pymes -principalmente-, sus características estructurales y funcionalidad.

3. Análisis de la información, obtenida de las variadas técnicas aplicadas a los diferentes integrantes de Motopart, para el diagnóstico de la empresa respecto de la innovación y su manejo, así como de la construcción y análisis FODA.

Variables e Indicadores

El procedimiento para la obtención de las variables, así como de los indicadores, que se utilizaron en el modelo, se ilustra en la Figura 6. Algunas de las variables se derivaron, de forma deductiva o apriorística, de la revisión bibliográfica realizada; mientras que el resto se obtuvo, de manera emergente

o inductiva, a partir de los resultados del diagnóstico; de seguida se definen sucintamente y se procede a la asignación de descriptores¹⁵⁷, tomando en cuenta principalmente lo sugerido por OCDE¹⁵⁸ y Ramírez.¹⁵⁹



Figura 6. Secuencia metodológica para la obtención de elementos de modelaje

Una vez, obtenido los descriptores correspondientes a cada variable, se establecieron los indicadores significativos, para el control y seguimiento de la ejecución de las estrategias de innovación modeladas. Para ello, se desarrollaron rúbricas¹⁶⁰ por cada descriptor y variable, que permitieran juzgar el nivel de innovación en el cual se encuentra la empresa en relación a las diferentes variables y estrategias seguidas. En este cometido, privó especialmente la bibliografía referente al Modelo MIIGO^{161,162,163,164},

¹⁵⁷ Los descriptores permiten la comprensión de las variables a partir de afinamientos analíticos mayores, podría decirse que son elementos específicos o fracciones de las variables que la describen concretamente (Pérez *et al.*, 2013, p. 48)

¹⁵⁸ Op. cit. 12

¹⁵⁹ Op. cit. 37

¹⁶⁰ Generalizando lo afirmado por Gatica y Urribarren (2013), las rubricas son guías precisas que valoran a productos definidos -en este caso las variables-; corresponden a tablas que desglosan los niveles de desempeño y expectativas, mediante criterios específicos. p. 61.

¹⁶¹ Botero, J. (2010). Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes. Colección Gerencia e Innovación Organizacional. Bogotá: Universidad EAN.

¹⁶² Ocampo, D. (2014). Intervención e innovación de la estructura organizacional. Bogotá: Universidad EAN.

¹⁶³ Díaz, N.; Lozano, L.; Pérez, R. y Ocampo, D. (2016). Intervención e innovación de la responsabilidad social empresarial. Bogotá: Universidad EAN

¹⁶⁴ Op. cit. 37

desarrollado por la Universidad EAN, con sus respectivas adaptaciones a la realidad de la pequeña empresa Motopart.

Al diseño propuesto, se le adicionó una serie de recomendaciones generales, para la puesta en marcha y éxito de la gestión de innovación y cambios dentro de la empresa intervenida. Para esta finalidad, el autor, se apoyó en diferentes autores;^{165,166,167,168,169170} así como en las recomendaciones surgidas del personal adscrito a Motopart, en el desarrollo de las técnicas utilizadas.

¹⁶⁵ Op. cit. 36

¹⁶⁶ Op. cit. 33

¹⁶⁷ López, M.; Marulanda, C. y Agudelo, J. (2010). Una propuesta sobre buenas prácticas en gestión del conocimiento. "Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 30, (mayo - septiembre de 2010, Colombia), 105-129. [PDF] <http://revistavirtual.ucn.edu.co/>

¹⁶⁸ Op. cit. 94

¹⁶⁹ Op. cit. 35

¹⁷⁰ Pérez, R. y Ocampo, D. (2015). Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO): -Marco General-. Bogotá: Universidad EAN.

IV. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Manejo de la Información y el Conocimiento. Uso de las TICs

Entrevistas con Directivos

Coinciden los entrevistados en afirmar que los cambios tecnológicos, introducidos en Motopart, han consistido principalmente en la adquisición de equipos de computación (laptop) y softwares administrativos:

“A nivel tecnológico, las mejoras introducidas tienen que ver, principalmente, con la adquisición de equipos de computación y software administrativos para llevar registros de compra y venta, además de stock de productos” (GSM).

Dicha adquisición tecnológica ha traído consigo mejoras en el trabajo de los gerentes y subgerentes:

“(permiten) que podamos controlar, de mejor manera, el trabajo de los empleados...así como una mayor satisfacción del cliente...” (G2)

No obstante contar la empresa con el patrimonio tecnológico referido, la comunicación tanto con los empleados como con proveedores, clientes y restos de agente de la cadena de valor se realiza comúnmente de manera personal o vía telefónica; en otras palabras, se hace un uso poco eficiente de las ventajas que traen consigo las TIC:

“...nuestra comunicación e intercambio de información lo seguimos haciendo sólo por nuestros móviles personales” (G3)

“Con nuevos proveedores y clientes la comunicación es personal; aunque siempre se utiliza el contacto telefónico. Si se desea alguna información del producto, podemos hacer uso de internet y enterarnos de sus características.” (G2)

Grupo Focal (Personal No Directivo)

Observan los empleados de Motopart que los equipos de computación sólo se han introducido a nivel de gerencia, y opinan que:

“...debe existir un sistema tecnológico...donde (puedan) acceder a variados tipos de información, (lo que facilitaría el) actualizarse con relación a su trabajo y enterarse de lo que sucede fuera del mismo”. Esto permitiría, entre otras cosas, “aportar en la solución de problemas o contribuir a mejorar algunos aspectos” relacionados al trabajo”. Además, lo sugerido pudiera poner a disposición “...herramientas en (la) formación académica y técnica”.

Asimismo, el grupo de empleados sugiere actividades donde se pueda intercambiar ideas con la directiva sobre diversos aspectos:

“...consideramos que es de importancia reunirnos todos los empleados, incluyendo a los gerentes y directores, y realizar veladas de convivencia o de información donde, además de compartir, intercambiamos ideas sobre la empresa”.

Actividades Innovadoras

Entrevistas con Directivos

Manifiestan los entrevistados -gerentes socios, gerentes y subgerente- la asistencia de delegados a eventos, tanto nacionales como internacionales, lo que ha facilitado la actualización de los conocimientos en cuanto a los equipos comercializados por Motopart, tecnología agrícola y otros aspectos relacionados con la comercialización de productos:

“Nuestra empresa asiste a ferias nacionales, donde se exhibe maquinaria de vanguardia tecnológica principalmente en el renglón agrícola. También visitamos China, para apreciar la maquinaria que estamos comercializando actualmente...” (GSF)

“Se aprovecha también de intercambiar información sobre la calidad de productos automotores que vendemos y la suba de costos” (GSM)

“(El viaje de nuestros gerentes a China) permitió negociar un contrato para la adquisición y distribución de maquinaria agrícola de origen asiático en nuestro país” (G1).

Por otra parte, de acuerdo a las respuestas obtenidas, no se observa un proceso sistemático, que permita afirmar que la innovación se considere como prioritaria en la empresa sujeta de intervención:

“Nuestros gerentes y subgerentes nos dicen qué piensan acerca de cualquier estrategia comercial que se vaya a desarrollar; se sientan con nosotros, y discutimos los pros y los contras de cualquier medida. Pero eso no siempre pasa” (GSF).

“No creo que se le dé mucha importancia a la innovación, ya que no se percibe que haya algo nuevo en la forma de conducir la empresa. Se ha mantenido una forma de trabajo tradicional, donde la estrategia comercial la deciden los socios gerentes” (SG)

Los directivos están de acuerdo que un proceso de innovación, en la manera de manejarse dentro de la empresa, traería consigo una reducción del tiempo de respuesta a las necesidades del cliente y de los proveedores:

“Considero que, si hay una forma nueva de hacer las cosas donde la comunicación sea más fluida, a la vez que explicativa con clientes y proveedores, sería una forma de crecer empresarialmente” (GSM)

“Para nosotros sería (ideal) que se desarrollara un proceso dentro de la empresa, donde se hagan las cosas de forma tal que las respuestas con nuestros clientes y proveedores se ajusten a las necesidades de estos” (G1)

Los entrevistados concuerdan en afirmar que, para llevar a cabo cualquier proceso innovativo, hay que pasar por una reestructuración organizacional interna, basada principalmente en la modificación de la forma como se conduce la empresa:

“...pienso que tenemos que reforzar la comunicación y el intercambio de información con clientes, proveedores y otros entes; lo cual se logra, a mi

parecer, con una nueva forma de organizarnos; de aquí la importancia que yo le veo a la innovación” (G2).

“Personalmente, creo que hay que ir a una renovación de cómo hacer las cosas de manera distinta; es decir, innovar en la forma de conducirnos. Esto enfocado a considerar el criterio de nuestros clientes y proveedores, y a dar una mayor participación a los que hacemos vida acá dentro, en aportar ideas, para hacer crecer la empresa” (SG)

Bajo la premisa de que el nivel educativo influye en el cambio de una organización hacia la innovación, se puede considerar que en Motopart el grupo de directivos posee la suficiente formación académica para llevar adelante un proceso de reestructuración interna:

“Tanto nosotros, gerentes socios, como los gerentes y subgerentes tenemos estudios universitarios, y somos abiertos a los cambios que puedan hacerse, para mejorar el desempeño de la empresa” (GSM)

“...los directivos (tenemos) la suficiente capacidad (académica) para llevar adelante un proceso de reestructuración interna, orientado a gerenciar un proceso innovativo que se hace, a todas luces, necesario” (G3)

Los gerentes socios de Motopart así como los directivos de nivel medio están de acuerdo con discutir la asignación de una partida presupuestaria, para lo que relacionado con la innovación:

“Considero que es un tema importante a discutir; pero, definitivamente, habría que destinar una partida con el objetivo de darle curso a ideas creativas que surjan de nuestro seno, buscando en todo momento el crecimiento de la empresa” (GSM)

“Es justo y necesario que se destine una partida para este tipo de proceso. Incluso, yo diría que hay que discutir la idoneidad de que el gerente, que funge de administrador de personal, pueda tomar responsabilidades de mayor envergadura con relación a aspectos que tengan que ver con la creatividad e innovación del personal” (G3)

Grupo Focal (Personal No Directivo)

El personal no directivo, manifiesta que las actividades innovadoras de la pequeña empresa pasan por la formación de sus empleados, su asistencia a ciertos eventos y la asignación de un presupuesto para ello:

“...aspiramos a cursos de formación que nos permitan crecer en lo personal, crear e innovar; así como actividades donde podamos expresar nuestras ideas en torno a la mejora de muchos procesos”

“...nos gustaría asistir a ciertos eventos donde se presenten nuevas técnicas y productos automotrices; esto ayudaría seguramente a realizar de mejor manera nuestro trabajo”

“De hecho, pensamos que debe haber un presupuesto asignado, que incentive al personal a aportar ideas para la resolución de problemas y nuevas maneras de llevar los procesos adelante”

Es de suma importancia algunas ideas que aporta este grupo, que se pueden considerar como potenciales innovaciones:

“Tenemos ideas, que pudieran paliar e inclusive resolver, de manera expedita y sin mucho gasto, algunas...(de las) situaciones (de deterioro ambiental, que se presenta en la zona), pero necesitamos el concurso y la participación de Motopart. La contribución de la empresa no sólo ayudaría a la comunidad, sino que también mejoraría su imagen”

Liderazgo, Cultura Organizacional y Gestión de Capital Humano

Entrevistas con Directivos

De la entrevista con los directivos, se desprende que la empresa no tiene un mecanismo nítido para la gestión de ideas innovadoras; por lo que tampoco se da un proceso sistemático de recepción, generación, selección y aplicación de ideas provenientes del personal:

“No existe un mecanismo determinado para gestionar una idea innovadora; sin embargo, nosotros, los gerentes socios, siempre estamos dispuestos a la discusión de cualquier idea que surja del seno de la compañía” (GSF)

“No es frecuente que estas iniciativas se den en Motopart, pero estoy seguro que si se da alguna, la gerencia estaría en disposición de discutirla” (G2)

“Si hay alguna idea proveniente de nuestro personal, nosotros pudiéramos evaluar su viabilidad con los gerentes socios. Pero, un mecanismo como tal, para este tipo de iniciativas, no existe en la empresa” (G3)

De acuerdo a las declaraciones de uno de los gerentes socios, no se fomenta el conocimiento del saber hacer, para la formación y especialización del personal:

“Sinceramente, en un principio no consideramos que el fomento de este tipo de conocimiento ni la formación del personal fueran necesarios en nuestros empleados. Sin embargo, nuestro parecer al respecto ha cambiado con el tiempo, y hoy nos hemos dado cuenta de que esto se va haciendo necesario (GSF)”

Lo ideal es que existan estrategias dentro de la empresa, que puedan ser utilizadas en reuniones o dinámicas con todo el personal, que coadyuven a la generación de ideas para la realización de actividades; no obstante, cuando ocurren, estas se dan principalmente entre los niveles medios y altos -gerentes socios, gerentes y subgerente-:

“Se utilizan estas estrategias sobre todo en reuniones con los gerentes socios; aunque no se discute formas novedosas de llevar el negocio dentro de la empresa” (G1)

“Cuando me invitan a las reuniones con los socios gerentes, puedo dar mi opinión sobre cualquier tema que se trate; aunque jamás sobre cómo se conduce la empresa” (SG)

Dado que no existe un mecanismo de generación y sistematización de ideas innovativas, provenientes del personal, tampoco son premiadas las escasas iniciativas de este tipo:

“Como son muy pocas las iniciativas e ideas provenientes del personal, no contemplamos ninguna forma de premiación por este motivo” (GSF)

“Este incentivo debería existir, dado que con ello el empleado se sentiría motivado a proveer a la empresa de ideas para crecer; pero todavía no se contempla este tipo de premiación” (SG)

Están conscientes los directivos, que el equipamiento y uso de las tecnologías de la información y comunicación deben contribuir al intercambio de experiencias con los empleados:

“Hemos mejorado la adquisición de conocimiento con el uso de equipos de computación, con conexión a internet; sin embargo, el intercambio de información con los empleados y entre ellos ha sido escaso. Pienso que debe buscarse la manera, para que el uso de esas nuevas tecnologías pase por tener un contacto más cercano con todo el conocimiento que circula en la empresa” (GSF)

“...soy de las que piensa que el intercambio de experiencias debe darse; y qué forma más idónea que utilizar las nuevas tecnologías que mediante una red interna que permita circular información y experiencias a nivel interno” (G3)

Grupo Focal (Personal No Directivo)

El conjunto de empleados opina que, pese al excelente trato y comunicación con los “jefes inmediatos”, se deja muy poco margen para la actuación personal:

“...hacemos al pie de la letra lo que se nos indica y, a pesar de que hay buena comunicación, no opinamos al respecto”

“Necesitamos sentir el suficiente incentivo para expresar nuestras ideas y, de esta forma, asegurar eficiencia en nuestro trabajo”

Dentro del ámbito de la cultura organizacional, falla el comunicar a los empleados sobre los planes y metas que persigue la empresa:

“Pensamos que si estuviéramos seguros de cuáles son sus objetivos como empresa, todos pudiéramos contribuir a alcanzarlos”

Para ellos la motivación, por parte de los directivos, resulta ser un factor primordial para la generación de iniciativas de innovación:

“Llevamos varios años trabajando para la empresa y hemos ido acumulando experiencia en lo que se hace, por lo que tenemos mucho que aportar; pero ese conocimiento debe ser no solamente valorado sino también incentivado por los directivos, para de esta manera motivar al personal”

Insisten los empleados, que una forma de percibir la preocupación de sus directivos es mediante la formación:

“Hacemos hincapié en que una de las maneras de lograr los objetivos anteriores es con la formación; para nosotros, es algo prioritario. Partimos de que, con una buena formación, tendremos una mejor base para realizar aportes”

Vínculos Externos

Entrevistas con Directivos

Principalmente el medio que utilizan en la empresa para el conocimiento del entorno y detectar las oportunidades, para innovar y mejorar las estrategias comerciales, giran en la comunicación directa y personal con clientes y proveedores; estos encuentros pueden ocurrir en algún evento relacionado con el negocio.

“En las ferias agrícolas nos enteramos de las innovaciones en equipos; además nuestros proveedores nos mantienen actualizados sobre lo nuevo. Nuestra estrategia comercial no ha cambiado mucho; se sigue contactando a muchos clientes vía telefónica o se atienden personalmente, y se trata de cubrir sus necesidades” (GSF)

Por tanto, puede decirse que la empresa no ha introducido algún método novedoso para gestionar las relaciones externas:

“No se han introducido nuevos métodos, en nuestra empresa, para gestionar nuestras relaciones externas. Se siguen haciendo los contactos por teléfono o de forma personal. También enviamos y recibimos correos, sobre todo de nuestros proveedores y de la asociación” (GSM)

En cuanto a las relaciones con instituciones u organismos con los cuales Motopart mantiene relaciones, que le puedan aportar información relevante en tecnología y coadyuvar a la innovación dentro de la empresa, cuentan sólo con la Universidad de Rosario; aunque no descartan las relaciones con otro tipo de instituciones:

“Considero que la Universidad de Rosario nos puede brindar cierto aporte, para mejorar nuestra empresa; sobre todo en la parte administrativa y de responsabilidad social, que facilite nuestra manera de conducirnos administrativamente y mejore nuestra imagen. Eso nos haría más competitivos” (GSF)

“Si bien existe una institución universitaria a disposición, para el tema de innovación, organización y administración de la empresa, no debemos desdeñar la importancia que pueden tener aquellas, públicas y privadas, con las cuales se tiene contacto en las ferias y exposiciones. Otras pueden ser las empresas que nos proveen equipos y materiales, las cuales se mantienen al día en cuanto a nuevos productos” (SG)

Grupo Focal (Personal No Directivo)

Los empleados manifiestan no tener conocimiento real sobre los vínculos externos de la empresa. Aun así, hace una interesante recomendación:

“Estamos seguros que si la empresa se relaciona más de lleno con la comunidad, si toma la iniciativa y contribuye, mediante la canalización de recursos y otras actividades de corte social, junto a los líderes comunitarios y organizaciones no gubernamentales, podemos contribuir a resolver muchos problemas que existen en el entorno social, económico y ambiental que rodea a la empresa”.

Matriz FODA

De la reunión de todo el personal (incluidos los gerentes socios), que conforma Motopart, se desprende el Cuadro 5.

Cuadro 5.
Análisis Estratégico – Matriz FODA

DISTRIBUIDORA MOTOPART SRL	Análisis del Entorno	
	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero a pymes. • TICs disponibles para el control de gestión y flujo de información. • Nuevos mercados. • Relaciones con instituciones educativas. • Asociatividad con empresas del mismo ramo. • ONG comunitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergencia de nuevos competidores. • Deterioro económico del país y letargo por pandemia. • Regulaciones en el impacto del negocio en el plano socio-ambiental.
Análisis Interno		
Fortalezas	Estrategias	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica definida. • Comunicación fluida y confianza entre el personal. • Directivos con formación universitaria, dispuestos al cambio • Página web propia. • Mercado cautivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una gerencia, que canalice todo lo relacionado al proceso de innovación, incluyendo la búsqueda de financiamiento. • Iniciar búsqueda de mercados externos, en asociación con otras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de servicio al cliente, para asegurar su lealtad, disponiendo de una página web que interactúe, de forma amigable. • Uso del marketing digital para ampliación de mercado. • Reuniones periódicas de todo el personal para intercambiar ideas de RSE.
Debilidades	Estrategias	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en la gestión y formación del personal. • Desconocimiento de objetivos y plan estratégico. • Débil formación de directivos en innovación. • Débil monitoreo (vigilancia) del comportamiento del mercado y la competencia. • Falla en indicadores de rendimiento. • Falencias en la gestión de recursos naturales e interacción con comunidades aledañas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar recursos a la formación socio técnica del personal. • Implementar un plan de desarrollo de talento humano y de formación en gestión de la innovación, mediante la asociación con entes educativos. • Crear una red intranet, con capacidad de intercambiar información interna y externa. • Utilizar las TICs para vigilancia del entorno. • Generar sistema de evaluación de rendimiento. • Asignar recursos humanos y materiales para campañas socioambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un grupo <i>ad hoc</i> que recopile “información emergente”, mediante un sistema de información de marketing. • Iniciar acercamiento con ONGs y líderes comunitarios. • Involucrar al personal en campañas socioambientales, de acuerdo a las necesidades del entorno.

Consideraciones a los Resultados

Lo obtenido del diagnóstico, con los grupos de personas que hacen vida dentro de Motopart, indica que la sistematización en el manejo de la información y el conocimiento dentro de la empresa, así como el uso de la TICs con este objetivo, dista mucho de ser el más idóneo. Así, se tiene que la adquisición de equipos tecnológicos ha servido sólo para optimizar algunos procesos operativos de la empresa, pero poco para facilitar la adquisición y manejo del conocimiento; tampoco como herramienta en la formación de personal y en el fomento del conocimiento del saber hacer, procesos a los cuales los empleados le dan un valor manifiesto.

Pese a que se consideran algunas ventajas de la innovación, no se observa su priorización, ni se refleja en la cultura de la organización, dada la ausencia de un proceso sistemático de recepción, generación, selección y aplicación de ideas provenientes del personal, a la inexistencia de incentivos por esta razón y al poder de decisión centrado principalmente en los gerentes socios.

Aunado a lo anterior, los vínculos con el entorno que rodea a Motopart se perciben muy laxos, reduciéndose a relaciones de “compartir” ideas en algunos eventos, ligados al negocio de la empresa, y con la Universidad de Rosario. Además, si bien se percibe que los clientes son importantes, no existen mecanismos para evaluar la satisfacción que produce el servicio dado por la empresa. Asimismo, las relaciones con ONGs de la zona y grupos ambientalista resultan nulas, por lo que las acciones de responsabilidad social empresarial no se aprecian.

El contexto planteado, visibiliza la necesidad de una empresa con una estructura organizacional que cree los mecanismos que faciliten el manejo de las TIC para el desarrollo del proceso innovador, y sea capaz de adaptarse a los cambios requeridos por el proceso;¹⁷¹ lo cual incluye, entre otros elementos, personal capacitado, políticas de formación, y cultura organizacional pro innovativa, en concordancia con la visión y valores de la empresa,¹⁷² que convierta los conocimientos y experiencias en fuente de valor -satisfacción del cliente, aumento de ventas y productividad-. Una organización donde el liderazgo preste apoyo al desarrollo de nuevas ideas y cree un clima idóneo para la innovación, identificando a esta última como una estrategia para permanecer vigente en el medio e identificando planes de acción para lograr el crecimiento.¹⁷³

Paralelo a lo anterior, resulta de importancia tomar en cuenta que no sólo las relaciones a lo interno de la empresa permiten potenciar la innovación, ser competitiva y sostenible,¹⁷⁴ sino también su relación con el entorno; es decir, que resulta imprescindible para la organización integrar, edificar y reconfigurar las competencias internas y externas para hacer frente a entornos

¹⁷¹ Ovallos, D. y Amar, P. (2014). Perfil innovador de la industria manufacturera colombiana. Caso del sector metalmecánico de Barranquilla. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 13(25), 115-136, p. 129

¹⁷² Maldonado, G. y Collantes, K. (2016). Capacidades dinámicas de aprendizaje fuente de competitividad empresarial. En: *Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones*. Bogotá, 6 de abril de 2016. pp. 145-159, p. 148

¹⁷³ Jaramillo, L. (2012). Capacidad empresarial para la innovación en los sectores comercio, servicios y turismo. Estudio comparativo de Tijuana (México) y Medellín (Colombia). [Tesis de Maestría. El Colegio de la Frontera]. Tijuana, México, p. 12

¹⁷⁴ Op. cit. 62, p. 22

rápidamente cambiantes. Además, el intercambio hacia el exterior permite beneficios a largo plazo en la eficiencia y manejo de información en tiempo real, a través de todo el sistema de innovación, incluyendo la cooperación sinérgica con otras empresas.

Se desprende entonces de esta primera parte del diagnóstico, así como de la literatura consultada, las siguientes variables a tomar en cuenta para el diseño del modelo de gestión de innovación: Dirección y Liderazgo; Manejo de la Información y el Conocimiento; Gestión Humana; Cultura Organizacional; Mercado y Clientes; Entes Externos Relacionales; Responsabilidad Social Empresarial

Por otra parte, las relaciones que se dan en una empresa implican censar y detectar las oportunidades y amenazas; aprovechar las oportunidades; y mantener la competitividad mejorando, combinando, protegiendo y, de ser necesario, reconfigurando los activos tangibles e intangibles de la empresa.¹⁷⁵ En este sentido, la matriz FODA desarrollada en Motopart, permitió poner en claro los factores tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) involucrados en la estructura y funcionamiento de esta organización, así como las estrategias a ser desarrolladas para lograr mejoras en estos aspectos. Dentro de estas juega un papel crucial la creación de una adscripción, dentro del esquema estructural de Motopart que gerencie lo relacionado con la innovación.

¹⁷⁵ Teece, D. (1996). Organización empresarial, estructura industrial e innovación tecnológica. Revista de Organización y Comportamiento Económico, 31(2), 193-224, p. 195

Consideradas las variables que influenciarán el proceso innovativo dentro de la pequeña empresa sujeta de intervención, la gerencia de la innovación tendrá como función, entre otras, canalizar las estrategias que se desprenden de la FODA construida por todos los miembros de Motopart; en líneas generales:

1. La búsqueda de mercados externos, en asociación con otras empresas.
2. Diseño de un programa de servicio al cliente, incluyendo una página web para este fin y el uso del marketing digital.
3. Implementar un plan de desarrollo de talento humano y de formación en gestión de la innovación, mediante la asociación con entes educativos.
4. Asignación de recursos financieros y materiales para la formación socio técnica de todo el personal.
5. Creación de una red intranet, con capacidad de intercambiar información interna y externa, entre el personal que hace vida dentro de la empresa.
6. Crear un grupo *ad hoc* que recopile “información emergente”, mediante un sistema de información de marketing.
7. Utilizar las TICs para vigilancia del entorno.
8. Generar sistema de evaluación de rendimiento.
9. Encuentros periódicos de todo el personal, para el intercambio de ideas sobre la responsabilidad social empresarial.
10. Asignar recursos humanos y materiales para campañas socioambientales

11. Iniciar acercamiento con ONGs y líderes comunitarios.

12. Involucrar al personal en campañas socioambientales, de acuerdo a las necesidades del entorno

Dado el nivel educativo de los directivos, así como su propensión al cambio, se puede afirmar que existe disponibilidad a llevar un cambio adelante que involucre a la innovación, y la asignación de un presupuesto para la misma.

El Cuadro 6 presenta las variables aludidas, así como sus descriptores; ello con el fin de facilitar *a posteriori* el proceso de autoevaluación, que deberá llevar a cabo la empresa, para ir mejorando y ser sustentable en el ambiente de competencia en el cual se desempeña.

Cuadro 6
Variables Clave y Descriptores para la Gestión de la Innovación en la Distribuidora Motopart S.R.L.

Variables	Descriptores
Liderazgo y Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la reestructuración y gestión de la innovación. • Aptitudes personales y profesionalización. • Visión, misión y objetivos estratégicos claros y conocidos. • Responsabilidad compartida con grupos de trabajo. • Formación para trabajo en equipo y otras habilidades gerenciales. • Adherencia a red empresarial y búsqueda de nuevos mercados.
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica. Internet e intranet. • Reuniones a tiempo, y acuerdos verificados.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Interactividad vía internet • Estudios etnográficos y Análisis de Mercado. • Plataformas virtuales y software. • Eventos, jornadas y presentaciones personales.
Vigilancia Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo ad hoc • Herramientas de vigilancia
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio y Cultura Organizacional Participativa • Capacidad emprendedora y toma de riesgos • Desarrollo de ideas o procesos novedosos • Retroalimentación en la implementación de la innovación. • Medición del desempeño innovador
Recurso humano y Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación y entrenamiento. • Sistema para evaluación y recompensa al desempeño innovador • Sistema de seguridad y salud ocupacional.
Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza • Derechos humanos • Prácticas laborales • Medio Ambiente • Prácticas justas de operación • Asunto de consumidores • Participación activa y desarrollo de la comunidad.
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación periódica y participación.

V. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN DISTRIBUIDORA MOTOPART S.R.L

Introducción

Experiencias en el campo de la innovación indican que ésta es de enorme relevancia para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones; sobre todo para pymes que, siendo fundamentales para las economías de muchos países, poseen bajas tasas de supervivencia. Desde esta perspectiva, el éxito empresarial se liga con la forma en cómo se estructuran y gestionan los factores relacionados con la organización, para dar respuestas innovadoras; motivo por el cual la estructuración de un modelo de gestión, congruente con los objetivos estratégicos, elementos contextuales y procesos de transformación organizacional, juega un importante papel en la funcionalidad de un sistema empresarial con visión innovativa.

Visto lo anterior, una vez realizado el diagnóstico de la pequeña empresa familiar Distribuidora Motopart S.R.L., surge la presente propuesta; cuya finalidad es poner a disposición un modelo de reorganización interna, orientado a la innovación y adaptado a esta unidad empresarial, que le permita aumentar su capacidad de innovación, ser más competitiva, y hacer frente a los retos actuales y futuros en los campos económicos, social y ambiental.

Es de resaltar que el desarrollo de la propuesta va a depender estrechamente del compromiso del empresario pyme, tanto en la toma de las decisiones estratégicas como en la etapa de su implementación. En este sentido, se cuenta con el compromiso de los gerentes socios de Motopart de

liderar los procesos de cambio en la empresa, movilizar recursos internos y externos, tanto financieros como tecnológicos y comunicacionales, y desarrollar un adecuado soporte organizacional interno a través de la delegación y el trabajo en equipo; todo ello, pensando en los costos sociales y ambientales que acarrea su actividad. Estos planteamientos dan claramente factibilidad a la propuesta, y sirven de soporte para su éxito.

El informe se divide en las siguientes partes: Introducción, objetivos generales y específicos, esquema de reestructuración interna de funciones, acciones y recomendaciones para la inducción a la innovación y su gestión, y para el autodiagnóstico del proceso de innovación empresarial.

Objetivos

General

Desarrollar un modelo de reorganización interna orientado a la innovación, que le permita a la Distribuidora Motopart S.R.L. tener una mayor capacidad de innovación, ser más competitiva y hacer frente a los retos actuales y futuros en los campos económicos, social y ambiental.

Específicos

Disponer de un esquema de estructuración interna funcional, orientado a la gestión de la innovación de la unidad empresarial.

Describir acciones y recomendaciones que factibilicen los cambios necesarios para el desarrollo de la propuesta.

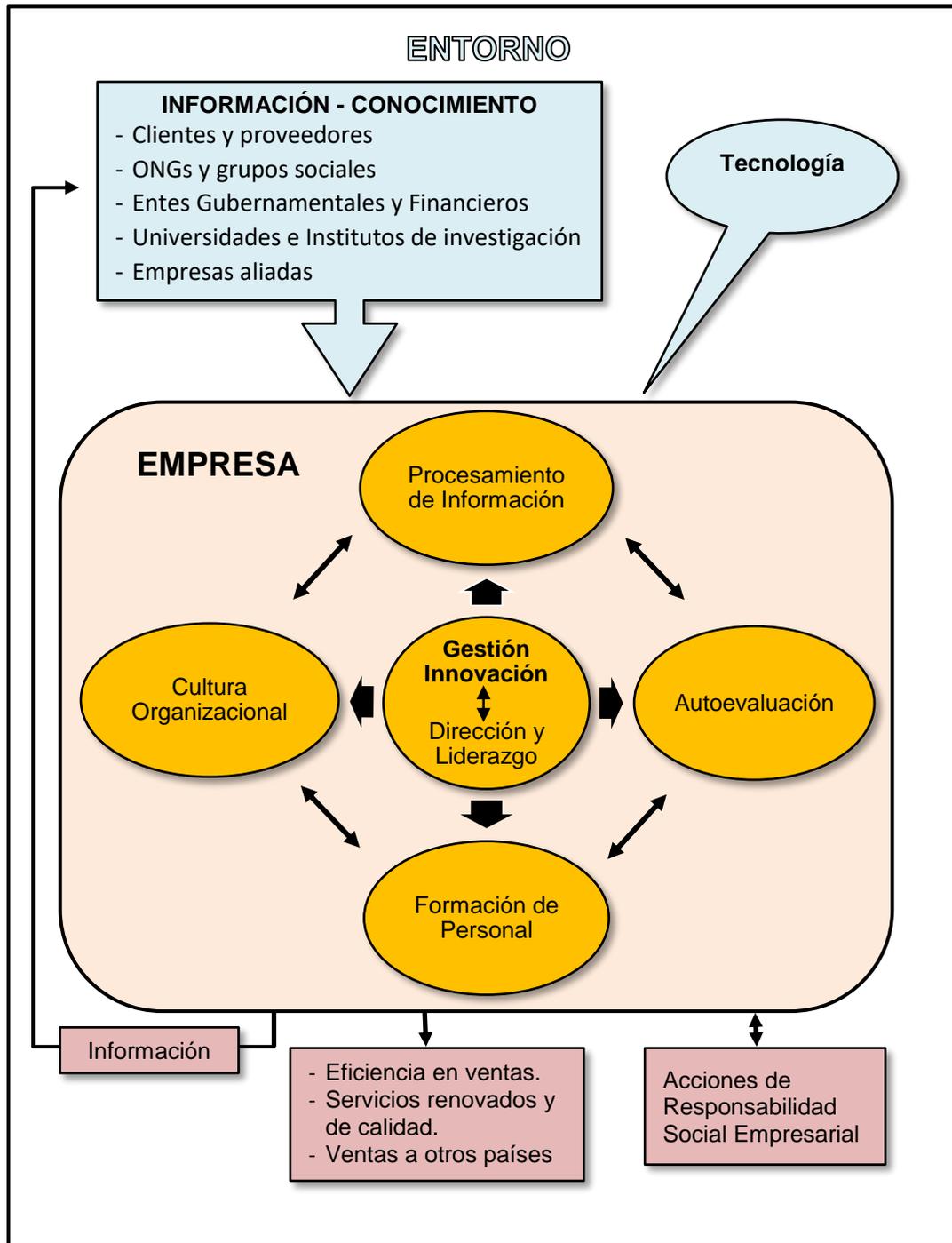
Contar con un sistema de indicadores, que permita a la empresa el autodiagnóstico.

Descripción del Modelo

Esquema Estructuro-Funcional Propuesto

La figura a continuación presenta el modelo de gestión de la innovación organizacional, propuesto para la pequeña empresa Distribuidora Motopart S.R.L. Partiendo de que el proceso innovador trasciende los límites de la empresa, en primer término, se aprecia a los factores del entorno; ellos interactúan con la empresa, e impulsan el acceso a la información sobre mercados, tecnologías, técnicas de asistencia, investigación, conocimientos técnicos, etc. Dicha capacidad de interacción está mediada predominantemente por la capacidad endógena de la empresa de generar procesos de aprendizaje por la adquisición, análisis, aplicación y transformación de la información.

En este contexto, se aprecia como dicha información externa proviene de aquellos stakeholder que influyen y son influenciados directamente por las acciones de la empresa -clientes, proveedores, ONGs y grupos sociales-, pasando por entes gubernamentales, instituciones financieras, educativas y de investigación, organismos internacionales, hasta empresas en cooperación sinérgica con Motopart. Se aprecia también al factor tecnológico, pieza fundamental en la innovación; aglutina, entre otros aspectos, el equipamiento tecnológico, programas de software utilitarios y otras tecnologías de la información y comunicación.



Modelo de gestión de innovación organizacional, propuesto para la pequeña empresa Distribidora Motopart S.R.L.

En la misma figura se representan las variables al interior de la organización, sus interrelaciones y, con ello, la capacidad de innovar; entre estas, se cuenta con el procesamiento de la información -incluye las actividades de generar, difundir y absorber información y conocimiento-, la cultura organizacional, la formación del personal y el proceso de autoevaluación periódica. Todas estas variables gravitan alrededor de la gestión de innovación, cuya responsabilidad recae directamente en la Dirección y Liderazgo, y su rol en la formulación de las estrategias empresariales, el impulso e integración de la innovación dentro de la organización, y su enfoque como un proceso que, controlado y gestionado convenientemente, puede arrojar resultados positivos y predecibles.

Se propone así a la innovación no sólo como un fenómeno transversal en la empresa, que afecta a sus diferentes áreas, sino también como una serie de actividades internas relacionadas entre sí, producto de personas influidas por factores culturales y socioeconómicos internos y externos a la organización. Actividades que deben ser debidamente coordinadas y organizadas con un fin determinado.

Las salidas que se desprenden de la interrelación al interior del sistema incluyen: la curva de reciclaje de la información, lo que imprime dinamismo al sistema; la eficiencia en ventas y servicios, así como las eventuales ventas de productos a países periféricos. Las acciones de RSE también se consideran salidas; estas se representan con una flecha de doble dirección, indicando que

la empresa también obtiene beneficios directos e indirectos consecuencia de este tipo de iniciativas.

Visto de esta manera, el modelo se caracteriza por ser:

1. **Formativo**, dado que se instruye a las personas a partir del aprendizaje, según las necesidades presentes, para proveer de habilidades a los equipos de trabajo.

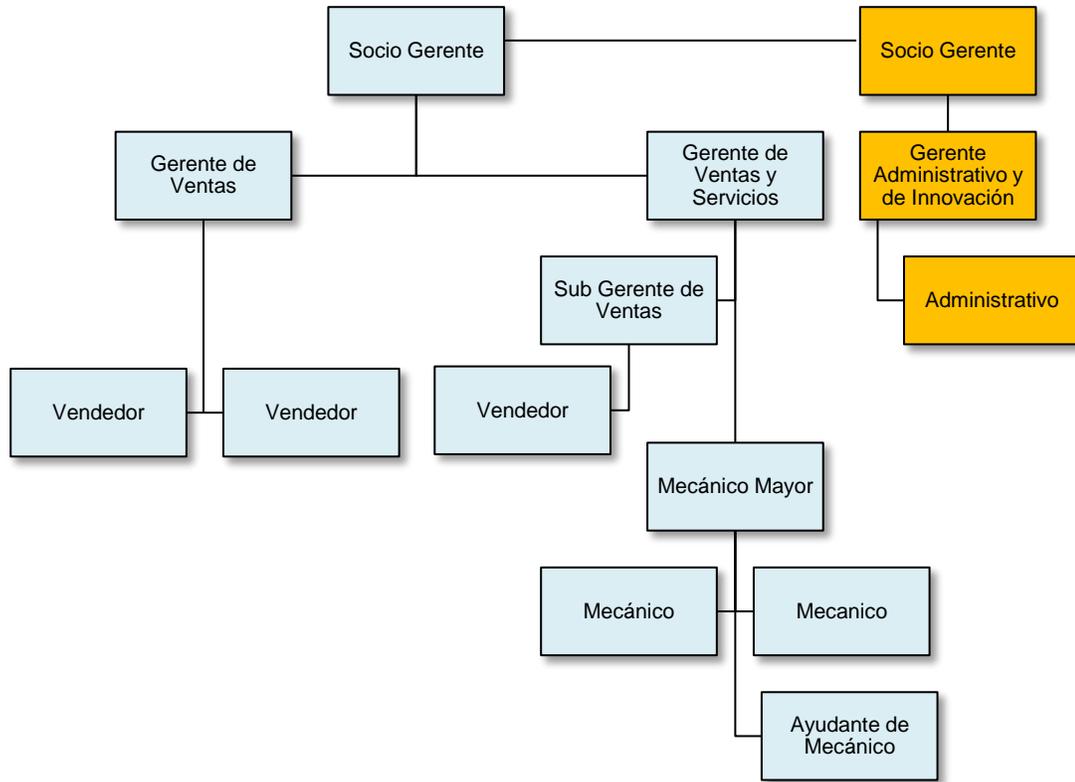
2. **Flexible**, debido a que brinda la posibilidad de ser adaptado de acuerdo a la realidad cambiante de la empresa, y con la ayuda de todo su personal; permitiendo la superación de las barreras específicas de las pymes, a la hora de acometer actividades de innovación y mantener posiciones competitivas.

3. **Promotor de la mejora continua**, a través del procesamiento de la información proveniente del interior de la empresa, así como del entorno y de la retroalimentación. Todo esto sumado a la acción de autoevaluación permite a la empresa gestionar sus procesos de innovación de manera predecible, sistemática y continua.

4. **Pertinente**, dado por la posibilidad de que la organización pueda conocerse a sí misma, profundizando en la comprensión de sus capacidades, y en la aplicación del modelo según los objetivos estratégicos e intereses de la organización, lo cual se logra con el fomento de la cultura organizacional.

La importancia atribuida a la gestión de innovación, y al manejo de la complejidad que ello requiere, considera la reestructuración de responsabilidades en la empresa. Al efecto, en la siguiente figura se puede observar el “reacomodo” gerencial, en el cual se destina exclusivamente una

gerencia a las funciones de administración y gestión del proceso de innovación.



Estructura de Motopart para la gestión de la innovación, venta y servicios.

Inducción a la Innovación y su Gestión

La nueva visión de reestructuración y funcionalidad de Motopart contempla la promoción de actividades que inducen la innovación y su gestión, además de la toma de decisiones, con la inclusión de todo el personal y su conversión en proceso colectivo. En este orden de ideas, el cuadro a continuación presenta las variables clave involucradas en el sistema y algunas acciones a seguir para el cambio; muchas de ellas derivadas del diagnóstico realizado al personal de la pyme intervenida y del análisis FODA.

Variables Clave y Prácticas Básicas para la Promoción y Gestión de la Innovación y en la Distribuidora Motopart S.R.L.

Variables	Prácticas Básicas
Liderazgo y Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso directivo con la reestructuración de la empresa y gestión orientada a la innovación. • Desarrollo de aptitudes interpersonales y profesionalización en liderazgo, dirección y empoderamiento, y en materia financiera. • La empresa tiene claro y bien documentado en los planes de operación la visión, misión y objetivos estratégicos, y son conocidos por todos los trabajadores. • Responsabilidad compartida entre la alta administración y equipos de trabajo. • Cursos de trabajo en equipo y manejo de conflictos. • Cursos de Desarrollo Integral Mandos Medios y de Habilidades Gerenciales. • Adherencia a red empresarial y búsqueda de nuevos mercados.
Información	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de infraestructura tecnológica y diseño de sistemas de internet e intranet, para la gestión de la información y el conocimiento. • Reuniones a tiempo, y acuerdos verificados.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de página web interactiva y marketing digital. • Estudios etnográficos y Análisis de Mercado. • Uso de plataformas virtuales y software. • Eventos, jornadas y presentaciones personales.
Vigilancia Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Formación grupo ad hoc de vigilancia. • Aplicación de herramientas de vigilancia.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades tipo taller, reuniones grupo focal, benchmarking participativos. • Desarrollo de la capacidad de planeamiento estratégico, formas de medir el desempeño innovador, registro sistemático de prácticas, reuniones prácticas de feedback.
Recursos humanos y Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes de capacitación y entrenamiento. • Construcción de sistema para evaluación y recompensa al desempeño. • Establecimiento de sistema de seguridad y salud ocupacional.
Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las acciones contempladas en la Matriz de Definición de Objetivos y Acciones de RSE.
Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa, con la participación de todos los trabajadores, realizan reuniones periódicas para juzgar su desempeño innovativo.

Se debe observar que la mayor parte de las acciones presentadas serán canalizadas por la Gerencia Administrativa y de Innovación, y en todo momento ir de la mano de profesionales externos competentes, que coadyuven a llevar adelante el modelo de innovación presentado. En este escenario será de importancia las relaciones que se establezcan con universidades, cámaras empresariales, organismos gubernamentales, centros de investigación y desarrollo, grupos de consultores especializados, organizaciones de fomento. Además, es esencial realizar una labor de sensibilización en la empresa antes de comenzar el proceso, y dar a conocer las peculiaridades del cambio de acuerdo a sus beneficios, utilidad, dificultades y los efectos asociados a la participación de un agente externo.

A continuación, se amplía la caracterización de los elementos contemplados en el cuadro:

- **Liderazgo y Dirección.** En muchos aspectos, los líderes definen las organizaciones y las condicionan, tanto en su configuración interna como en las relaciones con el entorno; de ahí, su papel trascendental para llevar adelante el proceso de innovación en la empresa. Por tanto, es conveniente, en primer lugar, el compromiso directivo de Motopart en lo concerniente a los elementos necesarios para un plan de innovación; entre ellos, declaración de su importancia y visión, al interior de la empresa y con el entorno; establecimiento de objetivos y metas; definición operativa; e identificación de estrategias del proceso innovativo.

En este contexto, se recomienda que los gerentes y subgerente de la empresa desarrollen aptitudes interpersonales y, así mismo, se profesionalicen en materia de liderazgo, dirección y empoderamiento, y en materia financiera. Para este cometido, se debe tener claro y bien documentado los aspectos que involucran la visión, misión y objetivos estratégicos de la pyme, y ser dados a conocer a todos los trabajadores.

De igual manera, será papel de la alta dirección, en la figura de la Gerencia Administrativa y de Innovación, la formación de equipos de trabajo auto-administrados y facultados para la toma de decisiones, que hagan partícipe formalmente a todo el personal del proceso de cambio; compartan responsabilidades con la alta administración; y coadyuven en la solución de problemas mediante un diálogo horizontal. Al efecto, se sugiere para todas las personas de la empresa cursos de trabajo en equipo y manejo de conflicto; para los mandos medios (gerentes y sub gerente) cursos de Desarrollo Integral Mandos Medios y de Habilidades Gerenciales.

Asimismo, se hace necesario que los directivos de la pyme consideren su adherencia a una red empresarial, en su misma área productiva o de servicios, para desarrollar actividades de forma colectiva, cooperativa y complementaria; se logra con ello, las siguientes ventajas: (a) elevación de las capacidad de la empresa, sin necesidad de adquirir nuevos recursos o desarrollar otras habilidades; (b) acceder a servicios, que no se podrían obtener de manera individual; (c) aumentar el poder de negociación para conseguir insumos, también para promover y comercializar sus productos; (d) acceder a

financiamiento público o privado; (e) recibir asesoría y capacitación del aprendizaje, por medio de estrategias adoptadas por la asociación.

La red empresarial también permitiría alcanzar nuevos mercados nacionales e internacionales, y consolidarse en ellos. En cuanto a las dinámicas del comercio exterior, debe tomarse en cuenta que con la apertura y el apoyo que brinda las instituciones del gobierno argentino, el abrirse a mercados externos se convierte en una alternativa de crecimiento y sobrevivencia para la pequeña empresa.

- **Información.** Es crucial el manejo de la información y conocimientos provenientes del entorno, así como el generado dentro de la organización; todo esto apoyado en una infraestructura tecnológica adecuada y del diseño de sistemas de internet e intranet. Ejemplo de ello es la creación de bases de datos sobre las “mejores prácticas” de los trabajadores; programas regulares de enseñanza y formación, etc.; se facilita, de esta forma, que estos trabajadores puedan acceder de forma cotidiana a toda clase de comunicación relevante para su trabajo, y se potencie la creatividad. Se reforzará esta práctica con reuniones a tiempo, planificadas y con la verificación de acuerdos hasta alcanzar las metas.

- **Cliente.** Para una empresa como Motopart, la calidad del servicio al cliente resulta prioritaria; por tanto, es importante identificar, con apoyo de lo aportado por los proveedores, el comportamiento y requerimientos del cliente; a fin de capitalizarlos en la elaboración de la nueva propuesta de innovación. Con este objetivo, se propone el diseño de una página web interactiva y el uso del

marketing digital, así como algunas herramientas tales como estudios etnográficos (entrevistas contextuales y observación sistemática), análisis de mercado y uso de plataformas virtuales y software que faciliten juzgar la visión de los clientes en la creación de valor. También, se debe tener presente otras vías de enlace (eventos, jornadas y presentaciones personales).

- **Vigilancia tecnológica.** Refiere la capacidad que tiene la empresa para seleccionar, filtrar, procesar, evaluar, almacenar y difundir información; así como transformarla en conocimiento útil para la toma de decisiones. En otras palabras, generar conocimiento diferencial para la organización, que le permita adaptarse al complejo cambio de su entorno. Se intenta conocer qué cambios existen en las tecnologías y en los mercados; reducir el riesgo al tomar decisiones en conocimiento sobre el posicionamiento futuro de la organización; saber hacia dónde avanzar; llevar los esfuerzos organizacionales a nuevos terrenos y a las tendencias clave que se presentan para el sector de actividad; conocer a la competencia y anticiparse a las demandas de los clientes.

Debe considerarse que la vigilancia tecnológica puede tomar diversos enfoques, dependiendo de la necesidad de información que requiera la empresa, desde los diferentes entornos: normativo, económico, comercial, competitivo, sociocultural, ambiental, entre otros. Al efecto, se sugiere la formación de un grupo ad hoc de vigilancia, con el suficiente conocimiento para ejercer esta labor. Entre las herramientas de vigilancia, que contempla la literatura, se encuentran: los análisis FODA, las investigaciones de mercado,

la prospectiva tecnológica, la prospectiva socio-económica, los análisis de la competencia, los análisis de patentes y el benchmarking.

- **Cultura Organizacional.** Este aspecto tiene que ver con la existencia de una estrategia innovadora, y de la sistematización de actividades de gestión dentro de Motopart, que fomenten el cambio y otorguen valor a la capacidad de emprender nuevas acciones y toma de riesgos; se busca con ello hacer más eficiente el proceso innovador. El fomento de una cultura organizacional orientada hacia la innovación, va a influir directamente en todos los parámetros de la empresa; condicionando desde la misión y visión hasta su estructura. Además, debe tomarse en cuenta que ella crea las condiciones para un clima organizacional estable y el uso asertivo de la comunicación.

Con el fin de incentivar dicha cultura, se recomienda hacer partícipes a los trabajadores e internalizar la innovación dentro de la pequeña empresa, en un ambiente de confianza y carente de amenazas; la sugerencia es a realizar actividades tipo taller, reuniones grupo focal, incluso benchmarking participativos. Con dichas actividades se pretende, entre otros aspectos, obtener las percepciones relacionadas a una determinada área de interés; la identificación y discusión de las mejores prácticas de otras empresas, que pudieran mejorar el funcionamiento interno de la pyme; y, en general, que se visualice que el éxito del proceso de innovación depende de la participación y relación entre sus diversos actores.

Como complemento de lo anterior se puede decir que es necesario desarrollar la capacidad de planeamiento estratégico para la innovación,

formas de medir el desempeño innovador, un registro sistemático de las prácticas realizadas en el desarrollo de una idea o proceso novedoso y reuniones prácticas de *feedback*, que puedan surgir durante la implementación la innovación.

- **Recurso Humano y Formación.** La capacitación de los trabajadores es un elemento básico y necesario para la innovación, y una fuente de oportunidades para la misma. Ella contribuye no sólo con la capacidad de asimilación de la información externa a la empresa, sino también con el aprendizaje de conocimientos y habilidades requeridas para que trabajador desempeñe de la mejor manera su trabajo, para su formación personal y la interiorización de las normas de la organización. Además, que un diseño pedagógico preciso, integrando trabajo real y formación, supone un paso más para la incorporación de aspectos de formación individual con principios de la gestión del conocimiento.

Entre las principales estrategias se cuentan las siguientes:

1. Desarrollo de planes de capacitación y entrenamiento; lo que permite al trabajador acceder a nuevos conocimientos y competencias, creando consigo una fuerza laboral eficaz y competitiva, que lo beneficia personalmente y a la organización, a través del potenciamiento de la creatividad e innovación.

2. Construcción de un sistema para la evaluación del desempeño del personal, y el establecimiento de un sistema de incentivos remunerativos y no remunerativos a la mejora continua.

3. Establecimiento de un sistema de seguridad y salud ocupacional.

- **Responsabilidad Social Empresarial.** Este tema invita a Motopart, en cabeza de sus gerentes, a identificar las consecuencias sociales y sobre el ambiente que conllevan sus acciones, y al descubrimiento de formas de actuación que beneficien a la sociedad y a sí misma, y que contribuyan con el fortalecimiento de su entorno competitivo. En este contexto se cuenta con el documento “Matriz de Definición de Objetivos y Acciones”, elaborado por Bochi en 2020, con el objetivo de mejorar progresivamente el comportamiento empresarial, gestionar los impactos sociales y medioambientales que produce la pequeña empresa objeto de intervención.

Muchas acciones, que son observadas en dicha propuesta, permean las estrategias para la inducción a la innovación y su gestión descritas anteriormente. Resaltan los temas de gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, asunto de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad.

- **Autoevaluación.** Como se ha referido, es fundamental el establecimiento de un sistema de indicadores que señale la dirección del proceso innovativo y, por ende, la orientación estratégica de Motopart. A tal efecto, el siguiente cuadro presenta las variables con las cuales se trabaja, sus descriptores y valoración, de acuerdo a los diferentes niveles de avance que, en determinado momento, puede presentar la empresa en su gestión de la innovación. Se acompaña este cuadro con las indicaciones y contenidos pertinentes y orientadores para realizar esta autoevaluación.

Variables, Descriptores y Evaluación de la Gestión de Innovación en la Empresa Distribuidora Motopart SRL

Variable Descriptor	Expresión Cualitativa			
	Nulo	Bajo	Medio	Alto
	Valoración Cuantitativa			
	0	0,25	0,5-0,75	1
<i>Liderazgo y Dirección</i>				
Compromiso con la restructuración y gestión de innovación				
Aptitudes interpersonales y profesionalización.				
Visión, misión y objetivos estratégicos claros y conocidos				
Responsabilidad compartida con equipos de trabajo				
Formación para trabajo en equipo y otras habilidades gerenciales				
Adherencia a red empresarial y búsqueda de nuevos mercados				
<i>Información</i>				
Infraestructura tecnológica. Internet e intranet				
Reuniones a tiempo, y acuerdos verificados				
<i>Cliente</i>				
Interactividad vía internet				
Estudios etnográficos y análisis de mercado				
Eventos, jornadas y presentaciones personales				
<i>Vigilancia Tecnológica</i>				
Grupo ad hoc				
Herramientas de vigilancia				
<i>Cultura Organizacional</i>				
Cambio y cultura organizacional participativa				
Capacidad emprendedora y toma de riesgos				
Desarrollo de ideas o procesos novedosos				
Retroalimentación en la implementación de la innovación				
Medición del desempeño innovador				
<i>Recurso Humano y Formación</i>				
Planes de capacitación y entrenamiento.				
Sistema de evaluación y recompensa al desempeño innovador				
Sistema de seguridad y salud ocupacional				
<i>Responsabilidad Social Empresarial</i>				
Gobernanza				
Derechos Humanos				
Prácticas laborales				
Medio Ambiente				
Prácticas justas de operación				
Asunto de consumidores				
Participación activa y desarrollo de la comunidad				
<i>Autoevaluación</i>				
Aplicación periódica y participativa				

De lo que se trata es de contar con un papel de trabajo que permita a Motopart autoevaluarse periódicamente, e ir escalando de un nivel inicial (identificado en el Cuadro como “Nulo”), donde no hay avance, hasta otro superior, donde resulta óptima la gestión de la innovación dentro de la empresa. Esto se facilita por la introducción de una escala de valoración cuantitativa que va de 0 hasta 1, que permite conocer el estado de gestión de cada una de las variables en determinado momento (avance Nulo, Bajo, Medio o Alto según la escala de valoración cualitativa); de acuerdo a rúbricas (criterios cualitativos) por cada variable y descriptor, que se presentan de seguida, y a las cuales deberá recurrir el grupo de evaluadores durante el proceso.

Debe observarse que, dado que en el nivel medio es considerado un paso crucial para lograr el óptimo desempeño, los evaluadores contarán con mayor flexibilidad para la asignación de la puntuación (0,5 a 0,75). Al final se tendrá una evaluación global de la empresa, en determinado momento, y una orientación en los esfuerzos a realizar para lograr mayores rendimientos, sustentabilidad y cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial.

Estadios del Liderazgo y Dirección para la Gestión de la Innovación en Distribuidora Motopart SRL

Descriptor	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Compromiso con la restructuración y gestión de la innovación	Reticencia al cambio e innovación organizativa	Alta gerencia discute la necesidad de cambio organizativo orientado hacia la innovación, como factor estratégico de competitividad.	Se asume el reto de restructurar la empresa, considerando a la innovación como eje sobre el cual debe girar el cambio.	Compromiso de la Dirección con la restructuración de la empresa y su orientación hacia la innovación, claro e informado.
Aptitudes interpersonales y profesionalización.	No se cuenta con las aptitudes suficientes para enfrentar el cambio, y dar cabida a la innovación.	Evaluación, a nivel de Dirección, de la necesidad de formarse en relaciones interpersonales y profesionalización en diversos aspectos.	Planes para la formación y profesionalización del personal directivo en liderazgo, dirección, empoderamiento y financiamiento.	Directivos con aptitudes personales y profesionales ligadas a liderazgo, dirección, empoderamiento y materia financiera.
Visión, misión y objetivos estratégicos claros y conocidos.	La visión, misión y objetivos de la empresa no compartidos con los empleados, ni orientados hacia la innovación.	Visión, misión y objetivos estratégicos son evaluados por la dirección, y orientados hacia el proceso de cambio e innovación.	Visión, misión y objetivos estratégicos son discutidos y ajustados con los criterios de los empleados.	Visión, misión y objetivos estratégicos, orientados a la innovación, claramente establecidos y compartidos por todos.
Responsabilidad compartida con equipos de trabajo	Todas las decisiones recaen sobre la Dirección de la empresa.	La Dirección incentiva a la formación de grupos de trabajo, que compartan responsabilidades.	Equipos de trabajo, conformados para compartir responsabilidades en la toma de decisiones, y en la formación y entrenamiento del personal.	Responsabilidad, decisiones sobre planes de formación y entrenamiento discutidos y organizados con equipos de trabajo
Formación para trabajo en equipo y otras habilidades gerenciales.	Planes dirigidos a la formación para el trabajo en equipo y habilidades gerenciales inexistentes.	Alta gerencia visualiza la necesidad de formación para el trabajo en equipo y habilidades gerenciales.	Se discute y planifica la realización de cursos sobre trabajo en equipo y habilidades gerenciales.	Planificación y financiamiento adecuado en cursos de formación para el trabajo en equipo y habilidades gerenciales, de acuerdo a necesidades.
Adherencia a red empresarial y búsqueda de nuevos mercados.	La empresa no forma parte de ninguna red empresarial. Tampoco va a la búsqueda de nuevos mercados.	Se discute la factibilidad de formar parte de una red empresarial, y los beneficios implicados.	Identificación de una red empresarial, afín con los objetivos estratégicos de la pequeña empresa.	La empresa formando parte de una red empresarial, y en la búsqueda de mercados nacionales y extranjeros

Estadios Relacionados a la Información para la Gestión de la Innovación en Distribuidora Motopart SRL

Descriptor	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Infraestructura Tecnológica. Internet e Intranet	Inexistencia de infraestructura tecnológica, accesible a todo el personal.	Se discute, junto a los equipos de trabajo, la necesidad de apropiar la tecnología digital	Planificación para la adquisición e instalación de equipos, con servicio de internet e intranet.	Equipos con internet e intranet, accesibles a todo el personal.
Reuniones a tiempo, y acuerdos verificados.	No se dan reuniones para el intercambio de información tecnológica y de otro tipo	Directiva con grupos de trabajo discute la necesidad de encuentros periódicos con los empleados, a fin de intercambiar información de interés para todos.	Planificación y organización de reuniones de trabajo para intercambiar información tecnológica y en aspectos relacionados a innovación.	Reuniones para intercambio de información tecnológica y relacionada a la innovación en el trabajo. Acuerdos registrados y planificados para su evaluación.

Estadios Relacionados a Clientes para la Gestión de la Innovación en Distribuidora Motopart SRL

Descriptor	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Interactividad vía internet	Inexistencia de mecanismo vía internet, para interactuar con clientes y dar información sobre productos y servicios.	Se discute sobre el diseño y adopción de una página web, para intercambio de ideas con clientes e información de productos y servicios.	Contrato para la construcción de una página web, que permita interactuar con el cliente y para la información de productos y servicios.	Página web para interactuar con clientes y suministrar de información sobre productos y otros asuntos relacionados con su servicio.
Estudios etnográficos y análisis de mercado	Ningún estudio relacionado a preferencias del cliente ni análisis de la proporción de consumidores potenciales.	Se destinan recursos materiales y de personal para la capacitación en estudios etnográficos y análisis de mercado.	Planificación cronológica para la realización de estudios etnográficos y análisis de mercado.	Mecanismos que permiten medir las preferencias del cliente y monitorear la proporción de consumidores actuales y potenciales de productos y servicios
Eventos, jornadas y presentaciones personales	No se contemplan acciones de promoción y acercamiento personal a clientes e instituciones	La Dirección discute sobre las implicancias de realizar actividades de promoción y acercamiento personal a clientes e instituciones.	Se planifican y discuten, con la participación del personal, actividades de promoción y acercamiento personal a clientes e instituciones.	Se cuenta con una planificación de actividades de promoción y acercamiento personal a clientes e instituciones.

Estadios Relacionados a la Vigilancia Tecnológica para la Gestión de la Innovación en Distribuidora Motopart SRL

Descriptores	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Grupo ad hoc	Inexistencia de mecanismos de vigilancia del entorno, relacionados con tecnología y actividades económicas de la empresa	Se discute sobre la importancia de contar con un grupo de personas, al interior de la empresa, que realice actividades de vigilancia tecnológica, y otras relacionadas con la empresa.	Conformación de integrantes y definición de funciones, de grupo ad hoc de vigilancia tecnológica y actividades económicas relacionadas con la empresa.	Grupo ad hoc con información actualizada e interaccionando externa e internamente sobre aspectos relacionados con la tecnología y otras actividades económicas ligadas a la empresa
Herramientas de vigilancia	No se cuentan con herramientas para la vigilancia tecnológica ni actividad económica relacionada con la empresa	La Dirección discute la necesidad y beneficios de contar con herramientas de vigilancia tecnológica y actividades económicas relacionadas con la empresa.	Asesoría en el uso de herramientas para la vigilancia tecnológica y aspectos del entorno relacionado a la actividad económica de la empresa	Manejo de herramientas activas para la vigilancia tecnológica y actividad económica relacionada con la empresa

Estadios de la Cultura Organizacional para la Gestión de la Innovación en Distribuidora Motopart SRL

Descriptor	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Cambio y cultura empresarial	Cambios en la empresa de tipo reactivos, y asumidos por la alta gerencia	La alta gerencia define los cambios que debe asumir la empresa, de acuerdo a las situaciones actuales y futuras; toma en cuenta los objetivos estratégicos de la misma	Participación e intercambio de ideas, entre el personal, de los cambios que asumirá la empresa; en consonancia con la situación actual y los objetivos estratégicos de la misma	Cambios novedosos a partir del diálogo entre directivos y empleados. Son consideradas circunstancias socioeconómicas y ambientales imperantes. Toma de decisiones por consenso.
Capacidad emprendedora y toma de riesgos.	Escasa acción emprendedora y toma de riesgos dentro de la empresa.	Dirección toma acciones de mejora en la organización de la empresa, para aumentar su productividad y sustentabilidad, asumiendo los riesgos.	Incentivo para la creatividad, acción emprendedora y toma de riesgos de todo el personal	Capacidad emprendedora arraigada en el personal. Toma de riesgos forma parte de la cotidianidad. Errores vistos como parte del proceso.
Desarrollo de ideas y procesos novedosos.	La empresa fundamenta su actividad innovadora con los aportes de la Directiva.	Los gerentes socios y gerencia media se reúnen, a fin de discutir e intercambiar ideas sobre mejoras organizativas y novedosas.	La empresa motiva al personal para que desarrolle ideas novedosas, con relación a las actividades que llevan a cabo.	Con la participación de todo el personal, se intercambian ideas para la implementación de ideas y procesos novedosos.
Retroalimentación en la implementación de la innovación	No se discuten resultados, respecto a la implementación de ideas y proyectos nuevos.	La Dirección evalúa los resultados de la implementación de nuevas ideas y proyectos.	La alta gerencia evalúa y hace seguimiento a las nuevas ideas y proyectos	Todo el personal participa en la discusión y evaluación la implementación de ideas innovativas y proyectos.
Medición del desempeño innovador	La empresa carece de mecanismos para medir el desempeño innovador de su personal.	Se discute la necesidad de construir mecanismos para medir el desempeño innovador.	Se discuten y diseñan, junto a los grupos de trabajo, mecanismos idóneos para medir el desempeño innovador del personal.	Existen reglas claras, y accesibles a todo el personal, de la forma de medir su desempeño innovador.

Estadios del Recurso Humano y Formación para la Gestión de la Innovación en Distribuidora Motopart SRL

Descriptores	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Planes de capacitación y entrenamiento	Inexistencia de planes de capacitación y entrenamiento.	Se evalúa la necesidad de capacitación y entrenamiento del personal de la empresa	Discusión de planes de capacitación y entrenamiento con el personal de la empresa.	Planes de capacitación y entrenamiento, con presupuesto asignado, organizados por áreas y de forma cronológica.
Sistema de evaluación y recompensa al del desempeño innovador	No existen mecanismos para la evaluación, ni recompensa, al desempeño innovador del personal.	La Dirección discute, con grupos de trabajo, la necesidad de evaluar y recompensar el desempeño innovador del personal.	Intercambio de ideas con trabajadores, acerca de los aspectos a evaluar el desempeño innovador y formas de recompensar al personal.	Sistema de evaluación del desempeño innovador, y recompensa remunerativa y no remunerativa, conocidos por todo el personal de la empresa.
Sistema de seguridad y salud ocupacional	Es precario el sistema de seguridad y salud ocupacional de la empresa	La Dirección discute, con base a las normas y leyes, la mejor forma de brindar seguridad y planes de salud a todo su personal.	Intercambio de ideas y ajuste, con participación de los empleados, sobre el sistema de seguridad y salud ocupacional a implementarse en la empresa.	La empresa brinda a sus empleados seguridad personal, con todos los derechos consagrados en la ley; y salud, de acuerdo a sus necesidades.

Estadios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Distribuidora Motopart SRL

Descriptor	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Gobernanza	No se maneja el concepto de RSE	La Dirección se informa sobre la RSE y los beneficios derivados de su adopción.	Se discute sobre el concepto de RSE, y se toman decisiones para adherirse a éste.	Adopción del concepto de RSE y su conocimiento por parte del personal.
Derechos Humanos	Manejo del tema de los DDHH a discrecional, por parte de la Directiva.	Equipos de trabajo incentivados a la recolección de información sobre DDHH, y su influencia a nivel personal y laboral.	Planificación de actividades de capacitación, sensibilización y participación en DDHH.	Personal consciente sobre el valor los DDHH en su vida personal, laboral y trato con los clientes
Prácticas laborales	Inexistencia de planes de formación profesional	Se evalúa las necesidades de formación laboral.	Discusión de planes de formación profesional.	Apoyo material y financiero para la formación laboral.
Medio Ambiente	No se tiene conciencia sobre la responsabilidad de la actividad económica sobre el ambiente	Discusión sobre la responsabilidad de la actividad empresarial sobre el ambiente.	La empresa asume su responsabilidad frente al ambiente, y planifica acciones que minimicen su deterioro.	Acciones planificadas, para contribuir al cuidado, conservación y preservación de los recursos ambientales.
Prácticas justas de operación	No existe una política anticorrupción dentro de la empresa.	La Dirección se reúne para definir la política anticorrupción de la empresa.	Planificación de acciones, para dar a conocer la política anticorrupción de la empresa y aspectos relacionados.	Trabajador concientizado sobre los efectos perniciosos de las actividades no éticas, en lo personal y en su desempeño laboral. Se conoce la política anticorrupción de la empresa.
Participación activa y desarrollo de la comunidad	La empresa no contribuye con el desarrollo de la comunidad.	Reuniones con representantes comunitarios para discutir necesidades.	Diseño de actividades y participación del personal, proveedores y otras empresas en programas de beneficio comunitario.	La empresa contribuye con el desarrollo comunitario en su área de influencia, mediante planes a mediano y a largo plazo.

Estadios de la Autoevaluación en Distribuidora Motopart SRL

Descriptor	Estadio 0	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3
Aplicación periódica y participativa	Inexistencia de actividades de autoevaluación de la gestión orientada a la innovación.	La Dirección discute evaluar la gestión orientada a la innovación, dentro de la empresa.	La Dirección, junto a los grupos de trabajo, diseña planes de autoevaluación de la gestión orientada a la innovación, dentro de la empresa	Se comparte con todos los trabajadores los planes de evaluación participativa, de la gestión orientada a la innovación dentro de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. y Fischer, A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y Gestión*, (35), 25-63
- Albano, S. (2008). *Metodología de la investigación en Administración*. UNR. Rosario, Argentina.
- Alcalde, H. (2016). La innovación organizativa como palanca de transformación de la Pyme. *Cuadernos Orkestra*, 2016/18
- Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544-563
- Agotegaray, M. (2016). El aprendizaje en las organizaciones: Una revisión de la literatura. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, (64-65), 5-42
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista CTS*, 5(13), 9-25
- Alderete, M. y Diez, J. (2014). Innovación para la competitividad territorial: un análisis de las pymes industriales de Bahía Blanca. *Revista Líder*, 25, 35-69
- Alekseevna, M. (2014). Evolution of the innovation process models. *International Journal of Econometrics and Financial Management*, 2(4), 119-123
- Álvarez, M. (2016). *La innovación administrativa y la gestión del conocimiento como Fuentes de ventaja competitiva: una aproximación teórica*. En: Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones. Bogotá, 6 de abril de 2016. pp. 261-277
- Álvarez, R. (2015). *Gestión de la innovación: herramienta transformacional para las organizaciones*. En: Enfoque de Innovación en las Organizaciones. Rubén, Álvarez Venegas (ed.). Costa Rica: Universidad Internacional. pp. 11-33
- Ambrosio, S. (2018). Estudio de casos: los modelos de innovación en una empresa farmacéutica. *Debates Sobre Innovación*, 1(1), i-xv
- Arraut. L. (2008). la innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-203.

- Arzola, M. y Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 80-98
- Astudillo, S. y Briozzo, A. (2015). Factores determinantes de la innovación en las MIPYMES manufactureras de la Argentina y el Ecuador. *FAEDPYME International Review*, 4(7), 53-65
- Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Shalom
- Bochi, N. (2020). *Análisis caso único de RSE en empresa Autopartista de Rosario MOTOPART S.R.L.* [Tesis de Grado. Universidad Nacional de Rosario]. Santa Fe, Argentina.
- Botero, J. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes.* Colección Gerencia e Innovación Organizacional. Bogotá: Universidad EAN.
- Brunet, I. y Baltar, F. (2010). Desarrollo endógeno, calidad institucional e innovación. Una revisión de la teoría y de algunos de sus límites. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (48), 1-18
- Burgos, Y. (2014). *Factores determinantes de innovación en las pymes metalmecánicas de Cartagena-Colombia.* [Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Bolívar]. Cartagena de Indias.
- Camio, M.; Izquierdo, S.; Álvarez, M. y Díaz, C. (2019). Demarcación conceptual del aprendizaje organizacional para su medición. *Debates sobre Innovación*, 3(1), 1/11-11/11
- Cárdenas, H. (2009). *Diseño conceptual de un modelo de gestión de la innovación colaborativa para una empresa de telecomunicaciones.* [Tesis de Grado. Universidad Nacional de Colombia]. Medellín Colombia.
- Caresani, D. (2010). *Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. el caso de las pymes industriales argentinas.* [Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia]. Valencia, España.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*. Año 4-N° 8 Julio/Diciembre, 61-73
- Castro, A.; Zарtha, J.; Sollero, J.; Montes, J.; Vаsgas, E.; Palacio, J. y Hoyos, J. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 75-89

- Ceballos, M. (1999). *Difusión de innovaciones tecnológicas y la iniciativa de la gestión empresarial*. Análisis de sus relaciones en PyMes de la provincia de Corrientes (Nordeste Argentino). V. Seminario Internacional de la RII Toluca Mex., 21-24 septiembre 1999. pp. 1-31
- Codina, A. (2007). *Deficiencias en el uso del FODA: causas y sugerencias*. [PDF] www.degerencia.com.
- Comisión Europea. (1995). *Libro verde de la innovación*. [PDF] <https://sid.usal.es/idos/F8/FDO11925/libroverde.pdf>
- Cordero, M. (2018). *La relación entre la innovación y el espacio de los recursos humanos de la gestión empresarial: tres casos de la industria metalmecánica de Rafaela, Santa Fe*. [Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Quilmes]. Bernal, Argentina.
- Cornejo, M. (2009). *La cultura de Innovación*. Informes Técnicos Ciemat 1169. Madrid, España: CIEMAT.
- Corona, J.; Montaña, O. y Medina, J. (2009). *Desarrollo de un modelo de innovación para las pymes del Estado de Hidalgo*. En 4° Congreso Internacional de Gestión, Calidad y Competitividad. Septiembre 2009. pp. 339-354
- Correa, C.; Yepes, V. y Pellicer, E. (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. *Revista Ingeniería de Construcción*, 22(1), 5-14
- Cortés, M. e Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Colección Material Didáctico. Universidad Autónoma del Carmen. Campeche, México.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. 10ma edición. México: Cengage Learning.
- Díaz, G. y Guambi, D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 212-229
- Díaz, N.; Lozano, L.; Pérez, R. y Ocampo, D. (2016). *Intervención e innovación de la responsabilidad social empresarial*. Bogotá: Universidad EAN
- Dotsika, F. y Patrick, K. (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. *Information Technology & People*, 26(4), 368-382

- Enkel, E.; Gassmann, O. y Chesbrough, H. (2009). "Open R&D and Open Innovation: exploring the phenomenon," *R&D Management*, 39(4), 311-316 (resumen).
- eoi-Escuela de Negocios (2007). *La innovación como herramienta de transformación empresarial*. [PDF] http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:12172/componente12171.pdf
- Farjoun, M. (2010), «Beyond dualism: Stability and change as a duality», *Academy of Management Review* 35, pp. 202-225. (resumen)
- Ferrer, M. (2016) Editorial: Innovación y diseño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 21 (74), 190-192
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(79), 355-371
- Garzón, M. y Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224
- Gatica, F. y Urribarren, T. (2013). ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Investigaciones en Educación Médica*, 2(1), 61-65
- Gil-Lafuente, A. y Luis-Bassa, C. (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 15-32
- Gosende, M. (2017). *Factores organizacionales que determinan la capacidad innovadora en pymes argentinas*. [Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico de Buenos Aires]. Buenos Aires.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30(3), 235-245
- Howells, J. (1995). Un modelo de innovación socio-cognitivo. *Redes*, 2(3), 151-176
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el Análisis FODA*. Dirección de Organización y Planeación. México: Dirección de Planeación y Organización IPN. En línea: <http://es.scribd.com/doc/56405534/09-Analisis-FODA-IPN-Mexico>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013) *Diseño de cuestionarios*. México.

- ISO (2010). Norma Internacional ISO 26000. *Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. p. vii
- Jaramillo, L. (2012). *Capacidad empresarial para la innovación en los sectores comercio, servicios y turismo. Estudio comparativo de Tijuana (México) y Medellín (Colombia)*. [Tesis de Maestría. El Colegio de la Frontera]. Tijuana, México
- Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE*, 37(112), 115-139
- Kline, S. y Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation*. [PDF] [http://dec.ec.unipg.it/~fabrizio.pompei/KlineRosenberg\(1986\).pdf](http://dec.ec.unipg.it/~fabrizio.pompei/KlineRosenberg(1986).pdf)
- Lafuente, R. (2017). Determinación de factores que están presentes en un sistema de indicadores en la gestión de la innovación. Casos de estudio. *Debates sobre Innovación*, 1(1), 1-14
- Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. En: Innovación. Perspectivas para el Siglo XXI. Edición BBVA. pp. 163-177.
- Landazury, L.; Jaafar, H.; Cristofani, M. y Canales, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*, 39(13), 20
- Llama, M. (2015). *Proyecto de reorganización estructural de una mediana empresa familiar tapatía a partir de una experiencia de consultoría sistémica centrada en la especificación y ejecución de su planteamiento estratégico como factor de impulso hacia su institucionalización*. ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara. Departamento de Economía y Metodología. Guadalajara, México.
- López, L. (2016). *Principales prácticas de recursos humanos que apoyan la innovación en las PYMEs: Empresas de Jalisco y Cataluña*. [Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull]. Barcelona, España.
- López, M.; Marulanda, C. y Agudelo, J. (2010). Una propuesta sobre buenas prácticas en gestión del conocimiento. "Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 30, (mayo - septiembre de 2010, Colombia), 105-129. [PDF]revistavirtual.ucn.edu.co/
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. España

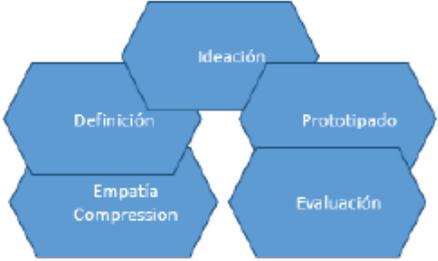
- López, O.; Blanco, M. y Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 5(2), 251 -264
- López, M.; González, N. y Vásquez, M. (2016). Modelo de innovación para las pymes a partir de la práctica guiada. *Revista Global de Negocios*, 4(7), 27-39
- López, O. y Obregón, N. (2016). *Diseño de la capacidad de absorción en las organizaciones: propuesta de un nuevo constructo y literatura*. En: Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones. Bogotá, 6 de abril de 2016. pp. 293-311
- Lugones, G. (2008). *Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación*. Working Paper. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maldonado, G. y Collantes, K. (2016). *Capacidades dinámicas de aprendizaje fuente de competitividad empresarial*. En: Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones. Bogotá, 6 de abril de 2016. pp. 145-159
- Mariño, M. (2007). *Diagnóstico de la calidad de servicio prestada por el centro de atención al cliente de la empresa B.O.C Gases de Venezuela*. [Tesis de grado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado]. Barquisimeto, Venezuela.
- Martínez, A. (2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial*. [PDF] <https://www.semanticscholar.org/paper/Desarrollo-y-definici%C3%B3n-de-un-modelo-de-gesti%C3%B3n-al-Mart%C3%ADnez/b1b0636da39601533b3479be220529bbd906dc2c>
- Matadamas, L.; Morgan, J. y Díaz, E. (2015). *Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el Estado de Queretaro*. En: Memoria de IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad; noviembre 2015. [PDF] <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/45/163> Abril 26 de 2020
- Matilla, C. (2008). Impacto empresarial de las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas y su relación. *Economía Industrial*, (367), 225-234
- Meisel, C.; Bermeo, H. y Oviedo, L. (2006). Generación de valor a través de la gestión estratégica del conocimiento, de la innovación y la mejora continua "un modelo de aplicación al sistema de operaciones de una pyme manufacturera". *Scientia et Technica* Año XII, No 31, 165-170

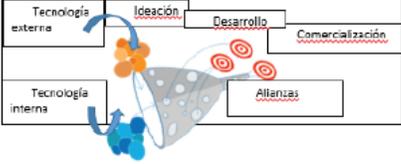
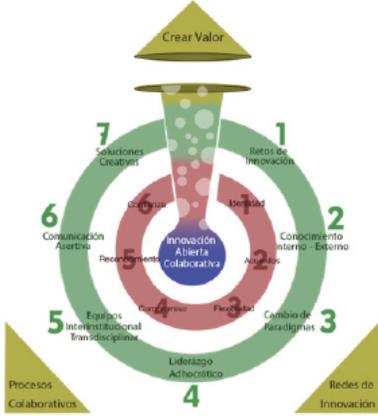
- Mendoza, J. y Valenzuela, A. (2013). Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa. Un estudio de las industrias metalmecánica y de tecnologías de información en Sonora. *Contaduría y Administración*, 59(4), 253-284
- Montenegro, S. y Schroeder, I. (2017). Innovación, creatividad y aprendizaje organizacional: desafíos de la práctica profesional. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 3(1), 74-88
- Morales, V.; Robalino, A. y Almeida, C. (2019). Propuesta metodológica para la medición del potencial de innovación en las organizaciones ecuatorianas. *Debates sobre Innovación* 3(2), 1/14-14/14
- Navarro, A.; Yáñez, R. y González, C. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de Comunicación de la SEECL*, Año XXII(45), 87-101
- Ocampo, D. (2014). *Intervención e innovación de la estructura organizacional*. Bogotá: Universidad EAN.
- O'Raghallaigh, P.; Sammon, D. y Murphy, C. (2004). Re-conceptualisation of Innovation models to support decision design. *Journal of Decision Systems*, 13(1), 1-21
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. (2005). *Manual de Oslo (3ra edic.)*. Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas.
- Ovallos, D. y Amar, P. (2014). Perfil innovador de la industria manufacturera colombiana. Caso del sector metalmecánico de Barranquilla. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 13(25), 115-136
- Palacio, C. y Gaviria, A. (2016). Modelos de Innovación Abierta, una revisión bibliográfica con enfoque a las PYME. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 3(2), 19-39.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, XIX(1), 213-228.
- Pérez, R. y Ocampo, D. (2015). *Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO): -Marco General-*. Bogotá: Universidad EAN.

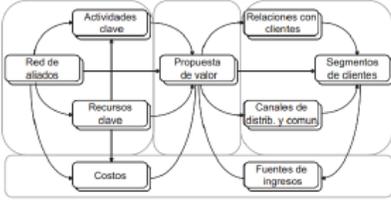
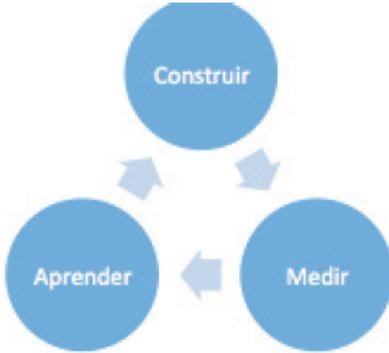
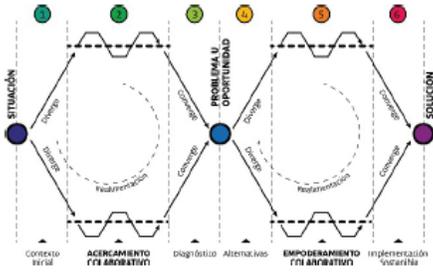
- Pérez, R.; Velásquez, A.; Castellanos, G.; Garzón, M.; Alfonso, H.; Calixto, N.; Rodríguez, A.; Palacio, R.; López y Vidal, M. (2013). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Power, J. y Dooly, Z. (2014). Considerations for Modelling Firm-Level Innovation Processes in Privacy and Cyber Security Organisations. *Advanced Research in Scientific Areas*. December, 1. - 5.
- Ramírez, M. (2020). *MIIGO: modelo de innovación e intervención para la gestión de organizaciones: innovación, tecnología y conocimiento*. Bogotá: Universidad EAN, 2020
- Ramírez, B.; Ceballos, P. y Miranda, J. (2020): “El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional”, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, n. 7 (agosto 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.html>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(2016), 125-140
- Ruiz, J.; Ruiz, C.; Martínez, I. y Pelaez, J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. [PDF] <https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Sánchez, O.; Cervantes, V. y Peralta, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 22(2), 78-91.
- Sarduy, Y. El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana Salud Pública*, 33(2), 1-11.
- Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (2000). *Lluvia de Ideas (Brainstorming)*. [PDF] www.sigc.uqroo.mx/Manuales/Institucional/.../DGC.../Metodologías/Lluvia.pdf
- Sparrow, P. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 131-156

- Teece, D. (1996). Organización empresarial, estructura industrial e innovación tecnológica. *Revista de Organización y Comportamiento Económico*, 31(2), 193-224
- Varela, V. (2016). *Innovación en nuevos métodos organizativos y su impacto en el sector de la industria manufacturera en Colombia 2007-2014*. [Tesis de Grado. Universidad Militar Nueva Granada]. Bogotá, Colombia.
- Vega, M. (2001). *La importancia de la calidad en el servicio al cliente*. [Tesis de Grado. Universidad Veracruzana]. Coatzacoalcos, Veracruz
- Velazco, E. y Zanamillo, I. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 127-138
- Velásquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 66 – 87
- Velásquez, A. (2006). Diseño de organizaciones para la creación de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (58), 5-25
- Zapata, G.; Sigala, L. y Canet, M. (2016). Características de diseño organizativo de las medianas empresas del estado Lara, Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 288-306

ANEXO A
Modelos de gestión y proceso de la innovación (Ramírez, 2020)

Nombre del modelo	Descripción breve	Esquema
Design Thinking	<p>El empresario es consciente que las nuevas metodologías para la innovación son esenciales, este modelo busca que los innovadores se sumerjan en comprender muy bien el problema, necesidad u oportunidad, luego a explorar los territorios de oportunidad, proponer muchas ideas, hacer un prototipo de la idea y evaluarla.</p> <p>La mayoría de las empresas tiene en cuenta ahora la etapa de la empatía, que consiste realmente en ponerse en los zapatos del usuario final, y entender que le duele para poder satisfacer su necesidad real.</p> <p>Lo más importante de este modelo es cuando se desarrolla el prototipo y se prueba y evalúa, dejando un escenario y soportes claros sobre la aceptación del producto en el momento de salir a venderlo.</p>	 <p>Ramírez, (2016), tomado de Instituto de Reinhold, Steinbeck Stanford (USA)</p>
Triple hélice	<p>Se involucra en el proceso de innovar el Estado y la Universidad apoyando con recursos a la empresa que se apalanca de los investigadores y estudiantes de la academia.</p> <p>Es un modelo que está siendo muy exitoso, cada vez más es recurrente por ejemplo en Colombia que las entidades del Estado como INNpulsa, Colciencias, Ica, MINCIT, dispongan de recursos para que juntos la academia y el empresario desarrollen juntos un nuevo producto, o proceso o modelo de negocio o estrategia comercial que le apunte al mejoramiento de la empresa.</p> <p>En este modelo de la triple hélice es importante tener en claro quiénes y en que porcentajes se quedan con los derechos patrimoniales del resultado del proyecto.</p>	 <p>Etzkowitz y Leydersdorff (1995).</p>

Nombre del modelo	Descripción breve	Esquema				
<p>Innovación abierta</p>	<p>Los empresarios son conscientes que el talento no solo está en su empresa. Se busca expertos de afuera que ayuden a descubrir nuevos productos y servicios. Se contratan consultores expertos para capacitar a los colaboradores. Se involucra la empresa en concursos y convocatorias de innovación. Este modelo es muy aceptado ahora en las empresas por la creatividad que surge de grupos interdisciplinarios. Cada vez más se solicitan expertos para dar solución a problemas internos. Lo importante es mezclar el conocimiento externo con el interno para que el Know How quede en la empresa.</p>	 <p>Ramírez (2016); tomado de Chesbrough (2009).</p>				
<p>Innovación abierta colaborativa</p>	<p>Este modelo involucra siete componentes que son los pasos para llegar a una solución estos son, tener en claro los retos de innovación, mezclar el conocimiento externo e interno, cambiar de paradigmas, ejercer un liderazgo que inspire a los participantes, conformar los equipos interdisciplinarios, y proveer de protocolos claros y asertivos para la comunicación, con el objetivo de llegar a las soluciones creativas. Para ello es necesario que se tengan los principios de respeto a la identidad, llegar a acuerdos entre todos, permitir la flexibilidad en todos los procedimientos, comprometerse con las tareas asignadas, reconocer y valorar el trabajo de todos y mantener un ambiente un ambiente de confianza.</p>	 <p>Ramírez (2016).</p>				
<p>Innovación en valor (océano azul).</p>	<p>El empresario quiere ser diferente a los demás de su sector y no quiere seguir compitiendo en la guerra de productos. Crea algo nuevo en mercados que aún no se han explotado, elimina acciones y procesos, reduce lo que no es relevante e incrementar lo que satisface al consumidor. A este modelo se le ha involucrado un nuevo concepto de los océanos purpura. Un buen ejemplo para los lectores de este modelo es lo que se ha hecho con el circo del sol con los canales de televisión como Animal Planet, etc. En el nuevo contexto de valor agregado es necesario tratar de hacer algo bien diferente a lo que actualmente se hace.</p>	<table border="1" data-bbox="894 1388 1295 1549"> <tr> <td>Reducir Procesos o programas que no son necesarios</td> <td>Crear Un concepto, tema, o proyecto, en cada producto o servicio que se ofrezca al nuevo público.</td> </tr> <tr> <td>Eliminar Lo que es repetitivo en las empresas</td> <td>Incrementar Un proceso o acción prometedora</td> </tr> </table> <p>Ramírez (2016); tomada de la matriz de cuatro acciones de Kim y Mauborgne (2005) y Saiz y Colvin (2015).</p>	Reducir Procesos o programas que no son necesarios	Crear Un concepto, tema, o proyecto, en cada producto o servicio que se ofrezca al nuevo público.	Eliminar Lo que es repetitivo en las empresas	Incrementar Un proceso o acción prometedora
Reducir Procesos o programas que no son necesarios	Crear Un concepto, tema, o proyecto, en cada producto o servicio que se ofrezca al nuevo público.					
Eliminar Lo que es repetitivo en las empresas	Incrementar Un proceso o acción prometedora					

Nombre del modelo	Descripción breve	Esquema
<p>Canvas</p>	<p>El empresario concreta una metodología para organizar su empresa teniendo en cuenta la relación existente entre los clientes, el mercado, los recursos, las actividades de la empresa, los canales de distribución, los aliados, los costos e ingresos y la promesa de valor.</p> <p>Este modelo se utiliza demasiado para cuando el emprendedor no sabe qué, ni cómo estructurar una buena idea. Con este modelo se le ayuda a que describa cada paso y se le guía para que pueda tener no solo una idea sino un proyecto definido.</p>	 <p>Ramírez (2016); tomado de Osterwalder (2008).</p>
<p>Lean Start up</p>	<p>Este modelo desarrollado por Ries (2008) consiste en una rápida experimentación entre tres variables que son: Crear, medir y aprender. Lo que se pretende es crear el producto mínimo viable para testearlo en el mercado y ver la efectividad de este con los consumidores, de este modo aprender de manera efectiva y rápida que se debe desechar o dejar para la producción del producto final. Vale la pena siempre hacerlo, la innovación puede salir muy costosa y desastrosa sino se verifica con el consumidor final el producto para una buena aceptación.</p> <p>En la mayoría de las universidades se utiliza la mezcla de todos estos modelos con el objetivo de hacer que los jóvenes emprendedores aprendan de sus mismos errores.</p>	 <p>Ries (2011).</p>
<p>Doble hexágono</p>	<p>El modelo doble hexágono, converge y diverge en seis puntos: un contexto inicial, un acercamiento colaborativo, un diagnóstico del problema, alternativas y oportunidades, empoderamiento colaborativo, para llegar a una implementación sostenible de la solución al problema identificado (Jiménez, 2017).</p> <p>Este modelo estimula al empresario a ser creativo y permitirse ensayar, apreciar el conocimiento colaborativo de otros y luego focalizar esa creatividad en algo útil y sostenible que genera valor agregado a la empresa.</p>	 <p>Jiménez (2017), citado en Ramírez, Pérez y Salcedo (2018).</p>

ANEXO B

Entrevista a Directivos de Motopart

GSM: Gerente Socio Masculino

GSF: Gerente Socio Femenino

G: Gerente

SG: Subgerente

1. Manejo de la Información y el conocimiento para la innovación, y de las Tecnologías de la Información y Comunicación

1.1 ¿Cuáles han sido los cambios tecnológicos que se han sucedido en la empresa, a lo largo del tiempo?

GSM. A nivel tecnológico, las mejoras introducidas tienen que ver, principalmente, con la adquisición de equipos de computación y software administrativos para llevar registros de compra y venta, además de stock de productos.

GSF. Tecnológicamente hablando, la empresa tuvo una fuerte inversión en equipos de computación, con el fin aligerar las actividades de compra y venta. Asimismo, ha invertido en la adquisición de programas administrativos que incluyen las actividades anteriores y el control sobre los productos almacenados.

G1: La introducción de equipos y sistemas computacionales ha sido la inversión más destacada en tecnología. Ello facilita el trabajo, dado que se tiene un mayor control en la entrada y salida de productos de los almacenes, y el control de stock.

G2: Los equipos de computación y sistemas administrativos asociados, han hecho más fácil nuestro trabajo. Estos permiten que podamos controlar, de mejor manera, el trabajo de los empleados que están a nuestro cargo; así como una mayor satisfacción de los clientes, dado que podemos ofrecer la mercancía que realmente está en nuestras bodegas, sin prometer algo que no tenemos a la mano.

G3: En tecnología, la empresa ha realizado inversiones en laptop y programas administrativos, con el fin de facilitar el trabajo de ventas y control de inventarios. Eso nos ha dotado de un mayor control sobre las actividades de nuestro personal, relacionadas con el trabajo.

SG: Básicamente, las inversiones han sido de equipos de computación y software administrativos para el control de ventas e inventarios. Nos permite dicha tecnología cumplir con nuestros clientes, en cuanto a entregas a tiempo, y con nuestros proveedores, dado la actualización de los inventarios de la empresa.

1.2 ¿Con cuál patrimonio tecnológico cuenta la empresa, para afrontar los retos que les imponen las Nuevas Tecnología de la Información y Comunicación?

GSM. Los cargos de alto nivel, incluyéndonos, se han dotado de equipos modernos de computación, con la adición de programas de administración, con el fin de ayudar en su desempeño como supervisores; pero no específicamente para comunicarse entre ellos ni con los demás empleados.

GSF. Si bien es cierto que a los gerentes y subgerente se les dotó de equipos de computación y de programas administrativos para facilitar su desempeño, no se hizo con el fin específico de comunicar información.

G1: Los cargos de nivel medio contamos con equipos modernos de computación, que nos permiten monitorear el desempeño, en relación a las ventas versus inventarios, de nuestros empleados; pero la comunicación con ellos se realiza directamente o por móviles personales.

G2: Se nos han provisto de computadoras portátiles para nuestro trabajo, pero la comunicación sigue siendo de forma personal o mediante teléfonos celulares particulares. No tenemos móviles corporativos, para intercambiar información con los empleados a nuestro cargo.

G3: Yo diría que el mayor patrimonio tecnológico del que contamos es la dotación de equipos de computación y su software relacionado. Como le decía, eso facilita el trabajo; pero nuestra comunicación e intercambio de información lo seguimos haciendo sólo por nuestros móviles personales.

SG: Tecnológicamente hablando, la comunicación entre el personal y el intercambio de información la realizamos directamente con los trabajadores o por nuestros teléfonos móviles; esta actividad se limita al intercambio de cualquier novedad que surja en el transcurso de las horas de trabajo.

1.3 ¿Cómo es el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la empresa, con relación a la comercialización y relaciones con proveedores, clientes y resto de agentes de la cadena de valor?

GSM. Las relaciones de comercialización e intercambio de información con clientes y proveedores se realiza, básicamente, por teléfono o personalmente.

GSF. La comunicación con proveedores y otras empresas del ramo, se lleva a cabo principalmente por teléfono, o personalmente cuando se amerita. Con los clientes se estila el contacto personal.

G1: Con proveedores y clientes las relaciones de comercialización se realizan por móvil o en visita personal; asimismo, esta actividad se hace personalmente, cuando se desea intercambiar información con otras empresas y con entes gubernamentales.

G2: Con nuevos proveedores y clientes la comunicación es personal; aunque siempre se utiliza el contacto telefónico. Si se desea alguna información del producto, podemos hacer uso de internet y enterarnos de sus características. Nosotros los gerentes pasamos la información a los gerentes Socios, de cualquier información que se desee intercambiar con empresas del mismo ramo, para que estos se contacten; lo cual realizan por teléfono y personalmente.

G3: Dependiendo de la magnitud de la información que se desee intercambiar con proveedores y clientes, esta es realizada personalmente por los gerentes socios, previo contacto telefónico; igualmente, los contactos con los entes gubernamentales e institucionales, se realizan de la misma manera.

SG: Las relaciones comerciales de gran magnitud, las realizan los gerentes socios -generalmente- de manera personal. Esto incluye los contactos con entes gubernamentales, institucionales, proveedores y clientes. Cuando se trata de negociaciones de menor calado los proveedores y clientes de confianza son contactados vía telefónica; lo demás se hace personalmente.

2. Actividades innovadoras

2.1 ¿A cuáles actividades (incluyendo ferias, convenciones, seminarios, foros) asiste la empresa de forma habitual, para conocer las novedades tecnológicas que le afecten?

GSM. Asistimos a una feria internacional en China, donde se exhibía maquinaria agrícola que, posteriormente, pudimos negociar (con el aval del gobierno argentino). También hemos ido a varias ferias nacionales agrícolas, donde se comparte conocimientos con representantes de otras empresas y se compara, tecnológicamente y en cuanto a precios los equipos que nosotros estamos comercializando, con los de la competencia. Se aprovecha también de intercambiar información sobre la calidad de productos automotores que vendemos y la suba de costos.

GSF. Nuestra empresa asiste a ferias nacionales donde se exhibe maquinaria de vanguardia tecnológica, principalmente, en el renglón agrícola. También visitamos China, para apreciar la maquinaria que estamos comercializando actualmente en la empresa.

G1: Principalmente hemos asistido a ferias agrícolas nacionales en varias provincias del país. Ello nos ha permitido estar al tanto de la última tecnología, con relación a maquinaria agrícola que se maneja en Argentina, y compararla con los productos que estamos comercializando.

G2: Los gerentes socios, junto a uno de nuestros gerentes, fueron de visita a la China, para empaparse de la tecnología agrícola que este país tiene para ofrecer; esto permitió negociar un contrato para la adquisición y distribución de maquinaria agrícola de origen asiático en nuestro país. Por lo demás, algún representante nuestro, trata de asistir a las diferentes ferias agrícola que se dan en Argentina, con el fin de intercambiar conocimiento e información en relación a tecnología, equipos, costos, etc.

G3: Tuve la oportunidad de viajar a China, y apreciar de primera mano, la tecnología agrícola de vanguardia que este país tiene para ofrecer. Además, asisto a ferias nacionales anuales dentro de mi Argentina, para compartir información tecnológica agrícola con representantes de otras empresas

SG: Es de mi conocimiento que los gerentes socios visitaron China, para conocer e intercambiar información con relación a equipos agrícolas que, posteriormente, comenzó a comercializar la empresa. A nivel nacional, los gerentes socios y gerentes asisten a ferias agrícolas, para informarse de las últimas novedades en este campo.

2.2 En la empresa, ¿cuál es la importancia que se le da a la innovación, a la hora de planificar las estrategias comerciales?

GSM. Sólo oímos las sugerencias de los gerentes y subgerentes, que pueden ser innovativas para cualquier proceso. Pero, no es algo sistemático.

GSF. Nuestros gerentes y subgerentes nos dicen que piensan acerca de cualquier estrategia comercial que se vaya a desarrollar; se sientan con nosotros, y discutimos los pros y los contras de cualquier medida. Pero eso no siempre pasa.

G1: Los gerentes socios oyen nuestras inquietudes y sugerencias al momento de planificar alguna estrategia comercial; no es algo obligado por parte de ellos, que son quienes toman la última decisión. No siempre son ideas innovativas, lo que nosotros proponemos, pero se puede decir que ayudan a no tomar decisiones precipitadas.

G2: Innovación como tal, no; son sólo sugerencias que nos permiten hacer los gerentes socios antes de planificar una estrategia comercial.

G3: Si innovar llaman a realizar alguna sugerencia, para planificar las actividades relacionadas a estrategias comerciales, entonces si se le da importancia. Aunque creo que eso viene más relacionado con sugerir algo nuevo dentro de la forma como se hacen las cosas.

SG: No creo que se le dé mucha importancia a la innovación, ya que no se percibe que haya algo nuevo en la forma de conducir la empresa. Se ha mantenido una forma de trabajo tradicional, donde la estrategia comercial la decide los socios gerentes. Eso no quita que estos oigan algunas sugerencias a la hora de tomar su decisión.

2.3 ¿Cuáles efectos cree Usted que trae de la empresa consigo la innovación con respecto a la reducción del tiempo de respuesta a las necesidades del cliente y del proveedor?

GSM. Considero que, si hay una forma nueva de hacer las cosas, donde la comunicación sea más fluida, a la vez que explicativa, con clientes y proveedores, sería una forma de crecer empresarialmente.

GSF. Esto lo hemos venido discutiendo recientemente, y creemos que estamos obligados a ser más competitivos; eso implica un trato más estrecho, rápido y confiable tanto con clientes como con proveedores. Porque, si bien la empresa se debe al cliente y él es nuestra razón de ser, dependemos de la rapidez y calidad con la que nos suple los proveedores.

G1: Para nosotros sería bárbaro que se desarrollara un proceso dentro de la empresa, donde se hagan las cosas de forma tal que la respuesta con nuestros clientes y proveedores se ajusten a las necesidades de estos. Pienso que el camino a seguir pasaría por la tecnología y la forma de hacer las cosas.

G2: Creo que sería fantástico que existiera una forma de estar al día con nuestros clientes y proveedores; eso significa dar respuestas en un tiempo ajustado y con información actualizada de nuestros productos. Hay que innovar, buscando crecer y mantenerse a la vanguardia del mercado. Creo que tecnológicamente hemos crecido, pero se amerita de formas nuevas de cómo manejar el negocio.

G3: Sería estupendo ver la forma de brindar respuesta en un tiempo perentorio, ajustándonos a las necesidades de proveedores y clientes. Ellos tienen confianza en nosotros, pero es tal la competencia que creemos que debemos satisfacerlos, y tener presente que “el tiempo es oro”.

SG: Es importante innovar en la forma de hacer las cosas. Yo soy de los que piensa que el cliente es uno de los elementos más importantes para la compañía, a él nos debemos; por lo que una disminución en el tiempo de respuesta, que se ajuste a sus necesidades, es justo y primordial. Para ello tendríamos que enlazar con nuestros proveedores, y buscar la forma de obtener información de los mismos en tiempos breves.

2.4 Para Usted, ¿qué ventajas trae consigo un cambio dentro de la estructura organizacional interna, donde se considere a la innovación como un objetivo estratégico?

GSM: En conversaciones con otros dueños de empresa, así como con proveedores y clientes, nos hemos dado cuenta que hay que ir modificando la forma de conducir el negocio. Pensamos que el actualizarnos en la organización, acarreará una serie de ventajas, como por ejemplo un mayor nivel de ventas, como consecuencia de una mejor lectura en las necesidades del cliente.

GSF: Hemos venido discutiendo, últimamente, la necesidad de modificar nuestra organización interna; lo que implica innovar en la forma de hacer las cosas. Intuimos, y hemos tenido cierta información, que ello traerá como consecuencia un mayor rendimiento de la firma y una mayor satisfacción por parte de los clientes. Estamos buscando la fórmula para realizar este cambio, pero creo que necesitamos más orientación.

G1: Definitivamente, tenemos que ir a un cambio en la forma de conducirnos dentro de la empresa; pienso que la dinámica comercial en la actualidad y los avances en tecnología hace necesario innovar para sobrevivir. Nosotros hemos crecido, eso no se puede negar, pero se amerita ir a la par con los cambios que se están sucediendo, lo que implica innovar.

G2: Como toda empresa, con el problema actual de pandemia, hemos visto reducida nuestras ventas; nos ha costado equilibrarnos organizacionalmente para realizar nuestras ventas en línea. Yo, personalmente, pienso que tenemos que

reforzar la comunicación y el intercambio de información con clientes, proveedores y otros entes; lo cual se logra, a mi parecer, con una nueva forma de organizarnos; de aquí la importancia que yo le veo a la innovación.

G3: La innovación trae consigo cambios, y nuestra empresa necesita de ellos para crecer y consolidarse en un mercado de mucha competencia. Eso lo hemos venido discutiendo, y tanto los gerentes de nivel medio como los socios mayoritarios estamos convencidos de que hay que reestructurar nuestro esquema de conducirnos y hacer las cosas. Hay que intercambiar ideas de cómo hacerlo, y buscar la mejor vía. Creo que lo que nos hace falta es un poco de orientación para realizar estos cambios.

SG: Personalmente, creo que hay que ir a una renovación de cómo hacer las cosas de manera distinta; es decir, innovar en la forma de conducirnos. Esto enfocado a considerar el criterio de nuestros clientes y proveedores, y a dar una mayor participación a los que hacemos vida acá dentro, en aportar ideas, para hacer crecer la empresa.

2.5 ¿Cuál es su opinión en relación al nivel de capacitación del personal directivo, para llevar adelante un proceso de reestructuración interna, teniendo como foco a la innovación?

GSM: Tanto nosotros, gerentes socios, como los gerentes y subgerentes tenemos estudios universitarios, y somos abiertos a los cambios que puedan hacerse, para mejorar el desempeño de la empresa.

GSF: Pienso que tenemos el nivel de conocimiento suficiente, para darnos cuenta de que una reestructuración, acorde con los retos que nos plantea la economía hoy día, puede ser viable para enrumbarnos y crecer como empresa. Estamos de acuerdo que uno de los elementos de estos cambios tiene que ser la innovación.

G1: Creo que tenemos el suficiente nivel educativo para entender que se amerita una reestructuración interna, acorde con los retos que enfrenta la empresa, teniendo muy en cuenta que innovar significa traer consigo una serie de ventajas a la firma.

G2: Considero que quienes dirigimos la empresa, incluyendo a los gerentes socios, tenemos la suficiente capacidad, para entender y aceptar una renovación organizativa interna, cuya orientación sea el repensar en innovar en la forma de hacer las cosas.

G3: Por supuesto, que los directivos tienen la suficiente capacidad para llevar adelante un proceso de reestructuración interna, orientado a gerenciar un proceso innovativo que se hace, a todas luces, necesario. Creo que lo que hace falta es un poco más de foco, de cómo debe llevarse adelante.

SG: No tengo ninguna duda en afirmar que tanto en el alto nivel como a nivel medio se tiene la capacidad para entender que hay que innovar en la estructura interna. Y no sólo eso, sino que estoy convencido de que existe el compromiso y la voluntad

de los gerentes socios en llevar a cabo este proceso. En lo que, si no estoy muy claro, es en nuestro conocimiento de cómo hacerlo.

2.6 ¿Qué opinión tiene Usted, con respecto a destinar una partida presupuestaria para la innovación dentro de la empresa?

GSM: Considero que es un tema importante a discutir; pero, definitivamente, habría que destinar una partida con el objetivo de darle curso a ideas creativas que surjan de nuestro seno, buscando en todo momento el crecimiento de la empresa.

GSF: No lo habíamos considerado; pero creo que, si sistematizamos el proceso de innovación en nuestra compañía, muy bien pudiéramos asignar una partida - consensuada-, para incentivar la innovación.

G1: Poniendo los puntos claros a invertir, creo que se hace necesario destinar cierto presupuesto a incentivar la creatividad e innovación dentro de la empresa.

G2: Eso hay que discutirlo; pero considero que, siendo la innovación un factor clave para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en la actualidad, debe destinarse presupuesto para incentivarla dentro de nuestra compañía.

G3: Es justo y necesario que se destine una partida para este tipo de proceso. Incluso, yo diría que hay que discutir la idoneidad de que el gerente, que funge de administrador de personal, pueda tomar responsabilidades de mayor envergadura con relación a aspectos que tengan que ver con la creatividad e innovación del personal. Insisto que eso hay que discutirlo, no sólo con relación al presupuesto a destinar, sino también los mecanismos u operacionalidad de esta iniciativa.

SG: Creo que un presupuesto destinado a la innovación, incluyendo una partida para incentivar a los empleados, sería una forma de crecimiento para nuestra empresa. Se que el personal a nuestro cargo tiene maneras de hacer su trabajo que, sistematizándose, bien se, pudiera funcionar de una manera óptima.

3. Liderazgo, cultura organizacional y gestión del capital humano

3.1 Dentro de Motopart, ¿cuál es el mecanismo de gestión de las ideas innovadoras?

GSM: Cualquier sugerencia de cambio, en alguna forma de realizar las cosas es discutida con los gerentes o gerente en particular.

GSF: No existe un mecanismo determinado para gestionar una idea innovadora; sin embargo, nosotros, los gerentes socios, siempre estamos dispuestos a la discusión de cualquier idea que surja del seno de la compañía.

G1: Cualquier cambio que surja en algún proceso dentro de la empresa, que amerite un análisis en profundidad, es discutido con los gerentes socios, y tomada una decisión.

G2: No podría afirmar de la existencia de algún mecanismo de gestión de las ideas innovadoras dentro de la empresa. No es frecuente que estas iniciativas se den en

Motopart, pero estoy seguro que si se da alguna, la gerencia estaría en disposición de discutirla.

G3: Realmente, no existe ningún mecanismo, dentro de nuestra empresa, para gestionar la innovación; quizá no porque no se la quiera incentivar sino porque no estamos al tanto de cuáles serían los mecanismos de llevarla a cabo y realizar su control.

SG: Un mecanismo como tal, no existe. Uno, a *motus* propio, trata de canalizar las ideas creativas que tienen nuestros empleados.

3.2 ¿Cómo promueve la Dirección el fomento del conocimiento del saber hacer, para la formación y especialización del personal?

GSM: No tenemos mecanismos para fomentar este tipo de conocimiento y, la verdad, hemos descuidado un poco la parte de formación de nuestro personal a cargo.

GSF: Sinceramente, en un principio no consideramos que el fomento de este tipo de conocimiento ni la formación del personal fueran necesarios en nuestros empleados. Sin embargo, nuestro parecer al respecto ha cambiado con el tiempo, y hoy nos hemos dado cuenta de que esto se va haciendo necesario.

G1: Creo que nuestra empresa ha estado rezagada en la formación y especialización del personal. Considero que hasta ahora no lo había considerado necesario.

G2: La empresa no promueve sistemáticamente el fomento del conocimiento del saber hacer, ni la formación y especialización del personal. Es decir, no ha desarrollado los mecanismos necesarios para llevar a cabo esto.

G3: Hasta ahora, la Dirección de nuestra empresa no detenta la forma de cómo fomentar el conocimiento del saber hacer ni la formación de nuestro personal. Sin embargo, hemos venido últimamente discutiendo lo necesario que es este tipo de iniciativa y estamos llegando a un acuerdo de cómo hacer para, de una vez por todas, llevar adelante este proceso.

SG: Es una de las cosas en la que Motopart está retrasada. Hay fallas para fomentar el conocimiento del saber hacer, y no existe como tal una formación de nuestro personal, para contribuir al crecimiento de la empresa.

3.3 ¿Cómo ocurre el proceso de recepción, generación, selección y aplicación de ideas provenientes del personal?

GSM: Cualquier inquietud que tenga nuestro personal, es canalizada a través de los gerentes y subgerente, y elevada a discusión con los gerentes socios.

GSF: No observamos muchas ideas provenientes del personal, perteneciente a la empresa; pero de darse alguna, esta seguramente será discutida en las reuniones de gerentes, y tomada una decisión al respecto.

G1: La verdad es que no hay ningún proceso organizado para canalizar las ideas provenientes de nuestro personal. Si hubiera alguna iniciativa proveniente del personal, seguramente la discutiríamos en las reuniones que, periódicamente, tenemos con los gerentes socios.

G2: Si hay alguna idea proveniente de nuestro personal, nosotros pudiéramos evaluar su viabilidad con los gerentes socios. Pero, un mecanismo como tal, para este tipo de iniciativas, no existe en la empresa.

G3: Para mi es importante que se de este proceso, más sin embargo en la empresa no existe alguna forma escrita de cómo canalizar las ideas que se generan en nuestro personal. Yo soy una de las que abogo por un mecanismo para ello, visto lo importante que esto puede representar, pero la discusión al respecto va lenta.

SG: No existe un mecanismo formalizado de como recepcionar y tramitar ideas provenientes de nuestro personal. No obstante, si estas ideas facilitan el trabajo y no representan, a nuestro juicio, ningún malestar a la empresa, nosotros las canalizamos.

3.4 ¿Cuáles estrategias (p. ej. Lluvia de ideas, discusión grupal, etc.) se desarrollan dentro de la empresa, para la generación de ideas que se transformen en nuevas maneras de realizar las actividades?

GSM: En general, no se utiliza este tipo de estrategia. Aunque cuando se dan las reuniones con los gerentes se les permite a ellos tomar la palabra, y opinar sobre cualquier aspecto que se esté tratando.

GSF: Estas estrategias se utilizan principalmente en las reuniones que se tiene con los gerentes. En las mismas damos libertad, para que los asistentes emitan su opinión sobre el tema que se trate. Se discute muy poco sobre la manera de realizar las actividades dentro de la empresa.

G1: Se utilizan estas estrategias sobre todo en reuniones con los gerentes socios; aunque no se discute formas novedosas de llevar el negocio dentro de la empresa.

G2: Nosotros los gerentes podemos utilizar estas estrategias cuando se dan las reuniones con los gerentes socios, pero casi nunca se discute sobre temas que tengan que ver con nuevas formas de afrontar el negocio.

G3: Este tipo de estrategias se emplean en las reuniones de alto nivel, pero no se entra en el tema de nuevas maneras de realizar las actividades dentro de la empresa, y menos aquellas que tienen que ver con la forma cómo se llevan a cabo las actividades dentro de la misma.

SG: Cuando me invitan a las reuniones con los socios gerentes, puedo dar mi opinión sobre cualquier tema que se trate; aunque jamás sobre cómo se conduce la empresa.

3.5 ¿Cómo se premia a los empleados que aportan ideas innovativas a la empresa?

GSM: No existe mecanismo de premiación por ideas innovativas, dentro de la empresa.

GSF: Como son muy pocas las iniciativas e ideas provenientes del personal, no contemplamos ninguna forma de premiación por este motivo.

G1: No se ha visto que hayan premiado a ningún empleado por este motivo.

G2: Si alguna vez a existido este tipo de premiación, dentro de la empresa, yo no me he enterado. El personal que está a mi cargo, nunca ha recibido este incentivo.

G3: Creo que es importante premiar al empleado por este tipo de iniciativas, pero hasta ahora esto no se realiza en nuestra empresa.

SG: Este incentivo debería existir, dado que con ello el empleado se sentiría motivado a proveer a la empresa de ideas para crecer; pero todavía no se contempla este tipo de premiación.

3.6 ¿Cómo cree Usted que se debería mejorar el intercambio de experiencia con y entre los empleados, con el uso de nuevas tecnologías?

GSM: Los gerentes cuentan con computadoras, con conexión a internet; ello ha significado un gran avance para la adquisición de información de productos. Sin embargo, el intercambio de información ha sido muy escaso, por lo que creo que el uso de las nuevas tecnologías debe apuntar a un mayor intercambio de conocimientos entre ellos y nosotros.

GSF: Hemos mejorado la adquisición de conocimiento con el uso de equipos de computación, con conexión a internet; sin embargo, el intercambio de información con los empleados y entre ellos ha sido escaso. Pienso que debe buscarse la manera, para que el uso de esas nuevas tecnologías pase por tener un contacto más cercano con todo el conocimiento que circula en la empresa.

G1: Pese a que contamos con equipos de computación y conexión a internet, no se ha mejorado sustancialmente el intercambio de experiencias con los empleados a nuestro cargo ni entre ellos; así como tampoco con los gerentes socios.

G2: No hemos sabido aprovechar al cien por ciento, los recursos tecnológicos, que tenemos a disposición; ya que deberíamos utilizar estos recursos para crear una intranet, que permita el intercambio de información entre nosotros, incluyendo a todos los empleados. Se que es difícil que puedan participar todos, pero creo optimizando los recursos tecnológicos se puede.

G3: Cuando se realizó la dotación de los equipos de computación, se nos pasó por alto que estos podrían servir para comunicarnos entre nosotros y con el personal; soy de las que piensa que el intercambio de experiencias debe darse; y qué forma más idónea que utilizar las nuevas tecnologías que mediante una red interna que permita circular información y experiencias a nivel interno.

SG: No veo que la dotación de equipos de nueva tecnología haya contribuido con el intercambio de conocimientos con y entre empleados. Creo que debe diseñarse una forma de red interna para este cometido, en la cual no solo participemos las líneas superiores de mando y la intermedias, sino también el resto del personal.

4. Vínculos Externos.

4.1 ¿Cuáles son los procedimientos y mecanismos que exhibe la organización, para conocer el entorno y detectar a partir de ahí oportunidades para innovar y mejorar sus estrategias comerciales?

GSM: Nos mantenemos en constante comunicación con nuestros proveedores y clientes para, de esta manera, enterarnos por un lado de los nuevos productos y, por el otro, de lo que demandan nuestros compradores. Esto también nos sirve de estrategia comercial, ya que aprovechamos estos momentos para hacer negocios.

GSF: Hasta ahora, pensamos que una comunicación cara a cara con nuestros principales clientes y proveedores ha sido la mejor manera de enterarnos de cómo va el negocio. También asistimos a ferias y exposiciones para conocer cual es la tendencia tecnológica de los productos afines con el nuestro. Las relaciones comerciales -compra/venta- se realizan, principalmente, de manera personal.

G1: Somos conocidos en el entorno de la venta de equipos agrícolas y repuestos automotores; por lo que nuestros proveedores nos mantienen informados de los nuevos productos que salen al mercado, y que son factibles de distribuir por Motopart. De igual manera, nuestros clientes nos informan, personalmente o vía telefónica, de la mercancía requerida.

G2: En las ferias agrícolas nos enteramos de las innovaciones en equipos agrícolas; además nuestros proveedores nos mantienen actualizados sobre lo nuevo. Nuestra estrategia comercial no ha cambiado mucho; se sigue contactando a muchos clientes vía telefónica o se atienden personalmente, y se trata de cubrir sus necesidades.

G3: Los proveedores nos informan de los productos que tienen mayor salida, mientras que los clientes nos dejan sentir sus necesidades. Esto lo intentamos cubrir con nuestros stocks o hacemos pedidos con cierto margen de tiempo. Hemos mantenido la misma estrategia comercial, porque no hemos discutido otra manera de hacerlo; aunque pienso que existen nuevas formas de hacer marketing.

SG: Creo que un punto a fortalecer sería la parte comercial; porque a pesar de que gozamos de un gran número de clientes, pienso que si profundizamos en la parte de marketing podemos vender más y satisfacer las necesidades de nuestros compradores.

4.2 ¿Qué métodos nuevos ha introducido la empresa para gestionar las relaciones externas con proveedores, clientes y demás instituciones y organizaciones?

GSM: No se han introducido nuevos métodos, en nuestra empresa, para gestionar nuestras relaciones externas. Se siguen haciendo los contactos por teléfono o de forma personal. También enviamos y recibimos correos, sobre todo de nuestros proveedores y de la asociación.

GSF: En verdad no hemos introducido ningún método novedoso para nuestras relaciones externas; estas, generalmente, se realizan vía telefónica, y catálogos e invitaciones que nos envían nuestros proveedores vía correo electrónico.

G1: Las relaciones con nuestros proveedores y clientes se realizan por teléfono, vía email y de forma personal. También asistimos personalmente a reuniones con nuestro gremio, y nos enteramos de cualquier novedad. Esto no parece muy nuevo, ya que tenemos tiempo utilizándolo.

G2: Nosotros nos contactamos con nuestros clientes y proveedores telefónicamente, por correo electrónico o personalmente. También vemos los catálogos de nuevos productos en la página web de los proveedores y, de estar interesados, nos contactamos con ellos por email. Considero que la página web y las consultas que podemos realizar, mediante este método, es algo nuevo a lo que nos estamos acostumbrando.

G3: En la gestión de relaciones a lo externo, todavía las realizamos por teléfono, personalmente (en reuniones con los proveedores y clientes). También recibimos correos electrónicos (sobre todo de proveedores) de los nuevos productos y sus características.

SG: Yo creo que una de las vías donde se ha innovado, de alguna manera, es con el uso de internet; esto ha facilitado ver vía *on line* nuevos productos y sus características, y realizar el contacto respectivo con los proveedores (sobre todo los extranjeros). Sería interesante que también la empresa tuviera esta vía, para dar a conocer sus productos con los clientes.

4.3 ¿Cuáles instituciones u organismos conocen Usted, que pueden ser accesibles a Motopart, y coadyuvar así a la innovación dentro de la empresa?

GSM: Se ha comenzado últimamente a dar cabida a trabajos de investigación universitarios, que diagnostiquen nuestra situación organizativa y de índole similar, que nos aporte directrices a seguir para mejorar nuestro negocio.

GSF: Considero que la Universidad de Rosario nos puede brindar cierto aporte, para mejorar nuestra empresa; sobre todo en la parte administrativa y de responsabilidad social, que mejore nuestra manera de conducirnos administrativamente y mejore nuestra imagen. Eso nos haría más competitivos.

G1: La Facultad de Administración de la Universidad de Rosario, creo que debería ser una de las instituciones que nos pudiera orientar en cómo abordar la innovación, sobre todo en la parte organizativa.

G2: Aparte de la Universidad de Rosario, la empresa puede recurrir con toda confianza a nuestro gremio de autopartes, y pedir orientación sobre innovación y nuevos temas que puedan interesarnos.

G3: Tenemos muy buenas relaciones con la Universidad de Rosario, por lo que esta sería una de las instituciones a tomar en cuenta por nuestra empresa, en el

tema de la innovación. Incluso dicha universidad, con el aporte de un tesista y de formación propia, ya nos ha orientado en la parte de la responsabilidad social.

SG: Si bien existe una institución universitaria a disposición, para el tema de innovación, organización y administración de la empresa, no debemos desdeñar la importancia que pueden tener aquellas, públicas y privadas, con las cuales se tiene contacto en las ferias y exposiciones. Otras pueden ser las empresas que nos proveen equipos y materiales, las cuales se mantienen al día en cuanto a nuevos productos.

4.4 ¿Con cuáles entidades de innovación mantiene relaciones la empresa, que le aporten información relevante en sus procesos tecnológicos?

GSM: Mantenemos relaciones con la Universidad de Rosario, que consideramos siempre está a la vanguardia en el tema de la innovación.

GSF: Principalmente con la Universidad de Rosario, ya que tenemos algunos gerentes formados en sus instalaciones y hemos recibido a tesistas que nos aportan nuevos datos.

G1: Con entidades que se dediquen particularmente al tema de la innovación, no tenemos ningún contacto (quizás por desconocimiento).

G2: No conozco que la empresa mantenga ninguna relación u obtenga información, sobre el tema de la innovación en procesos tecnológicos, con institución alguna que se dedique a estos asuntos.

G3: La información sobre innovación, sobre todo en equipos y procesos tecnológicos, nos llega de manera indirecta a través de nuestros proveedores y/o clientes; por lo que puedo decir que, con la excepción de la Universidad de Rosario, no estamos en contacto con ninguna entidad (oficial o privada) con la cual mantengamos este tipo de relación.

SG: La relación con la Universidad de Rosario nos ha aportado al respecto, pero particularmente la empresa no tiene ningún contacto, con entes públicos que se dediquen especialmente al tema de la innovación.

ANEXO C

Respuestas Grupo Focal

1. Manejo de la Información y el conocimiento para la innovación, y de las Tecnologías de la Información y Comunicación

Hemos visto la introducción y manejo de equipos de computación, pero sólo a nivel de la gerencia.

Creemos que debe existir un sistema tecnológico, como ocurre en otras empresas que conocemos, donde podamos acceder a variados tipos de información; eso permitiría actualizarnos en nuestro trabajo y enterarnos de lo que sucede fuera del mismo. Bastaría con pocos equipos, colocados en sitios estratégicos, a los cuales podamos acceder en nuestros ratos libres.

Con equipos de comunicación interna, podríamos aportar en la solución de problemas o contribuir a mejorar algunos aspectos, tales como lo relativo al stock y almacenamiento, trato y servicio al cliente, manejo y ahorro de recursos, etc. De igual manera, actuarían como herramientas en nuestra formación académica y técnica.

Por otro lado, consideramos que es de importancia reunirnos todos los empleados, incluyendo a los gerentes y directores, y realizar veladas de convivencia o de información donde, además de compartir, intercambiamos ideas sobre la empresa. Estas actividades son inexistentes en la empresa, pero pudieran ser canalizadas por alguna de las gerencias existentes.

2. Actividades Innovadoras

Motopart carece de una política de formación para su personal, por lo que es necesario, y estamos totalmente de acuerdo, de que la empresa implemente programas de formación técnica, académica y personal -trato con clientes y proveedores- para todos los que laboramos en ella. Entre otros, aspiramos a cursos de formación que nos permitan crecer en lo personal, crear e innovar; así como actividades donde podamos expresar nuestras ideas en torno a la mejora de muchos procesos.

Queremos acompañar a Motopart en el servicio a clientes y trato con proveedores, pero para eso necesitamos los medios necesarios; lo que, a nuestro juicio, lo podemos obtener de la formación. De hecho, pensamos que debe haber un

presupuesto asignado, que incentive al personal a aportar ideas para la resolución de problemas y nuevas maneras de llevar los procesos adelante.

Algo que venimos conversando hace ya tiempo es lo imprescindible de salvaguardar nuestro ambiente. La mayoría de nosotros vivimos en la zona, y presenciamos de primera mano el deterioro de los recursos naturales. Tenemos ideas, que pudieran paliar e inclusive resolver, de manera expedita y sin mucho gasto, algunas de estas situaciones, pero necesitamos el concurso y la participación de Motopart. La contribución de la empresa no sólo ayudaría a la comunidad, sino que también mejoraría su imagen.

Deseamos ir escalando posiciones, y aportando nuestro conocimiento para el engrandecimiento de la organización. Asimismo, nos gustaría asistir a ciertos eventos donde se presentan nuevas técnicas y productos automotrices; esto ayudaría seguramente a realizar de mejor manera nuestro trabajo.

3. Liderazgo, cultura organizacional y gestión del capital humano

En líneas generales, tenemos un excelente trato y comunicación con los gerentes, pero pensamos que la dirección y liderazgo es ejercido de forma poco flexible; ya que nos deja poco margen de actuación personal. Es decir, que hacemos al pie de la letra lo que se nos indica y, a pesar de que hay buena comunicación, no opinamos al respecto. A veces creemos, por nuestra propia experiencia con los clientes y proveedores, que ciertos procedimientos pueden realizarse de manera diferente, pero no sentimos la suficiente motivación para expresarlo, y menos la libertad para ponerlo en ejecución.

Necesitamos sentir el suficiente incentivo para expresar nuestras ideas y, de esta forma, asegurar eficiencia en nuestro trabajo; no creemos que esto hará un cambio radical en la política de la empresa, pero confiamos en que mejoraría el ambiente de trabajo, el intercambio de experiencia entre los compañeros y los directivos; aumentando el sentimiento de identificación y pertenencia.

Nos identificamos con las actividades que lleva a cabo Motopart, pero no estamos claros de cuáles son sus planes o sus metas. Pensamos que si estuviéramos seguros de cuáles son sus objetivos como empresa, todos pudiéramos contribuir a alcanzarlas.

Llevamos varios años trabajando para la empresa y hemos ido acumulando experiencia en lo que se hace, por lo que tenemos mucho que aportar; pero ese

conocimiento debe ser no solamente valorado sino también incentivado por los directivos, para de esta manera motivar al personal.

Hacemos hincapié en que una de las maneras de lograr los objetivos anteriores es con la formación; para nosotros, es algo prioritario. Partimos de que, con una buena formación, tendremos una mejor base para realizar aportes.

4. Vínculos externos

Realmente no tenemos conocimiento, precisos de cómo son los vínculos que tiene la empresa con el gobierno, con otras empresas, con instituciones educativas, con la comunidad. Creemos que se tienen una buena comunicación con entes del gobierno, visto que somos concesionarios de venta de maquinaria y equipo de origen chino; de igual manera, con la Universidad de Rosario, dado los pasantes y estudiantes tesistas que han pasado por nuestra instalación; por supuesto, también con las empresas proveedoras de equipos y repuestos, así como con los clientes que a diario nos visitan.

Estamos seguros que si la empresa se relaciona más de lleno con la comunidad, si toma la iniciativa y contribuye, mediante la canalización de recursos y otras actividades de corte social, junto a los líderes comunitarios y organizaciones no gubernamentales, podemos contribuir a resolver muchos problemas que existen en el entorno social, económico y ambiental que rodea a la empresa; lo que, repetimos, mejoraría la imagen de la empresa con relación a su responsabilidad con el entorno que le rodea.

Lo anterior ya fue planteado, a partir de un trabajo sobre responsabilidad social empresarial, realizado por un estudiante de la Universidad de Rosario, pero necesitamos que los directores y gerentes se aboquen a hacer realidad el plan trazado.