



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR GENERADOR DE
INNOVACIÓN EN LAS PYMES. ANÁLISIS DE CINCO EMPRESAS DE LA
INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

Presentan:

KATHERINE ROSERO FLÓREZ
MARÍA AUXILIADORA IGLESIAS NAVAS

Proyecto de grado para optar al título de:

Magister en Gerencia del Talento Humano
Magister en Administración de Empresas e Innovación.

Diciembre 2015

Barranquilla, Atlántico

Nota de aceptación

Coordinación de investigación

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por permitir cerrar este capítulo de mi vida, por colocar innumerables ángeles en mi andar, por permitirme comprender cada día, que los tiempos de él... son perfectos y llenarme de fe y esperanza para seguir a delante.

A mí amado padre Osvaldo, y mi amada madre Elastenia, por ser parte de este logro, sujetos activos y pacientes que jamás dudaron de las habilidades y destrezas, pues ustedes las sembraron en mí, por ustedes... hoy puedo afirmar, que la mejor forma para edificar en los seres humanos que nos rodean...es el ejemplo. Y ustedes han sido el ejemplo de perseverancia, optimismo y constancia que fundamentan la mujer que soy.

A mi esposo., eterno amor, que en la gloria de Dios, en su paso por este mundo terrenal siempre brindo su mayor disposición y compañía, para que promoviera mi crecimiento personal y profesional, orgulloso y convencido que juntos lograríamos brindar y construir un mejor futuro a nuestro amado hijo.

A Mi hijo Luis Armando Moscote Rosero, quien es el motor de todo mí ser, tu sonrisa me ilumina y me motiva a continuar hacia delante, dándome la excusa perfecta para ponerle el pecho y la frente erguida a la vida.

A toda mi familia que siempre ha estado disponible y atenta a que este sueño se vuelva realidad.

Por y Para todos ustedes... esta gran satisfacción profesional...

KATHERINE ROSERO FLOREZ

En primera instancia a Dios, quien es el que ha permitido que alcance cada una de las metas que me he propuesto.

A mi familia por el apoyo espiritual brindado para continuar con el desarrollo de mi formación.

A mi mama, quien ha forjado mi la persona y profesional que soy.

A mi hermana, Any, por acompañarme en cada momento.

MARÍA AUXILIADORA IGLESIAS NAVAS

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Simón Bolívar, por promover y estimular el desarrollo de su Talento Humano, soy fiel evidencia de crecimiento profesional y personal. A la Doctora Hilda Estrada quien con su amable constancia y perseverancia logro materializar el sueño de ser Magister.

A mis amigos y compañeros de oficina de la Facultad de Administración y Negocios en especial al Programa de Administración de Empresas, especialmente a mis queridos profesores, Gisella Rodríguez, Viviana Cervantes, Eduardo Salazar , Carlos Acosta. Quienes se convirtieron en ángeles terrenales, a los cuales admiro y estaré altamente agradecida por el invaluable acompañamiento brindado en todo el proceso emprendido.

Atentamente,

KATHERINE ROSERO FLOREZ

A través de estas líneas quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que con su ayuda han contribuido en la realización del presente trabajo.

A mi familia, en especial a mi hermana y madre por su apoyo incondicional en el trascurso de la formación académica y en el desarrollo de la Investigación.

A la Universidad Simón Bolívar, a la Facultad de administración y Negocios y al Instituto de Posgrados.

A cada uno de los profesores quienes desde su experticia aportaron a mi formación académica en el nivel de maestría, y a mis compañeros de estudio con quienes compartí dos años de enriquecimiento intelectual.

Atentamente,

MARÍA AUXILIADORA IGLESIAS NAVAS

AGRADECIMIENTO ESPECIAL:

A nuestro gran amigo e investigador Jairo Castañeda Villacob, quien se convirtió en el orientador de este trabajo, con sus aportes y recomendaciones contribuyo significativamente al desarrollo de la investigación. Resaltamos sus cualidades personales y competencias profesionales, deseándole se le multipliquen en bendiciones y sabiduría para afrontar los retos que la vida le presente.

PARTICIPACIÓN DE SEMILLEROS:

Enrique Melameb Varela, y Jesica Cabrera., Egresado y estudiante del Programa de Administración de Empresas, respectivamente les damos nuestros más sinceros agradecimientos por acompañarnos en este camino de conocimientos y brindar su tiempo y dedicación para la realización de la Investigación.

RESUMEN

El proyecto de investigación comprende como problema de investigación la relación entre gestión humana y la innovación, dimensionando la pertinencia y relevancia del concepto en los escenarios empresariales modernos siendo un estudio de caso en cinco Pymes de la industria de alimentos, la investigación se traza como objetivo principal analizar los principales factores que componen la gestión humana y su principal relación con las actividades que competen a la innovación. El fundamento teórico de las dimensiones permitió establecer el panorama conceptual que ha desarrollado desde la gestión administrativa y la política territorial de ciencia, tecnología e innovación se posiciona como el marco de referencia ideal para la comprensión temática del soporte teórico de la investigación. Se contempló un enfoque metodológico mixto y una coalición del método descriptivo y de estudio de caso sustentándose en la aplicación de las técnicas de la encuesta y la entrevista que permiten recopilar los datos cuantitativos y cualitativos respectivamente, como principales resultados de la investigación se establecieron las características de la gestión del talento humano al interior de las Pymes, así como su capacidad de innovar y una aproximación a un modelo que integra las dimensiones del talento humano y su relación con la innovación al interior de las Pymes.

Palabras clave: Gestión del talento humano, Innovación, Pymes, Industria de alimentos, Personas.

ABSTRACT

This research project includes as a problem of relationship between talent management and innovation management, it's sizing relevance and significance of concept in modern business matters doing an analyzes study in five SMEs of food industry, the research was aimed to analyze main factors what make human management and it's main connection with activities that fall within the innovation. The theoretical foundation of dimensions allowed to establish a conceptual panorama that was developed since the administrative and territorial policy for science, technology and innovation is positioned a framework for understand theoretical support and thematic research reference. A mixed methodological approach and a coalition of descriptive method and case study was premised on application of the techniques: survey and interview it's allow to collect quantitative and qualitative data respectively, the main results of the research looked at the characteristics that established talent management within SMEs and their theoretical capacity to innovate and an approach to a model that integrates the dimensions of human talent and his relation with innovation in SMEs.

Keywords: Human Resource Management, Innovation, SMEs, Food Industry, People.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.	GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1.	Descripción del problema	5
1.2.	Delimitación y alcance.....	9
1.3.	Formulación del problema	10
1.3.1.	<i>Pregunta principal</i>	10
1.3.2.	<i>Sistematización del problema</i>	10
1.4.	Objetivos de investigación	10
1.4.1.	<i>Objetivo general</i>	10
1.4.2.	<i>Objetivos específicos</i>	10
1.5.	Justificación	11
1.6.	Esquema general de la investigación	15
2.	MARCO TEÓRICO	18
2.1.	Teorías generales de la administración	18
2.2.	Innovación.....	21
2.2.1.	<i>Capacidad de innovación</i>	23
2.3.	Marco legal	26
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1.	Enfoque metodológico	30
3.2.	Métodos de investigación.....	30
3.3.	Herramientas y estrategias metodológicas	31
3.3.1.	<i>Fuentes de información</i>	32
3.3.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	32
3.4.	Procedimiento metodológico	33
3.5.	Operacionalización de variables.....	35
3.5.1.	<i>Definición conceptual</i>	36
3.5.2.	<i>Definición operacional</i>	36
3.6.	Población y muestra	38
3.6.1.	<i>Unidades de observación</i>	39
3.7.	Validez y confiabilidad	39
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	43
4.1.	Descripción de las Pymes participantes	43
4.2.	Procedimiento para el análisis de resultados	45
	<i>Paso 1. Tabulación y codificación de los datos recopilados en el trabajo de campo</i>	46
	<i>Paso 2. Resumen de la información cualitativa</i>	46
	<i>Paso 3. Creación de la unidad hermenéutica</i>	46
	<i>Paso 4. Procesamiento en software especializado</i>	46

<i>Paso 5. Definición de criterios para interpretación de resultados</i>	<i>47</i>
4.3. Resultados descriptivos.....	47
4.3.1. <i>Resultados de la variable gestión del talento humano.....</i>	<i>48</i>
4.3.2. <i>Resultados de la variable innovación.....</i>	<i>54</i>
4.4. Resultados cualitativos.....	63
4.4.1. <i>Frecuencia de palabras</i>	<i>69</i>
4.4.2. <i>Validación de criterios de procesamiento</i>	<i>70</i>
4.5. Discusión de resultados.....	72
4.5.1. <i>Caracterización de los procesos de talento humano.....</i>	<i>74</i>
4.5.2. <i>Capacidad de innovación de las cinco Pymes asociadas a la industria de alimentos.....</i>	<i>76</i>
4.5.3. <i>Relación entre la gestión del talento humano y la innovación.....</i>	<i>77</i>
LISTA DE REFERENCIAS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes.....	18
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	37
Tabla 3. Clasificación CIIU - División 10.....	43
Tabla 4. Clasificación CIIU de las unidades de observación	44
Tabla 5. Resultados del direccionamiento estratégico	48
Tabla 6. Resultados del desarrollo de personal.....	51
Tabla 7. Resultados del desarrollo de personal.....	52
Tabla 8. Resultados de la seguridad y salud	53
Tabla 9. Resultados de actividades de innovación en las Pymes de estudio	55
Tabla 10. Resultados de innovación en producto	56
Tabla 11. Resultados de innovación en procesos.....	57
Tabla 12. Resultados de innovación organizacional	59
Tabla 13. Resultados de innovación en marketing.....	61
Tabla 14. Matriz de concordancia - Gestión del talento humano	70
Tabla 15. Matriz de concordancia - Innovación	71
Tabla 16. Estado de procesos de gestión del talento humano.....	75
Tabla 17. Relación aspectos de la gestión humana y la innovación	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución geográfica de las Pymes de la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla.	9
Figura 2. Perfil de ocupación y desempleo en el departamento del Atlántico.....	14
Figura 3. Mapa general de la investigación.....	16
Figura 4. Factores determinantes en la gestión del talento humano.....	19
Figura 5. Determinantes de la capacidad de innovación	25
Figura 6. Variables que intervienen en el estudio	36
Figura 7. Distribución de las Pymes estudiadas.....	44
Figura 8. Escala de colores empleada	47
Figura 9. Porcentajes de acuerdo en direccionamiento estratégico.....	49
Figura 10. Distribución de empleados por género	49
Figura 11. Contratación, permanencia y rotación del personal	50
Figura 12. Porcentajes de acuerdo en desarrollo de personal	51

Figura 13. Porcentajes de acuerdo en clima organizacional.....	53
Figura 14. Porcentajes de acuerdo en seguridad y salud.....	54
Figura 15. Porcentajes de acuerdo en actividades de innovación.....	56
Figura 16. Porcentajes de acuerdo en innovación en producto.....	57
Figura 17. Porcentajes de acuerdo en innovación en procesos.....	59
Figura 18. Porcentajes de acuerdo en innovación organizacional	60
Figura 19. Porcentajes de acuerdo en innovación en Marketing	62
Figura 20. Top 17 de palabras más empleadas.	69
Figura 21. Esquema de relación gestión del talento humano - innovación.	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado.....	88
-------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La rapidez del desarrollo económico y social transforma las condiciones de vida de un país a un ritmo tal, que las organizaciones empresariales deben prever la adaptación de su estilo de negocio al mundo que los rodea. Cada año surgen nuevas empresas que dividen la participación en el mercado y aumenta la variedad de la oferta en todos los sectores, lo anterior exige a las organizaciones estar alerta a las nuevas tendencias de posicionamiento y retención de clientes para lograr la competitividad.

Por consiguiente, al interior de cada organización se diseñan estrategias acorde a sus necesidades y recursos con el fin de agregar valor a sus productos, mantener al cliente actual y ganar nuevos clientes. El presente trabajo propone como línea de acción la gestión de talento humano desde una perspectiva innovadora que permita el posicionamiento en sector en el que participan.

El talento humano es una variable constante, que existe en toda empresa independiente de la actividad económica., a su vez la innovación es un factor que debe ser fomentado en las organizaciones de cualquier orden, con el objetivo de generar competitividad y productividad para lograr su sostenibilidad, considerando el entorno cambiante en que se desenvuelve.

En actualidad las pequeñas y medianas empresas colombianas generan más del 50% del empleo nacional que representa el 36% del valor agregado industrial, denotando su relevancia económica y social. Se ha seleccionado específicamente la industria de alimentos, teniendo en cuenta el perfil económico realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el departamento del Atlántico, donde se evidencia el nivel de participación en el mercado laboral de ciertas actividades económicas en las que comercio, hoteles y restaurantes representan el 33.1%.

Con base en lo anterior el presente trabajo de investigación pretende analizar los factores de la gestión del talento humano que contribuyen a la generación de innovación en cinco Pymes de la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla, realizando una caracterización de los procesos de gestión del talento humano, y determinando la capacidad de innovación de las Pymes objeto de estudio con el fin de establecer la relación entre las dos variables, talento humano e Innovación.

La principal proposición de la investigación se enmarca en el supuesto que las Pymes, conciben al recurso humano como una práctica operativa, ignorando los grandes beneficios que pueden generar con una visión gerencial y de gestión del capital humano para el desarrollo organizacional, vinculando procesos de motivación, desarrollo profesional y programas de incentivos, lo cual permitirá integrar procesos innovadores, aumentar la capacidad innovadora y gestar a partir de innovaciones indicadores de productividad y competitividad, incrementar rentabilidad y garantizar sostenibilidad.

En el desarrollo de esta investigación participaron cinco (5) empresas Pyme de diferentes actividades económicas en la industria de alimentos, específicamente en la colectividad se encuentran dos (2) panaderías, una (1) fábrica de confitería, una (1) pescadería y una (1) elaboradora y procesadora de productos congelados, basados en fundamentación teórica de la gestión del talento humano y exploración literaria del conocimiento actual relacionado con la innovación, con el fin de establecer los factores de gestión de talento humano que apunten al desarrollo de procesos de gestión de la innovación que se ajusten a las condiciones del sector.

Para la validación e información se realizó la aplicación de un cuestionario bajo la técnica de la encuesta y una entrevista no estructurada a los gerentes y/o líderes de área para conocer para conocer el contexto que envuelve la gestión del talento humano al interior de la

organización y la capacidad de innovación al interior de la dimensión empresarial y su relevancia en el sector.

A continuación se presenta la descripción del problema de investigación, el análisis de cada una de las variables en las 5 pymes estudiadas, el análisis de resultados y las conclusiones emitidas.

CAPÍTULO I.

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

Las tendencias económicas, las transiciones políticas y sociales del entorno y el surgimiento de nuevas tecnologías y productos, han provocado un cambio en el desarrollo competitivo de las organizaciones; se ha generado nuevas formas de hacer negocios y de lograr posicionamiento en el mercado.

En este sentido el sector empresarial ha incursionado en la implementación de estrategias organizacionales, que incluyen la gestión del talento humano con el objetivo de generar valor agregado. En este nuevo contexto, se ha hecho entonces imprescindible realizar cambios estructurales en la organización, sus procesos, sus productos, así como en la forma gestionan su mercado con miras a ser más competitivos en un entorno cambiante.

A nivel internacional se puede citar casos de compañías que han gestado su posicionamiento a partir de la incorporación de estrategias innovadoras lo que les ha permitido mantenerse en el mercado con ventajas competitivas frente a quienes ofertan bienes o servicios en la misma categoría.

En este sentido, se destacan casos empresariales como Google, empresa exponente de un modelo de gestión de talento humano innovador, centrado en proporcionar bienestar laboral y brindar espacios para el desarrollo creativo de los empleados, lo cual ha permitido a la compañía estar dentro de las empresas más valiosas, según el ranking avalado por la red global de compañías en comunicaciones de *Marketing Omnicom Group* ocupando el segundo lugar (Girard, 2007).

A nivel nacional, se puede citar a la compañía pionera en la industria de alimentos en Colombia: Alpina. El éxito de la compañía consiste en que ha forjado una cultura de

innovación, calidad y emprendimiento en todo lo que realiza y el cómo los constantes cambios en el contexto competitivo motivan el desarrollo continuo de la capacidad de innovación y estrategias para hacer el negocio más sostenible y con proyección hacia el futuro (Fernández, 2013).

Para Alpina la innovación hace parte de su filosofía de negocio, logrando la incorporación de conocimiento científico y tecnológico a sus productos y procesos, cuentan con una red de cooperación científica con los principales centros de desarrollo de alimentos en el mundo que se canaliza a través del Instituto Alpina, cuya misión es impulsar el conocimiento en el sector de la alimentación y crear productos de valor agregado (Fernández, 2013).

En la región Caribe se puede citar a las empresas que han recibido reconocimiento por sus resultados en innovación, ganadoras del galardón de empresa innovadora en el premio al mérito empresarial Simón Bolívar. En la versión 2014, los ganadores en la categoría de empresa innovadora fueron:

- *Muebles Jamar*, empresa barranquillera con más de 63 años en el mercado, con 14 almacenes en Colombia y 4 en Panamá y que cuenta con certificación de calidad.
 - *Clínica Oftalmológica Del Caribe*, institución líder en oftalmológica con reconocimiento nacional e internacional y más de 30 años de trayectoria. Cuenta con cinco (5) patentes de instrumentos presentadas en Estados Unidos.
 - *COTECMAR*, empresa que lidera el desarrollo científico y tecnológico de la Armada Nacional, satisfaciendo las necesidades de soporte y evolución de su flota, promoviendo el crecimiento sostenible de la industria naval, marítima y fluvial del país. Se constituye en un referente nacional en la práctica de la relación universidad-empresa-estado.
-

A partir de las experiencias organizacionales para la generación de innovación a través de la gestión del talento humano de grandes, medianas y pequeñas empresas expuestas anteriormente, se puede suponer que la generación de indicadores de innovación son resultado de la consolidación de una cultura organizacional flexible, motivadora y cambiante de acuerdo a las necesidades empresariales y del entorno, que apunta a la generación de valor agregado en sus procesos, productos y otros ámbitos.

De otro lado, la potencialización de las Pymes para explotar y fortalecer sus capacidades innovadoras, es un reto que se debe asumir individualmente, sin embargo, el Gobierno debe ejercer un papel de promotor con el fin de preparar a estas empresas para la capitalización nacional y competir en escenarios de tratados de libre comercio.

En coherencia con lo anterior y teniendo en cuenta que la estructura económica de Colombia y de la región está conformada en su mayoría, por pequeñas y medianas empresas que son el eje fundamental de la actividad económica; alrededor de ellas se debe crear un entorno empresarial dinámico que se convierta en los motores que impulsen la creación de nuevos empleos, a partir, del impulso a su crecimiento e innovación.

Las pequeñas y medianas empresas colombianas, generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y relevancia económica y social.

El presente trabajo pretende contribuir a la potencialización de capacidades en las Pymes de Barranquilla para la generación de innovación a través de la gestión del talento humano. Se ha seleccionado específicamente la industria de alimentos, teniendo en cuenta el perfil económico realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el departamento

del Atlántico, donde se evidencia el nivel de participación en el mercado laboral de ciertas actividades económicas en las que comercio, hoteles y restaurantes representan el 33.1%, constituyéndose en el grupo más representativo de empresas.

La variable de estudio que se toma como punto de partida para la caracterización de este sector es la gestión de talento humano, considerando que toda organización grande, mediana o pequeña jamás estará exenta de contar con un equipo de personas que actúe como pilar y eje principal de toda organización; sin embargo, existen grandes lagunas en la gestión administrativa de las Pymes, referentes a como potencializar el capital humano que integra su organización, en pro de generar resultados que conlleven a la sostenibilidad y excelencia de las empresas.

Según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) la gestión humana aporta productividad a la empresa; a través del Fomento a la formación y motivación de las personas mejora su eficiencia., el concepto moderno de gestión humana, entonces, la asocia a los tres pilares de la competitividad: costos, innovación y calidad.

“El capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento. Del capital humano parten., el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador de la organización, entre otros elementos. La gestión de dicho capital requiere de una atención muy especial, que supone la capacidad de los directivos de identificar, medir, desarrollar y renovar el activo intangible para el futuro éxito de la organización. El capital humano reside en los recursos humanos. Su análisis es una actividad sumamente útil que posibilita determinar su valor. Ese valor se define por medio del diagnóstico y la comparación de los resultados de su gestión. La gestión de capital humano y la gestión de recursos humanos tienen como punto convergente, el desarrollo de conocimientos y habilidades de los trabajadores. Un factor esencial para el desarrollo de estas capacidades es el proceso de capacitación” (Hernández y Martí, 2006, p.2).

Por consiguiente, se requiere identificar los factores asociados a la gestión de talento humano que contribuyen a la generación de innovación en las pyme, y de esta forma proporcionar alternativas para que este tipo de empresas fortalezcan su estructura

organizacional, y puedan mejorar su competitividad y la generación de valor agregado impulsando la innovación a partir de la gestión del talento humano.

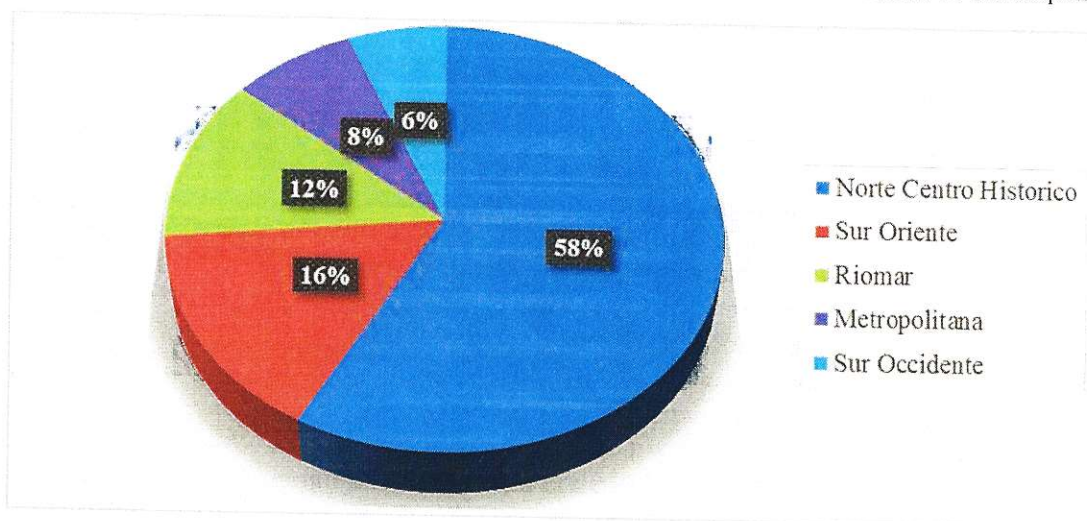
1.2. Delimitación y alcance

De acuerdo a la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Barranquilla, en total se presentan 64 Pymes cuya actividad económica principal está relacionada con la elaboración de alimentos en la ciudad de Barranquilla, éstas se encuentran distribuidas geográficamente de la siguiente forma:

- 37 en la localidad Norte Centro Histórico,
- 10 en la localidad Sur Oriente,
- 8 en la localidad Riomar,
- 5 en el área Metropolitana y
- 4 en la localidad Sur Occidente,

A continuación la figura 1 presenta la distribución porcentual de las empresas en el territorio, el alcance de la investigación se limitó a cinco empresas que aceptaron participar en el proyecto.

Figura 1. Distribución geográfica de las Pymes de la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla (2015)

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Pregunta principal

- ¿Qué factores asociados a la gestión de talento humano contribuyen a la innovación en cinco Pymes asociadas a la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla?

1.3.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las variables que determinan los procesos de gestión del talento humano que implementan las cinco Pymes de la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla?
- ¿Cuál es la capacidad de innovación en las cinco Pymes de la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla?
- ¿Cómo se relacionan las variables identificadas en el proceso de gestión de talento humano con la capacidad innovadora de las cinco Pymes de la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Analizar los factores de la gestión del talento humano que contribuyen a la generación de innovación en las cinco Pymes de la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla, con la finalidad de establecer su relación.

1.4.2. Objetivos específicos

- Caracterizar los procesos de gestión del talento humano que implementan las cinco Pymes de la industria de alimentos en Barranquilla, que permitan identificar el estado actual de la gestión humana aplicada en el sector.
- Determinar la capacidad de innovación en las cinco Pymes de la industria de alimentos en la ciudad de Barraquilla para conocer la factibilidad de implementar procesos innovadores.

- Establecer la relación de las variables de gestión del talento humano y los niveles de innovación en las cinco Pymes de la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla.

1.5. Justificación

Los procesos económicos, sociales, tecnológicos y culturales decantados del fenómeno de la globalización, se desarrollan a nivel nacional para garantizar la comunicación y participación en los mercados internacionales, lo cual inminentemente compromete a las organizaciones a realizar cambios estructurales y políticos con el fin de ser competitivos en un escenario global. En Colombia, la Presidencia de la República, ha diseñado e implementado políticas y estrategias para la consolidación y fortalecimiento de instituciones y empresas.

El Plan de Desarrollo Nacional, “Todos por un nuevo país” prioriza las acciones de intervención para el fortalecimiento empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas, iniciativa que se soporta en las cifras de participación de estas empresas en América latina y Colombia, donde la estructura económica está conformada en su mayoría por pymes. (Jiménez, 2012)

En Colombia, las Pymes constituyen la principal fuente de generación de empleo y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo, por ello el Gobierno a través de diferentes instituciones como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo trabajan en diferentes programas para establecer e incrementar sus fortalezas e identificar y corregir sus debilidades (Jiménez, 2012).

El plan de desarrollo departamental: *Atlántico más social, compromiso social sobre lo fundamental* (2012-2015), presenta una apuesta a un Atlántico más productivo, que tiene

como objetivos estratégicos: hacer del conocimiento un factor esencial para la transformación productiva y social, impulsar la competitividad del Atlántico en el contexto local, regional, nacional e internacional, fomentar el desarrollo turístico y el turismo cultural, optimizar la infraestructura para el transporte, mejorar la seguridad vial y promover la penetración de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

En el marco de este plan uno de los programas estratégicos para la consecución del reto de Atlántico más productivo es: *Atlántico más innovador*, el cual se traza los siguientes objetivos: “Generar estrategias para articular la oferta y demanda científico-tecnológica entre la academia y la industria”; “Establecer directrices de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)” ; “Incentivar en la presentación de proyectos de CTI a las universidades y centros de investigación locales”; y Crear una cultura científica que fortalezca los procesos de CTI.

De forma correspondiente, el Plan de Desarrollo Distrital de Barranquilla, dentro de sus tres ejes de actuación le apunta a Barranquilla más competitiva, cuyo objetivo es: Promover el desarrollo social y humano y el crecimiento económico generando las condiciones de una ciudad segura, que se apropie de la CTI, que fomente nuestra riqueza cultural, el emprendimiento y la formalización de los negocios, que avance con las obras de infraestructura vial de transporte y servicios logísticos que le permitirán a Barranquilla conectar al país con el mundo.

Las estrategias diseñadas en el plan de desarrollo local, pretenden promover el emprendimiento, fortalecimiento y formalización empresarial, apoyando a las empresas locales para el aprovechamiento de las oportunidades derivadas de los tratados de libre comercio. Con el fomento del emprendimiento y el fortalecimiento empresarial se busca: - Desarrollar acciones para grupos con menores oportunidades para el desarrollo de nuevas

iniciativas de negocio. - promover la vocación y las competencias empresariales mediante un modelo de trabajo que aumente las probabilidades de gestación de emprendimientos dinámicos. - Promover sinergias entre el sector académico, la empresa y el estado en pro del desarrollo económico y social. - Ampliar el espacio de oportunidades para los futuros y actuales empresarios promoviendo la innovación, el acceso a los mercados internacionales e impulsando las redes emprendedoras. - Fomentar políticas de apoyo para reducir el índice de mortalidad empresarial, para lo cual el gobierno ha diseñado una serie de políticas destinadas al apoyo financiero y el acompañamiento administrativo a los nuevos empresarios.

En coherencia con esta política nacional, regional y local, la academia desde su experticia en el desarrollo de estrategias de competitividad, desarrollo de tecnología, formación profesional y gestión de la innovación, realiza sus aportes al sector productivo, mediante el desarrollo de proyectos de generación de nuevo conocimiento y de prácticas administrativas, que le permita a las organizaciones, especialmente a las Pymes crecimiento sectorial y fortalecimiento empresarial.

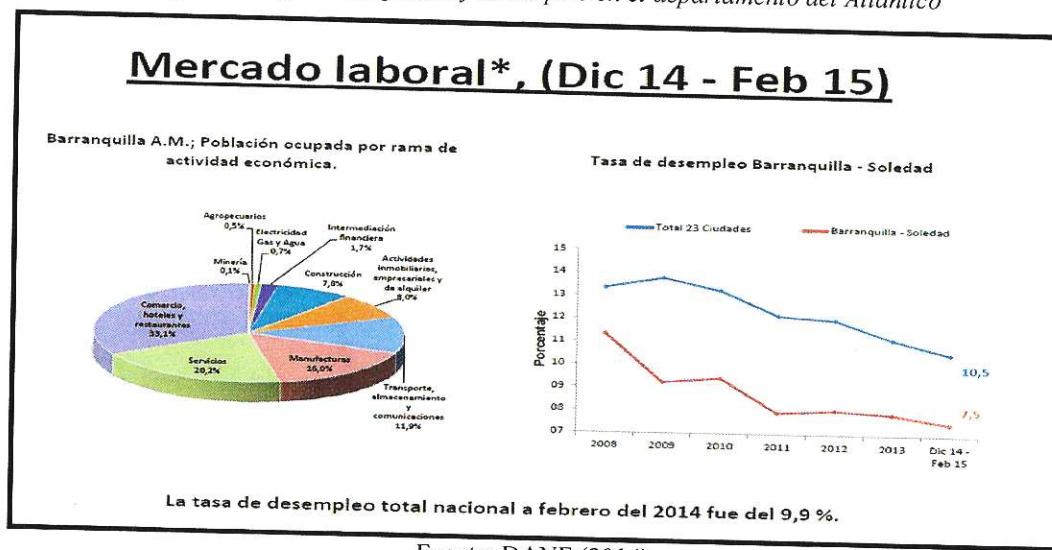
Por consiguiente se plantea esta investigación, con el fin de analizar el fenómeno organizacional en las Pymes de Barranquilla (subsector de la industria alimentaria) y la generación de innovación de las mismas, teniendo como factor de análisis las variables de talento humano, basándose en afirmaciones teóricas que señalan una relación estrecha entre la Innovación con el talento humano, como lo expone, Camelo, Martin, Romero y Valle; se reconoce el papel que juega el talento humano en la innovación de las empresas, donde el conocimiento adquirido e incorporado en las personas contribuye a la obtención y uso de habilidades nuevas y existentes (Camelo, Martin, Romero y Valle, 2000).

De igual forma, Hewiyt (2006) determina la relevancia de la estructura organizacional para la administración de los recursos humanos en función de un mejor desempeño innovador en las empresas (Parise, 2007).

Con el objetivo de analizar los factores de la gestión de talento humano que contribuyen a la generación de las pymes, se ha formulado este proyecto, el cual ha seleccionado como población objeto de estudio las Pymes que conforman el Subsector de Alimentos que hace parte del sector Industria, teniendo en cuenta la participación de este sector en el Departamento del Atlántico, de acuerdo al informe de Perfil Económico por Departamentos realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en Colombia.

En el perfil económico por departamentos realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el departamento del Atlántico, el sector Comercio, Hoteles y Restaurantes representa un 33,1% del mercado laboral dentro de las diversas actividades económicas del departamento. Lo anterior, evidencia la pertinencia de la realización de la investigación en este sector; a continuación la figura 2 presenta la distribución de empleo por sectores económicos en la ciudad de Barranquilla.

Figura 2. Perfil de ocupación y desempleo en el departamento del Atlántico



De acuerdo a lo anterior, la presente investigación será útil en la medida que permitirá documentar un fenómeno contemporáneo presente en la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla, que posibilite su comprensión y el análisis detallado de la relación entre la gestión de talento humano y la generación de innovación en un sector económico específico, lo cual servirá de insumo para emitir conclusiones útiles para el diseño y validación de un modelo de gestión de talento humano acorde a las características y necesidades de las Pymes de la industria de alimentos, en aras de la generación y fortalecimiento de las capacidades de innovación para la competitividad de las empresas.

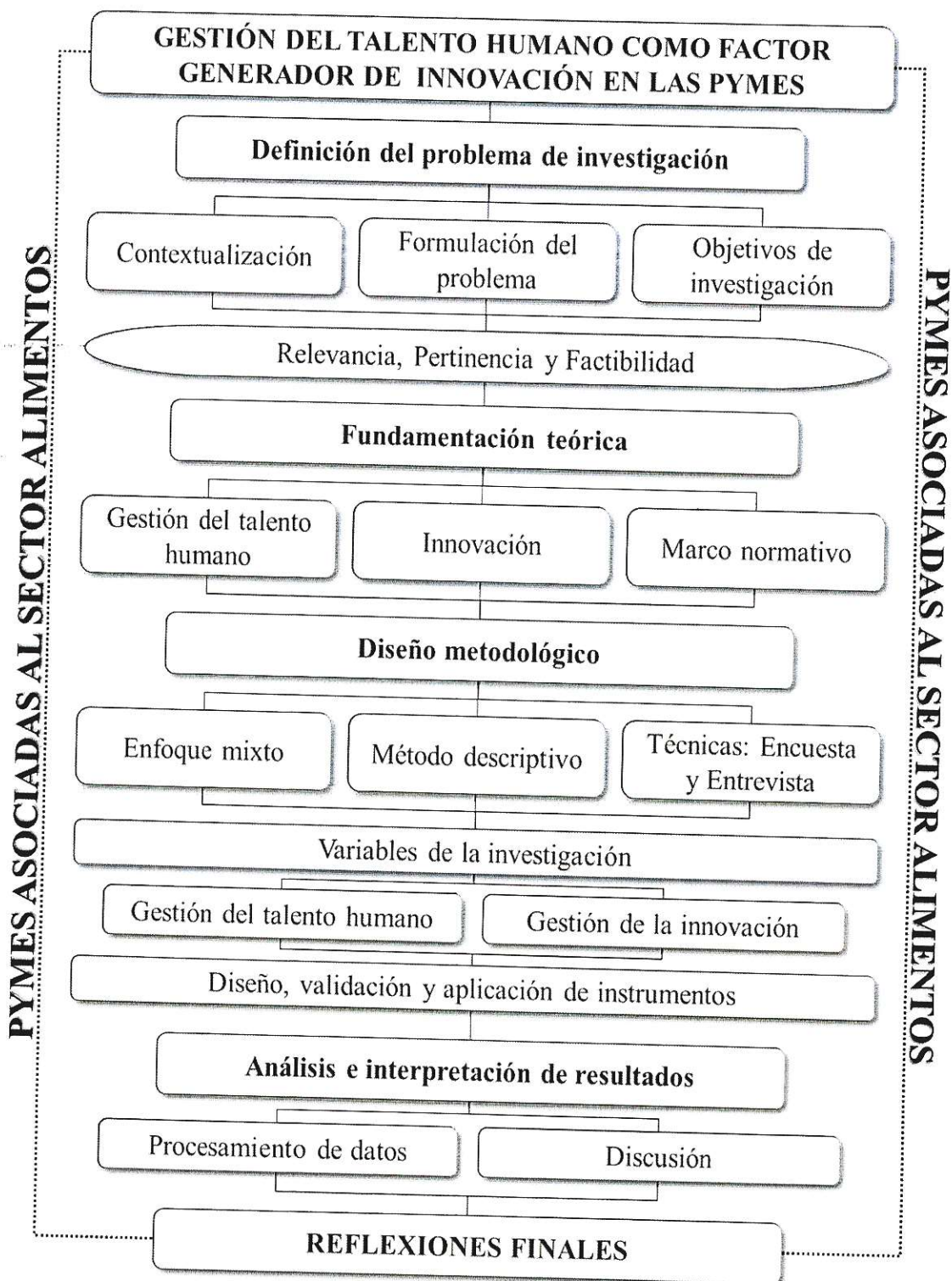
Las empresas que aceptaron participar en la investigación, son: Panadería la Frontera Ltda., Productos alimenticios y congelados Maja, fábrica de confites DROMEDARIO S.A.S, Pan Santa Ana Villa Viana Ltda. Y Pescadería Mar Azul.

De esta forma, la relevancia de realizar este proyecto se enmarca en establecer las bases para que en procesos de investigación posteriores se diseñe un modelo que permita a los empresarios gestionar la innovación a partir del talento humano, tomando como base las competencias y habilidades que comprenden las personas integrantes en una organización, clave fundamental en los procesos de gerencia empresarial.

1.6. Esquema general de la investigación

A manera de síntesis del proceso general que seguirá el desarrollo de la investigación respecto a la gestión del talento humano como factor generador de innovación, delimitado en las Pymes de la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla, la figura 3, que se presenta a continuación, retrata el esquema estructural de la investigación y los principales ejes temáticos que la comprenden.

Figura 3. Mapa general de la investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II.

MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías generales de la administración

Las teorías generales de la administración a través del tiempo han ostentado diferentes enfoques y variados expositores que dan origen significativo a lo que hoy se conoce como las teorías que constituyen la filosofía administrativa. La tabla 1 presenta el conglomerado de las principales corrientes teóricas en materia de administración que se han generado a través del tiempo.

Tabla 1. Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes

ENFOQUE	PERIODO	AUTORES
Administración científica	1922-1931	• F. Taylor • H. Fayol • M. Parker • L. Gilbreth
Regulación gubernamental	1931-1946	• G. Elton Mayo • Berle y Means • C. Barnard • A. Maslow
Mercadotecnia y ventas	1946-1960	• H. Simons. • P. Drucker • D. Katzy • T. Levitt
Estrategia y cambio social	1960-1972	• D. McGregor • F. Herzberg • Lawrence y Lorsch • K. Andreuos
Competitividad y reestructuración	1972-1988	• H. Mintzberg • C. Argyris • M. Porter • Peter y Waterman
Globalización y conocimiento	1988-2000	• P. Senge • Kaplan y Norton • G. Hamel • C. Prahalad • C. Hondy

Fuente: Adaptado de Torres (2014)

Es importante establecer los orígenes de la administración considerando que son la fuente principal para el manejo de los recursos bien sean tangible e intangibles. En el anterior esquema se resalta la teoría de la globalización y el conocimiento, que desglosa a su vez la

teoría de recursos y capacidades, y comprende los diferentes factores a tener en cuenta de acuerdo a la disponibilidad actual de la empresa para asumir una posición estratégica.

A continuación se condensa según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), los factores determinantes de las prácticas de gestión humana y su evolución a través de la historia, retratados en la figura 4.

Figura 4. Factores determinantes en la gestión del talento humano

P1	P2	P3	P4	P5
Mejoramiento Industrial Trabajo: Creador de valor RL: Huelgas Secretarías de Bienestar Administración Sistemática T. Económica Clásica	Hombre económico racional Movimiento Obrero Trabajo Como M/cía RL: Salarios OT: Taylorista Departamento de Personal Administración Científica T. Neoclásica Psicología Industrial	Hombre Social Institucionalización RL: Negociac. colectiva OT: Fordista Relaciones Industriales Relaciones Humanas Modernismo Sistemico (T.O)	Hombre Organizacional Neoliberalismo OT: Toyotista Recursos Humanos RL: Reducción Costo Elección estrat y Gestión de lo cultural Neoinstitucionalismo	Hombre psicológico Globalización Gestión del Talento OT: Neoliberal Fin del Trabajo RL: Flexibilización Gestión del Conocimiento Confluencia Teórica

Fuente Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)

Teniendo en cuenta que la dimensión humana como los demás recursos organizacionales deben estar sujetas a un proceso de gestión por parte del administrador, resaltan las principales competencias que este rol debe adquirir, por ello Katz (citado por Torres, 2014) asegura:

“El éxito de un administrador depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y cómo se comporta en los distintos escenarios; es decir, el administrador es mejor visto por lo que logra y no por lo que es. El buen administrador es el que transforma la teoría en acción. De acuerdo con este enfoque son tres las habilidades importantes que un buen administrador deberá adquirir: conceptuales, que necesita el alto directivo en cuanto a generación de nuevas ideas y conceptos. Humanas, propias de los mandos medios (gerentes) para relacionarse tanto con el personal operativo como con la alta dirección”.

El crecimiento económico es un proceso más complejo que la simple expansión del producto de una economía. En la medida en que aumenta el ingreso, se va operando una

transformación sectorial que a su vez implica un cambio en la asignación de los factores de producción. Los primeros teóricos en concebir el crecimiento en términos de cambio estructural fueron Fisher (1935 y 1939) y Clark (1940 y 1949). El primero introdujo el concepto de sectores primario, secundario y terciario y observó que las economías podrían ser clasificadas con arreglo a la proporción del total de su fuerza laboral empleada en cada sector. A mayor ingreso, mayor empleo en las actividades secundarias y terciarias.

La transición hacia el sector de servicios también fue estudiada por el teórico francés Jean Fourastiè, con base en las diferencias de productividad entre los sectores (Fourastiè, 1949 y 1952). Otra contribución importante en esta línea de pensamiento la hizo Simón Kuznets (1953, 1957 y 1966), quien compiló extensas series e hizo cálculos propios detallados del comportamiento histórico de los tres sectores y sus productividades laborales (1807-1960), para un conjunto de doce países desarrollados, entre los cuales incluyó la Unión Soviética. Del análisis de esta información derivó los siguientes “hechos estilizados”, atinentes del cambio estructural:

- Disminución de la participación de la agricultura en el producto y aumento de la manufactura y los servicios.
- En el seno de la manufactura, disminución de la participación de los bienes de consumo no duraderos y aumento de los duraderos.
- Cambios en la dedicación de la fuerza laboral: descenso en la agricultura, aumento moderado en la industria y un aumento acelerado en los servicios.
- Crecimiento en la escala y cambios en el tipo de organización de las empresas (economías de escala): desde los empresarios individuales y la firma no constituida en sociedad a la gran sociedad mercantil industrial.

- Aumento en la demanda por trabajo calificado y merma correlativa de la demanda por trabajo no calificado.
- Aumento del comercio exterior e incremento de las manufacturas en su composición (cambio en la división internacional del trabajo).
- Desplazamiento de la población desde el campo hacia las áreas urbanas (transición rural-urbana).
- Transformaciones culturales, institucionales y políticas.
- Cambios en la estructura de la demanda final, asociados con las altas tasas de crecimiento del producto y las diferentes elasticidades ingreso de la demanda (ley de Engel) y con cambios tecnológicos.

2.2. Innovación

Con el objetivo de comprender la innovación en todas sus dimensiones, se hace necesario hacer un recorrido por la evolución del concepto, a partir de la exposición de Schumpeter (1989) en sus revisiones iniciales cerca de la década de los 30, asociada la innovación con la conducta del empresario innovador (*entrepreneur*), aquel que transforma las ideas en inventos y los inventos en productos rentables y comercializables, demarcando territorios entre los inventos (una mera idea nueva) y las innovaciones (la introducción comercial exitosa de dicha idea).

A partir de la concepción de Schumpeter (1989), la noción de innovación giraba en torno a los innovadores geniales que hicieron una sola cosa de la producción y la tecnología, comprendiendo que la clave del éxito pasaba por la diferenciación de producto y/o proceso (lo que les garantizaría rentas extraordinarias de corte tecnológico), para lo cual tenían que innovar. (Anlló y Suárez, 2008).

Posteriormente, la formalización teórica de la aparición de las unidades de negocio o departamentos de investigación y desarrollo (I+D), lo que se hizo a través de modelos lineales, en los cuales la gerencia de I+D o un laboratorio público o universitario desarrollaban el nuevo producto y/o proceso y luego era transferido al área especializada en producción (Rossegger, 1987).

Para Drucker (1996) la innovación es una manera de entender el rol del hombre en el universo, ya que al innovar los individuos se anticipan, controlan y gobiernan el cambio. A nivel organizacional, este mismo autor, se refirió al concepto de innovación, como cualquier cambio que permite un mejor desempeño.

La Asociación Española de Normalización y Certificación ([AENOR], 2006), publica el manual de Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), compuesto por seis principales normas, con la finalidad de promover y sistematizar las actividades de I+D+i en el sector industrial. Entre los aspectos y definiciones fundamentales de dicho manual se encuentran los siguientes:

- *Investigación*: Indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico. La investigación se divide en investigación básica y la investigación industrial o aplicada.
- *Desarrollo Tecnológico*: Aplicación de los resultados de la investigación, o de cualquier otro tipo de conocimiento científico, para la fabricación de nuevos materiales, productos, para el diseño de nuevos procesos, sistema de producción o de prestación de servicios, así como la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes
- *Innovación*: Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño industrial, equipamiento e ingeniería industrial, lanzamiento de la fabricación, comercialización de nuevos productos y procesos.

El Manual de Oslo elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ([OCDE], 2005), en su última versión amplía el concepto de innovación más allá de la innovación tecnológica sustentada en la I+D, y la define como

La introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores.

Se han realizado diversos estudios que tienen como objetivo, analizar al proceso de innovación en el contexto empresarial, entre ellos, el estudio de la innovación en México de la OCDE (2009); el análisis estratégico de las Pymes a nivel de Iberoamérica (2009), mismo que fue realizado en diversas regiones de México: Veracruz, Aguascalientes, Durango, Coahuila, entre otros, han proporcionado datos sobre la innovación en cuanto a su grado, barreras, fuentes de información, apoyos financieros, estrategias, entre otros aspectos, que proporciona una visión integral de las Pymes de las regiones estudiadas. Sin embargo, se requiere establecer marcos de análisis adecuados a las necesidades nacionales y regionales, se necesita evaluar a la innovación, más allá de la I+D y de los indicadores de resultados, enfocarse a los esfuerzos y actividades internas desde las funciones que incentivan la innovación y la gestión de los recursos tecnológicos como una área estratégica de las empresas. Su implementación permitirá identificar las mejores prácticas empresariales para lograr ventajas competitivas sostenibles.

2.2.1. Capacidad de innovación

Los recursos y capacidades de las organizaciones son determinantes en la arquitectura de la estrategia de negocios que permee sobre los procesos administrativos y propicien la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos en aras de mantener el estatus en el mercado y garantizar creación de valor para la empresa y sus inversionistas, al interior de las diferentes capacidades organizacionales la innovación se posiciona como uno de los pilares articulares de la competitividad de las naciones según el Foro Económico Mundial ([WEF, por sus siglas en inglés], 2015) en su reporte global de competitividad, en las Pymes según Fernández (2012) la

capacidad innovadora resulta un potenciador de su competitividad en la medida que propicia competencias diferenciadoras en el mercado.

Fernández (2013) manifiesta que la capacidad innovadora de las organizaciones está influenciada por factores endógenos y exógenos, cabe destacar que la innovación en su estricto sentido requiere según Amar y Diazgranados (2006) una coalición de actores (universidades, empresas, el Estado e instituciones sociales) que propicien la pertinente disponibilidad de recursos, proyectos que gestionen diferenciación y un constructo de capacidades en aspectos de prospectiva de tal forma que las ideas innovadoras permeen sobre las condiciones y necesidades del entorno, para ello múltiples modelos como el triángulo de Sábato, el modelo de triple hélice o el modelo de cuatro entornos. En este orden de ideas puede establecerse que la gestión de la innovación comprende una perspectiva analítica y dinámica sobre la administración de los recursos físicos, financieros, intelectuales y relacionales que materializados en proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) permitan a las organizaciones lograr un adecuado nivel de competitividad.

Cabe destacar que según Bravo-Ibarra y Herrera (2009) la innovación está fuertemente influenciada por diferentes capacidades, siendo una de las principales el conocimiento y sus diferentes etapas de creación, asimilación, implementación y reinención de tal forma que el conocimiento representa uno de los principales activos en la capacidad innovadora de las organizaciones, ello también se soporta en los recursos del capital humano, las estructuras y sistemas, el liderazgo y la cultura organizacional, de esta forma se configura la capacidad de innovación de las organizaciones, la figura 5 representa gráficamente el modelo propuesto por los autores.

Figura 5. Determinantes de la capacidad de innovación



Fuente: Adaptado de Bravo-Ibarra y Herrera (2009)

En contraste con el modelo propuesto por Bravo-Ibarra y Herrera (2009), según Fernández (2012) la innovación nace básicamente de la necesidad de cambio aplicado en los productos y procesos de las empresas, no obstante esta capacidad de cambio se ve delimitada por: la tecnología que implementa la empresa, los procesos de fomento de la innovación y las habilidades humanas que determinan soluciones e ideas creativas, además de estos importantes aspectos también se incluyen factores exógenos como son las acciones de los actores externos tales como proveedores, clientes y competidores que impulsan la necesidad de innovar a las organizaciones, pero también sobresalen unos factores internos que determinan la capacidad de innovar como lo son la disponibilidad de los recursos territoriales y los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta la organización.

Teniendo en cuenta que la capacidad de innovación está influenciada por una serie de factores y recursos sobresale que un importante factor radica en el talento humano y los conocimientos y capacidades creativas de las cuales están dotadas las personas, por lo que se

puede afirmar que una empresa requiere de talento humano creativo que coopere en la gestión de los procesos de innovación de la organización.

2.3. Marco legal

Ley 590 de 2000 (modificada por la ley 905 de 2004)

- *Artículo 11: Registro único de las Mipymes*, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, atendiendo criterios de eficacia, economía, buena fe, simplificación y facilitación de la actividad empresarial, la Superintendencia de Industria y Comercio, regulará la organización y funcionamiento del Registro Único Empresarial.
- *Artículo 3 (modificado por el art. 16 de la Ley 905 de 2004) Parágrafo 2 Numeral 11:* Créase el Sistema Nacional de Mipymes, conformado por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales. Parágrafo 3. La Secretaría Técnica Permanente del Consejo Superior estará a cargo de la Dirección de Mipymes, cuyas funciones generales son: Llevar el registro regional de las Mipymes, información está que será entregada mensualmente por cada una de las Secretarías Técnicas Regionales. Igualmente, tendrá la obligación de suministrar periódicamente esta información al Departamento Nacional de Estadística (DANE).
- *Artículo 26: Sistemas de información* <modificado por el artículo 16 de la Ley 905 de 2004 el nuevo texto es el siguiente:> el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estimulará y articulará los Sistemas de Información que se constituyan en instrumentos de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa y en alternativas de identificación de oportunidades de desarrollo tecnológico, de negocios y progreso integral de las mismas. Parágrafo. El DANE, diseñará un sistema de información estadística que permita conocer

el número de Mipymes, el valor de la producción, el valor agregado, el empleo, la remuneración a los empleados, el consumo intermedio, el consumo de energía, las importaciones y exportaciones por sector económico y por regiones. La actualización de estos datos será anualmente.

Decreto 210 de 2003

- *Artículo 2 Numeral 21:* Promover, coordinar y desarrollar con las entidades competentes, sistemas de información económica y comercial nacional e internacional, para apoyar la gestión de los empresarios y el desarrollo del comercio exterior.
- *Artículo 2 Numeral 25:* Llevar el registro de producción nacional, y expedir las certificaciones pertinentes.

Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

El gobierno colombiano ha demostrado las aspiraciones de fortalecimiento competitivo de la nación a través de la inversión en CTI, motivo por el que surge en el año 2009 el departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación (COLCIENCIAS), entidad que regula, gestiona e implementa las políticas y lineamientos en materia de proyectos que fomenten y fortalezcan la capacidad y base tecnológica en el ámbito regional, nacional e internacional. COLCIENCIAS además regula el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI) el cual es definido como:

Un sistema abierto del cual forman parte las políticas, estrategias, programas, metodologías y mecanismos para la gestión, promoción, financiación, protección y divulgación de la investigación científica y la innovación tecnológica, así como las organizaciones públicas, privadas o mixtas que realicen o promuevan el desarrollo de actividades científicas tecnológicas y de innovación.

El SNCTI de acuerdo a Monroy (2005) está compuesto a su vez con cinco subsistemas que coexisten para el impulso en materia de CTI y articulaciones con las demás entidades y actores que en conjunto conforman la operación de la CTI en la nación, dichos subsistemas

son: Facilitador (departamento administrativo), Científico (centros de investigación y universidades), Tecnológico (laboratorios y centros de desarrollo tecnológico), Financiero (instituciones financieras) y Productivo (empresas), la coalición de los subsistemas del SNCTI propicia la articulación de los diferentes elementos y recursos que se disponen para el fomento de CTI.

El plan estratégico nacional contempla incrementar el porcentaje de inversión del Producto Interno Bruto (PIB) en materia de CTI, dado que en palabras de Giha (citada por Semana Educación, 2014) Colombia invierte menos del 1% del PIB en CTI, las principales metas para el fortalecimiento nacional está en incrementar la inversión pública y privada en proyectos de investigación, desarrollo e innovación y en la formación de alto nivel para contar con el capital humano pertinente que responda a las necesidades del entorno y generen desarrollo y crecimiento económico para el país.

CAPÍTULO III.

DISEÑO METODOLÓGICO

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico que se implementa es de carácter descriptivo, teniendo en cuenta que se reseñan las principales características de la Pymes de la industria de alimentos de esta forma la investigación permite determinar los aspectos más relevantes y particulares de las empresas objeto de estudio y los actores que intervienen en los procesos empresariales y de innovación, además presenta un relativo complemento con el tipo de investigación explicativa, ya que también se tiene como propósito establecer la relación entre el proceso de gestión del talento humano como factor generador de innovación en las Pymes que constituyen el objeto de estudio.

El presente trabajo tiene elementos de los paradigmas cualitativo y cuantitativo, denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como una investigación mixta que trata datos de naturaleza numérica y las características dadas en el contexto de estudio, el paradigma de investigación cuantitativa se refleja en el análisis racional y estadístico que permita determinar la capacidad de innovación de las empresas de la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla, para posteriormente estimar la relación entre las variables de la investigación, dicha información se complementa con el paradigma de investigación cualitativa, puesto que en la primera fase se realizará la contextualización de los sujetos y objetos que constituyen y forman el problema de la investigación.

3.2. Métodos de investigación

Como métodos que soportan el proceso de construcción del conocimiento científico en primera instancia se ubica el método descriptivo cuyo principio se fundamenta en la exposición narrativa, literaria, estadística o gráfica de forma detallada y minuciosa de la

realidad que es investigada, con la aplicación del método descriptivo el principal propósito radica en describir la realidad, sustentándose en técnicas de investigación como la observación, la entrevista o la encuesta de tal forma que permitan la identificación de las principales características, rasgos y peculiaridades que conforman el fenómeno de estudio, con la finalidad de establecer sus relaciones de causa-efecto o sus implicaciones en el contexto inmediato (Mas, 2012).

Complementando la arquitectura metódica del proyecto de investigación, el estudio de caso que es definido por Díaz, Mendoza y Porras (2011) como el análisis de casos específicos por medio del estudio individual de las características que conforman las unidades de observación en la investigación, según el número de participantes en el caso pueden ser únicos o múltiples, de igual forma, teniendo el propósito describir las características de un contexto y dar cuenta de la situación problema mediante el análisis primario, los estudios de caso pueden ser ilustrativos, exploratorios o analizar situaciones críticas, emplear el método de los estudios de caso facilita a los investigadores analizar el problema, establecer una perspectiva analítica, contemplar diferentes alternativas y finalmente tomar decisiones basadas en hechos.

La coalición del método descriptivo con el método de estudio de caso permite a la investigación contemplar una metodología fundamentada en el análisis particular de las características, factores y componentes que conforman los sistemas de innovación y gestión humana al interior de las Pymes de la industria alimentaria.

3.3. Herramientas y estrategias metodológicas

Las herramientas y estrategias metodológicas comprenden las diferentes fuentes que representan para la investigación el medio para la recopilación de la información, que además permitirán el desarrollo del proceso investigativo.

3.3.1. Fuentes de información

Como fuentes primarias del proyecto se emplea la información oral y escrita obtenida a través de las técnicas aplicadas de la encuesta y la entrevista, los instrumentos empleados según el tipo de información a levantar serán el cuestionario y la guía respectivamente.

Se emplean fuentes secundarias de información de referencia local, nacional e internacional, tales fuentes están representadas en libros, artículos científicos, estudios e investigaciones previas, documentos legales o institucionales (normas, planes, políticas, informes, otras), notas de prensa y bases de datos; este conglomerado de información es fidedigna y reviste de solidez académica el marco de ejecución de la investigación.

3.3.2. Técnicas e instrumentos

Como técnicas que soportan el proceso de recopilación de los datos se tuvo en cuenta que dado el enfoque mixto que ostenta el planteamiento del proyecto, se requiere de técnicas que propicien recopilar datos de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa, de tal forma que su relación propicie una mirada integral al contexto de estudio, para el flanco cuantitativo se ha seleccionado la técnica de la encuesta que de acuerdo a Yuni y Urbano (2006) en las ciencias sociales resulta un clásico en las investigaciones de las ciencias sociales y humanas que facilita la descripción, análisis e interrelación de las diferentes variables de estudio.

La encuesta principalmente se apoya en el instrumento del cuestionario, se contempló para el caso de la investigación un diseño de cuestionario en escala Likert que pretende determinar el grado de acuerdo de la población participante al respecto de los diferentes componentes de las variables de estudio, la encuesta principalmente es una técnica que idónea cuando se pretende obtener información de un colectivo de personas o instituciones.

Para el proyecto de investigación se aplicaron encuestas dirigidas a los propietarios y/o gerentes de las Pymes de la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla, debido a que son los líderes del nivel estratégico de las empresas quienes ostentan la función de la definición de estrategias y planes de acción sobre la gestión del talento humano y la innovación al interior del sistema de organización empresarial, tales encuestas tienen por objetivo profundizar en el conocimiento específico que se estudia.

Por otra parte y siendo la cuota cualitativa de la investigación, la entrevista en profundidad individual según Gaínza (2006) es una técnica dialógica que enfrenta al investigador y a los actores participantes del fenómeno objeto de estudio, esta comunicación entre las partes produce una serie de datos que caracterizan el fenómeno de acuerdo al criterio del actor participante, en el caso de la investigación se realizan entrevistas no estructuradas con los gerentes de las Pymes con el fin de profundizar en aspectos temáticos y conocer las dimensiones específicas del contexto.

3.4. Procedimiento metodológico

El desarrollo de la investigación responde a un orden sistemático que permitirá el cumplimiento de los propósitos inicialmente trazados y brindar pertinente respuesta a los interrogantes que conforman el problema de la investigación, por lo cual se han planteado las siguientes etapas:

Etapas 1. Caracterización de los procesos de gestión del talento humano

Con la caracterización de los procesos de gestión humana en las cinco Pymes asociadas a la industria alimentaria en la ciudad de Barranquilla se pretende retratar el estado actual de los medios y prácticas de gestión humana, ello se realizará a través de las siguientes actividades:

- Fundamentación teórica de la gestión del talento humano y exploración literaria del conocimiento actual afin al concepto.
- Aplicación y análisis del cuestionario aplicado a los gerentes y/o líderes de área para conocer diferentes aspectos relacionados con el componente gerencial de gestión humana.
- Indagaciones con los gerentes y/o líderes de área para conocer el contexto que envuelve la dimensión humana al interior de la organización.

Etapas 2. Determinación de la capacidad de innovación

Conocer la capacidad innovadora de las cinco Pymes asociadas a la industria de alimentos en la ciudad de Barranquilla permitirá establecer que tan viable es el desarrollo de procesos de gestión de la innovación que se ajusten a las condiciones del sector, para ello se desarrollarán las siguientes actividades:

- Levantamiento de información secundaria que permita identificar los componentes que influyen en la capacidad de innovación en la gestión empresarial.
- Aplicación y análisis del cuestionario aplicado a los gerentes y/o líderes de área que a través de los interrogantes de la gestión de la innovación facilite explorar las principales ideas del tema que están presentes en el direccionamiento de las Pymes del sector.
- Entrevista con gerentes y/o líderes de área para profundizar respecto a la temática de la innovación al interior de la dimensión empresarial y su relevancia en el sector.

Etapas 3. Establecimiento de la relación entre la gestión del talento humano y la innovación

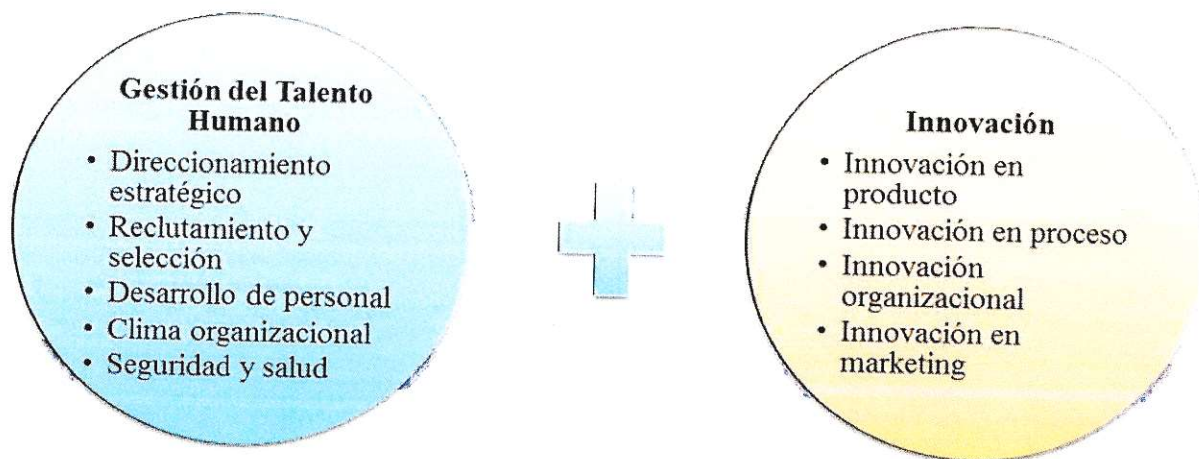
Finalmente se espera conocer la relación entre los componentes de la gestión del talento humano y las capacidades de innovación para identificar oportunidades de fortalecimiento competitivo de las cinco Pymes de la industria alimentaria a través de la diferenciación, para ello se desarrollarán las siguientes actividades:

- Triangulación de los datos resultantes de la aplicación del cuestionario y la entrevista para contrastar la información.
- Reflexión acerca de la información y hallazgos derivados la aplicación de las técnicas e instrumentos y el marco referencial establecido para la generación del conocimiento pertinente.

3.5. Operacionalización de variables

El estudio de la gestión del talento humano en Pymes de la industria de alimentos involucra un número de variables las cuales serán vitales para lograr identificar los factores que más generen innovación, logrando contribuir en las empresas del sector un valor agregado y diferenciador. Dado que la presente investigación se centra en la *gestión del talento humano* (Calderón, 2003) y la *innovación* (Manual de Oslo, [OCDE], 2005), se fundamentan a continuación las variables que harán parte de este estudio y que han sido definidas por los autores a partir de la construcción del marco de referencia de la investigación, a continuación la figura 6 presenta la síntesis de variables principales e intermedias.

Figura 6. Variables que intervienen en el estudio



Fuente: Elaboración propia

3.5.1. Definición conceptual

Gestión del talento humano

Calderón (2003) define la dirección de recursos humanos como una capacidad organizacional clasificada dentro de los activos intangibles y como tal puede convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa.

Innovación

El Manual Oslo (OCDE, 2005) en su última versión amplía el concepto de innovación más allá de la innovación tecnológica sustentada en la investigación y desarrollo, se define como:

La introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores.

3.5.2. Definición operacional

La definición operacional corresponde al desglose puntual de las diferentes variables en sus componentes intermedios y sus respectivos indicadores que comprenden los aspectos a evaluar en la investigación, a continuación la tabla 2 presenta la matriz de operacionalización de variables concebida para la investigación.

Tabla 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	VARIABLE INTERMEDIA	DIMENSIÓN	INDICADOR
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (INDEPENDIENTE)	Direccionamiento estratégico	Formalización	- Número de empleados - Misión diseñada - Visión diseñada - Valores corporativos definidos - Políticas establecidas - Organigrama escrito e implementado - Manuales de procedimientos escritos y divulgados
	Reclutamiento, selección	Personal y colaboradores	- Departamentos con los que cuenta - Número de empleados del género masculino - Número de empleados del género femenino
	Desarrollo de personal	Formación	- Nivel de rotación de personal - Nivel de estudios máximo de los trabajadores - Programa de capacitación del personal - Convenios con entidades de formación - Comunicación a través de los niveles - Programas e incentivos. - Actividades sociales, recreativas y/o deportivas
	Clima organizacional	Cultura corporativa	- Programa de salud ocupacional implementado - Afiliación a seguridad social - Rango salarial - Periodicidad de pago - Reconocimientos al trabajador
	Seguridad y salud	Bienestar en el trabajo	- Productos o servicios nuevos lanzados al mercado - Líneas de productos nuevas o modificadas - Productos ambientalmente limpios - Rentabilidad de introducción productos nuevos - Nuevos mercados para la empresa - Participación en los procesos de innovación de los empleados - Acciones acompañadas de un presupuesto para la innovación de productos
INNOVACIÓN (DEPENDIENTE)	Innovación en producto	Desempeño del producto	- Adquisición de maquinaria y equipos - Actividades de investigación y desarrollo - Planificación la compra de mercancías, materiales y repuestos. - Sistema de abastecimiento flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. - Relación con proveedores - Herramientas y procesos estandarizados
	Innovación en proceso	Desempeño de los procesos	

VARIABLE	VARIABLE INTERMEDIA	DIMENSIÓN	INDICADOR
			para la gestión de la producción.
			• Seguimiento y control a costos de producción.
			• Estrategias y acciones de los procesos de producción
			• Reducción de costos por modificaciones en el proceso productivo.
			• Mejoramiento de la calidad del producto por modificaciones en el proceso
	Innovación organizacional	Contexto organizacional	• Disminución en el impacto ambiental de los procesos
			• Modificaciones de procesos
			• Patentes o registros en el país
			• Nuevo método organizativo
			• Nivel de satisfacción en el trabajo
	Innovación en marketing	Gestión comercial	• Sistema de gestión de calidad
			• Nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad
			• Estilos directivos
			• Contratos con outsourcing
			• Actualización en materia de programas y equipos.
			• Plan de mercadeo declarado.
			• Mercado objetivo y sus estrategias
			• Precio
			• Recursos asignados al marketing
			• Conocimiento de las necesidades de sus consumidores.
			• Mecanismos de promoción
			• Numero de exportaciones
			• Nivel de satisfacción del cliente
			• Catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.
			• Capacitación de la fuerza de ventas
			• Canales de distribución
			• Presentación del producto
			• Canales de distribución
			• Técnicas de comunicación y promoción

Fuente: Elaboración propia

3.6. Población y muestra

El universo que constituye la principal población participante en el desarrollo de la investigación son cinco empresas asociadas a la industria de alimentos, los participantes a los cuales se dirigieron los instrumentos fueron los gerentes y/o representantes legales de las

compañías, teniendo en cuenta que los procesos de gestión del talento humano e innovación están relacionados con la cúpula estratégica de las organizaciones, por lo que son los líderes estratégicos los encargados del diseño y manejo de estos aspectos de la gestión administrativa en las Pymes.

3.6.1. Unidades de observación

Las unidades de observación en las investigaciones representan los participantes específicos de los cuales en el trabajo de campo se recaba la información necesaria para el desarrollo del estudio (Vivanco, 2005). En el caso particular del proyecto las unidades de observación corresponden a los cinco (5) gerentes de las Pymes: Panadería la Frontera Ltda., Productos alimenticios y congelados Maja, fábrica de confites DROMEDARIO S.A.S, Pan Santa Ana Villa Viana Ltda. y Pescadería Mar Azul, todas asociadas a la industria de alimentos.

3.7. Validez y confiabilidad

La validez y la confiabilidad en las investigaciones representan la garantía que el conocimiento que se genera con el desarrollo y aplicación de las técnicas e instrumentos de la investigación científica se fundamenta y contienen el rigor que requiere la comunidad científica, en primer lugar la validez según Yin (2003) implica dos contextos, una validez interna relacionada con el vínculo que presentan las diferentes dimensiones que conforman el fenómeno de estudio y una validez externa que implica la capacidad de transferencia del conocimiento generado y su confrontación con resultados de estudios homólogos.

La validez puede contemplarse en tres frentes, el contenido relacionado con el grado de reflexión y criterio en el contenido de la investigación y de los instrumentos, ello implica: redacción, coherencia, sesgos, lenguaje apropiado y objetividad; la validez de constructo contempla la medida y eficiencia en la cual se evalúan los rasgos y aspectos que conforman la

investigación y finalmente la validez empírica que engloba la disponibilidad y aplicabilidad en la práctica de la metodología propuesta así mismo engloba una prospectiva de mejoramiento para el investigador (Corral, 2009).

La confiabilidad se relaciona con la validez pero a diferencia de este concepto, busca asegurar que el investigador asume e interpreta el conocimiento resultante de otras investigaciones y la metodología empleada como experiencias que conforman la teoría y conceptos de la línea de investigación planteada con la finalidad de afinar y complementar el conocimiento científico (Díaz, Mendoza y Porras, 2011).

Para la validación y confiabilidad de los instrumentos de la investigación se empleó la metodología de juicio de expertos, técnica donde según Corral (2009) se pretende establecer estimaciones, criterios y conjeturas por parte de personal pertinente y conocedores del tema en profundidad, de esta forma se adquiere una serie de criterios agregados, congruencia y coherencia de los instrumentos con el problema objeto de estudio en aras de establecer los conocimientos metodológicos y el consenso en las recomendaciones para mejorar el instrumento, como criterios de selección de los jueces se contemplan la experticia, bagaje investigativo y diversidad del conocimiento (Escobar y Cuervo, 2008).

El procedimiento normal para la elaboración de un juicio expertos para validar un instrumento inicia con la definición de los objetivos y finalidades, la selección de los jueces que participarán del grupo y realizar la exposición de las variables e indicadores que se pretenden evaluar con los instrumentos y su respectivo nivel de importancia, posterior a las discusiones por parte de los jueces el investigador debe calcular la concordancia y el consenso entre los criterios derivados de la evaluación para asumir las recomendaciones y ajustes que permitan fortalecer el instrumento (Escobar y Cuervo, 2008).

Para la validación del cuestionario que representa el instrumento principal del caso de estudio, participaron dos expertos temáticos de cada temática, en la línea de innovación participó *Jairo Orlando Castañeda Villacob*: Magister en administración de empresas e innovación de la universidad Simón Bolívar, ingeniero industrial de la universidad del Atlántico, coordinador en gestión de innovación y la tecnología (CIENTECH), socio fundador del Centro de Innovación del Caribe (CIC), investigador del grupo de investigación en Gestión de la Innovación y el Emprendimiento. Mientras que para la temática de gestión del talento humano, la experta temática fue *Viviana Cervantes Atia*: magister en administración de empresas e innovación, especialista en administración de recursos humanos y en gestión de proyectos educativos, psicóloga, profesora investigadora del programa de administración de empresas de la Universidad Simón Bolívar.

CAPÍTULO IV.

INFORME DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Descripción de las Pymes participantes

La organización y registro de las actividades económicas en Colombia está regulada por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la cual registra mediante códigos únicos a todas las actividades económicas, el sistema es organizado y contiene cuatro principales agrupaciones: sección, división, grupo y clase. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas ([DANE], 2012) en la revisión cuatro (4) versión para Colombia, las actividades económicas relacionadas con la industria de alimentos corresponde a la división 10, a continuación la tabla 3, presenta la enunciada división.

Tabla 3. Clasificación CIIU - División 10

SECCIÓN C: INDUSTRIAS MANUFACTURERA				
DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCION	
10	101	1011	Elaboración de productos alimenticios Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	
		1012	Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos	
		102	1020	Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos
		103	1030	Elaboración de aceites y grasas de origen animal y vegetal
	104	1040	Elaboración de productos Lácteos	
	105	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados de almidón		
		1051	Elaboración de productos de molinería	
		1052	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	
		Elaboración de productos de café		
	106	1061	Trilla de café	
		1062	Descafeinado, tostón y molienda de café	
		1063	Otros derivados del café	
		Elaboración de azúcar y panela		
	107	1071	Elaboración y refinación de azúcar	
		1072	Elaboración de panela	
		Elaboración de otros productos alimenticios		
		1081	Elaboración de productos de panadería	
	108	1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	
		1083	Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares	
		1084	Elaboración de comidas y platos preparados	
		1089	Elaboración de otros productos alimenticios no clasificados previamente (n.c.p.)	
	109	1090	Elaboración de alimentos preparados para animales	

Fuente: Adaptado de DANE (2012)

En el caso específico de la investigación participaron cinco (5) empresas Pyme de diferentes actividades económicas en la industria de alimentos, específicamente en la colectividad se encuentran dos (2) panaderías, una (1) fábrica de confitería, una (1) pescadería y una (1) elaboradora y procesadora de productos congelados, en este orden de ideas el registro ante la clasificación CIIU contempla la misma división pero variando de grupo y clases. A continuación la tabla 4 presenta la clasificación CIIU de las empresas participantes.

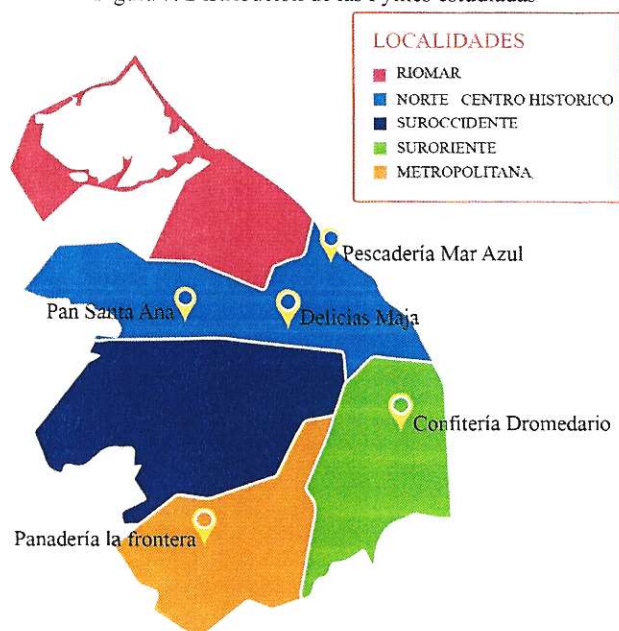
Tabla 4. Clasificación CIIU de las unidades de observación

EMPRESA	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE
Panadería la Frontera Ltda.	10	108	1081
Pan Santa Ana Villa Viana Ltda.			1082
Fábrica de confites DROMEDARIO S.A.S			1084
Productos Alimenticios y Congelados Maja		101	1012
Pescadería Mar Azul			

Fuete: Elaboración propia a partir de DANE (2012)

La distribución geográfica de las Pymes estudiadas en la ciudad de Barranquilla se ubica de la siguiente forma: tres (3) empresas ubicadas en la localidad Norte Centro Histórico, una (1) en la localidad Sur Oriente y una (1) en la localidad Metropolitana (ver figura 7).

Figura 7. Distribución de las Pymes estudiadas



Fuente: Elaboración propia

Entre las principales características detalladas en las empresas a través del avance del trabajo de campo sobresalió que las empresas estudiadas tienen la particularidad de ser emprendimientos familiares actualmente lideradas por la segunda generación familiar, de igual forma su actividad económica principal está enmarcada en la producción y comercialización de sus productos, así mismo en materia de diseño y definición organizacional la gestión aplicada es escasa de evidencias, al igual que la profesionalización de los gerentes, predominando el empirismo y la experiencia en la filosofía corporativa de las industrias, no obstante, Productos Alimenticios y Congelados Maja demuestra tener un nivel adecuado en la definición de su estructura organizacional al igual que el interés en la formación de su personal, siendo la única empresa estudiada que presenta fortalezas en estos aspectos.

4.2. Procedimiento para el análisis de resultados

El trabajo de campo de la investigación comprendió como primer paso la visita de los investigadores a las instalaciones de las cinco empresas participantes en el proyecto con la finalidad de conocer el panorama físico y locativo de cada una, en cada reunión establecida con los gerentes y/o representantes legales de cada Pyme se efectuó una entrevista sobre los aspectos a evaluar sobre la gestión del talento humano y la innovación al interior de cada escenario organizacional y de igual forma se diligenció el cuestionario a cada uno, completando de esta forma las técnicas e instrumentos que fueron propuestos en la metodología de la investigación.

Para el procesamiento de los datos recopilados se desarrollaron los siguientes pasos:

Paso 1. Tabulación y codificación de los datos recopilados en el trabajo de campo

Como primer paso los datos recopilados con los diferentes instrumentos se organizaron y sistematizaron con la finalidad de contar con el conjunto de datos pertinentes para el proceso de análisis, así mismo se codificaron las empresas participantes en Empresas A, B, C, D y E para conservar la confidencialidad pactada con cada una.

Paso 2. Resumen de la información cualitativa

Producto de las entrevistas aplicadas en cada una de las unidades de observación se elaboró un resumen de cada una que sintetiza los principales aspectos discutidos con cada uno de los participantes en el proceso investigativo, en aras de establecer la perspectiva de cada uno frente a las temáticas de la gestión humana y la innovación.

Paso 3. Creación de la unidad hermenéutica

La unidad hermenéutica del proyecto se ubica como la componente donde se condensan los diferentes datos tanto estadísticos como de naturaleza cualitativa, para disponer de un único banco de datos para su consulta, uso y procesamiento.

Paso 4. Procesamiento en software especializado

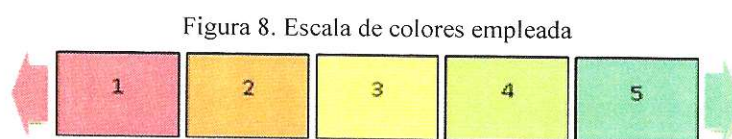
Para el análisis estadístico de los datos se empleó el software SPSS versión 22.0 para Windows, el cual permitió establecer el análisis descriptivo pertinente en materia de frecuencias, medidas de tendencia y proporciones de los resultados del cuestionario aplicado en las unidades de estudio. Para el caso del resumen de las entrevistas aplicadas el procesamiento se realizó en el software NVIVO versión 10.0 para plataforma de Windows, con la finalidad de establecer la presencia y estado de las variables estudiadas al interior de los casos estudiados.

Paso 5. Definición de criterios para interpretación de resultados

Para el análisis e interpretación de la información derivada del proceso de recopilación de la información del trabajo de campo se ha tenido en cuenta: la pertinencia de la teoría referente a la temática de la gestión del talento humano y la innovación en sintonía al contexto donde se encuentran inmersas las unidades de estudio, la coherencia de la información suministrada y su relación con el caso de cada empresa y finalmente el significado y percepción de los conceptos asociados a la experiencia y perspectiva de cada líder en cada organización.

4.3. Resultados descriptivos

El diseño del cuestionario aplicado que comprende la parte cuantitativa de la investigación estuvo principalmente comprendido por una escala Likert que incluyó las opciones de respuesta: Muy en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indiferente (3), De acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5), para identificar las respuestas otorgadas por cada uno de los participantes en el trabajo de campo se ha establecido una escala de colores estilo semáforo que identifica cada opción de respuesta siendo respectivamente: rojo, naranja, amarillo, verde claro y verde (ver figura 8).



Fuente: Elaboración propia

Para la presentación de los resultados obtenidos se establece un consolidado de resultados por cada variable y sus respectivas variables intermedias, el análisis aplicado fue de tipo proporcional con la finalidad de determinar los porcentajes de acuerdo en cada uno de los casos de estudio respecto a cada ítem e indicador contemplado en la operacionalización de las variables; se analiza en primera instancia la gestión del talento humano y posteriormente la innovación.

4.3.1. Resultados de la variable gestión del talento humano

La variable independiente gestión del talento humano comprende cinco principales variables intermedias: direccionamiento estratégico relacionado con los aspectos fundamentales que permiten identificar a la organización y su arquitectura estratégica, a continuación la tabla XX resume los resultados obtenidos en este aspecto.

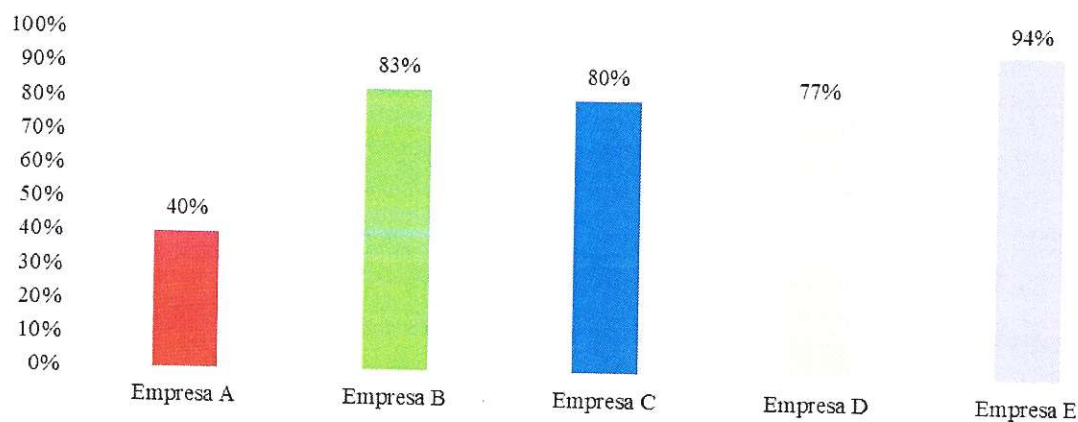
Tabla 5. Resultados del direccionamiento estratégico

CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMES ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Misión	1. ¿La empresa cuenta con una misión diseñada y divulgada?	5	4	5	4	5
Visión	2. ¿La empresa cuenta con una visión diseñada y divulgada?	1	4	5	4	5
Valores Corporativos	3. ¿La empresa cuenta con valores corporativos definidos y divulgados?	2	3	5	4	5
Políticas	4. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas y divulgados?	2	3	4	4	5
Organigrama	5. ¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?	1	5	2	4	5
Manuales de Procedimientos	6. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos escritos y divulgados?	1	5	4	4	5
Departamentos con los que cuenta	7. ¿La empresa cuenta con una debida división por departamentos?	2	5	3	3	3
MAXIMO POSIBLE (35)	SUMATORIA=	14	29	28	27	33

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

A manera de representación gráfica de la proporción porcentual de los resultados presentados en la tabla 8, a continuación la figura 9 presenta esta información.

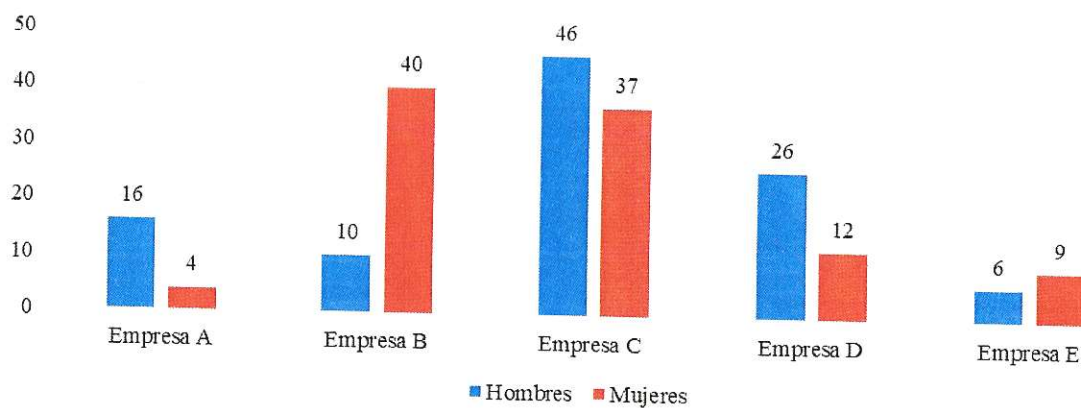
Figura 9. Porcentajes de acuerdo en direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

El reclutamiento, selección y retención engloban al personal y su procedimiento de vinculación y mantenimiento al interior de la organización, como indicadores de esta variable intermedia se contempló la distribución por género al interior de las empresas (ver figura 10).

Figura 10. Distribución de empleados por género



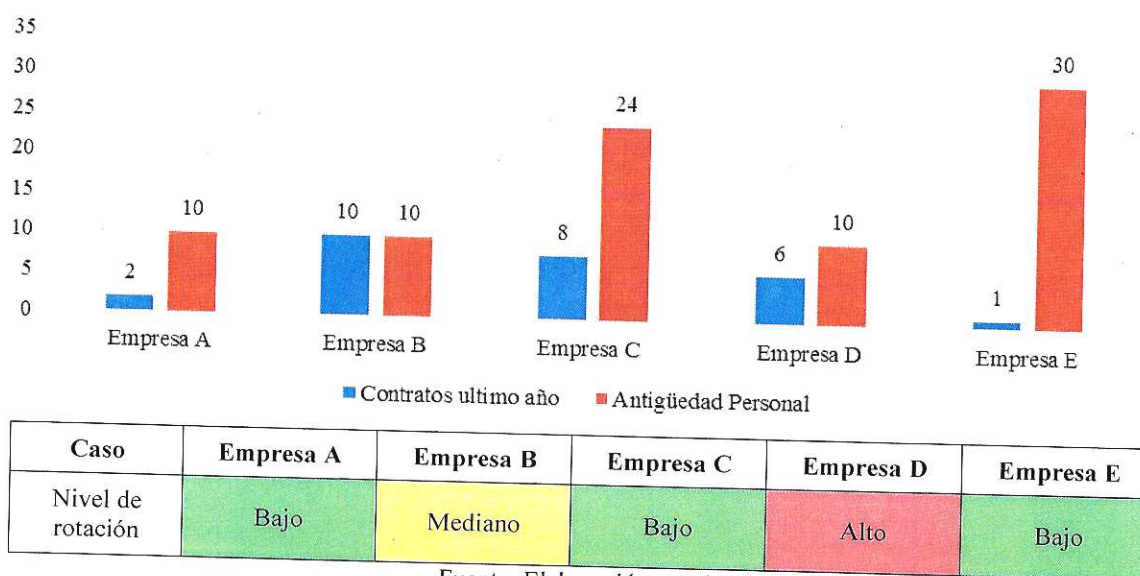
Fuente: Elaboración propia

Complementando esta información los resultados obtenidos en la técnica cualitativa denotó que la vinculación de personal en las cinco empresas estudiadas mayormente se da por medio

de referidos de los trabajadores actuales y/o oportunidades que se presenten a través del tiempo.

Por otra parte en materia de retención las organizaciones se tuvo en cuenta los aspectos relacionados con la percepción de los gerentes en materia de rotación de personal y la antigüedad de los empleados actuales, por ello la figura 11 presenta los resultados de este componente.

Figura 11. Contratación, permanencia y rotación del personal



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de personal está relacionado con la formación y capacitación del talento humano en aras del fortalecimiento de la competencia interna y mejorar el desempeño en las actividades diarias, como indicadores de esta dimensión formativa en las organizaciones ese contemplaron como indicadores de desarrollo los esfuerzos que las organizaciones han emprendido con la finalidad de capacitar su recurso humano, así mismo se evaluó el acuerdo que presentan los diferentes líderes que participaron en la investigación al respecto de la asociación con las instituciones académicas que propicien una mirada integral a la capacitación y desarrollo del personal, a continuación la tabla 6 presenta los resultados.

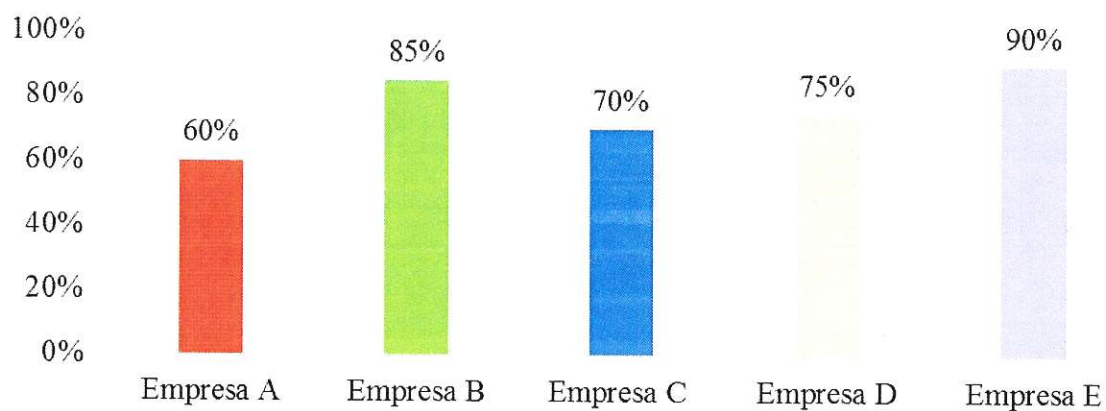
Tabla 6. Resultados del desarrollo de personal

CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMS ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Nivel de estudios máximo de los trabajadores	11. Ha invertido la empresa en capacitación del personal en los últimos 3 años	2	4	4	4	5
Programa de capacitación del personal	23. ¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal?	2	5	2	3	5
	24. ¿Al personal nuevo se proporciona una inducción al cargo?	4	3	4	4	5
Convenios con entidades de formación	26. ¿Ha establecido convenios con entidades para capacitar y entrenar al personal?	4	5	4	4	3
MAXIMO POSIBLE (20)	SUMATORIA=	12	17	14	15	18

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

Estableciendo los porcentajes de acuerdo al respecto del desarrollo de personal se presentan a continuación en la figura 12.

Figura 12. Porcentajes de acuerdo en desarrollo de personal



Fuente: Elaboración propia

El clima organizacional directamente vinculado a la cultura corporativa y el ambiente interno de trabajo, se evaluaron las dimensiones de comunicación interna y esfuerzos de cada organización por mantener la motivación y el empoderamiento en el ambiente de trabajo, a continuación la tabla 7 presenta los resultados de esta variable intermedia.

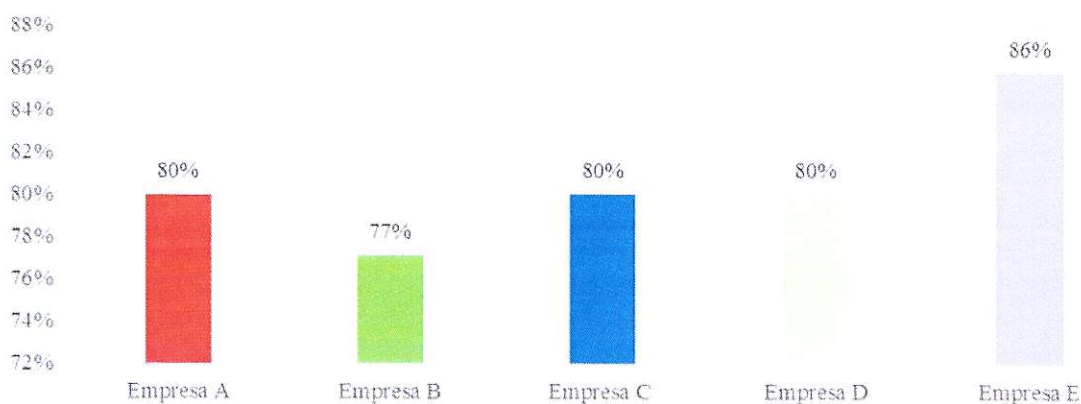
Tabla 7. Resultados del desarrollo de personal

CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMS ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Comunicación a través de los niveles	27. Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa.	5	3	4	4	4
	28. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	5	4	4	4	5
	29. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	4	5	4	4	5
Programas e incentivos	25. ¿Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal?	3	4	4	4	3
	30. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	2	5	3	4	5
	37. La empresa establece una remuneración a sus empleados acorde a sus responsabilidades y funciones	5	4	4	5	3
Actividades sociales, recreativas y/o deportivas	31. La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	4	2	5	3	5
MAXIMO POSIBLE (35)	SUMATORIA=	28	27	28	28	30

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

Continuando con la modalidad de análisis en porcentajes de acuerdo según las proporciones de respuesta de cada una, a continuación la figura 13 resume este importante indicador.

Figura 13. Porcentajes de acuerdo en clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

Finalmente la seguridad y salud en el trabajo que incluyen los diferentes cursos de acción para garantizar el bienestar e integridad laboral en los procesos productivos y organizacionales, los resultados de esta variable se presentan en la tabla 8.

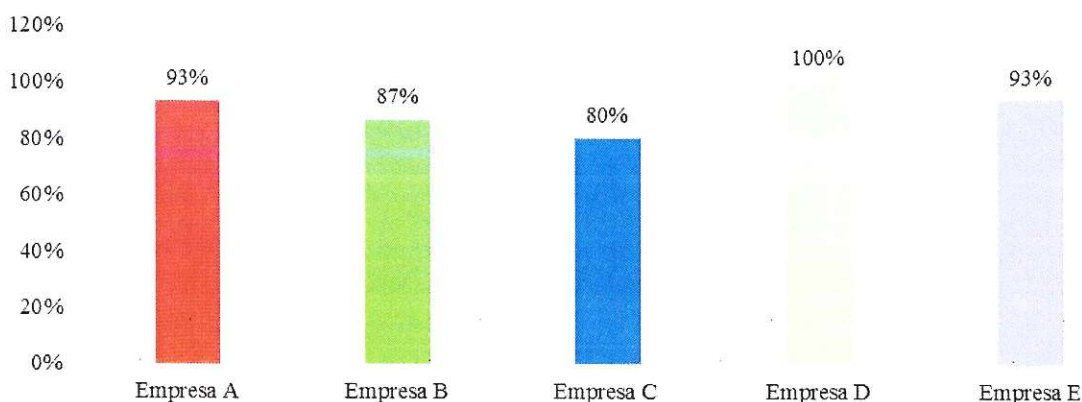
Tabla 8. Resultados de la seguridad y salud

CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMS ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Programa de salud ocupacional implementado	32. La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado	5	4	4	5	5
Afiliación a seguridad social	33. Los empleados tienen afiliación a ARL	5	5	4	5	5
	34. Los empleados tienen afiliación a EPS	5	5	4	5	5
	35. Los empleados tienen afiliación a Fondo de pensiones	5	5	4	5	5
	36. Los empleados tienen afiliación a Caja de compensación familiar	5	5	4	5	5
Reconocimientos al trabajador	41. ¿Existen programas de incentivos o reconocimientos para sus empleados?	3	2	4	5	3
MAXIMO POSIBLE (30)	SUMATORIA=	28	26	24	30	28

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

A continuación la figura 14 presenta los resultados porcentuales de la variable de seguridad y salud.

Figura 14. Porcentajes de acuerdo en seguridad y salud



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que las empresas C y D presentan incentivos adicionales al salario por el buen desempeño en la empresa, en el 80% de las empresas el rango salarial está entre uno (1) y dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) solo una de las organizaciones establece un rango de pago entre tres (3) y cinco (5) salarios mínimos, adicional a estos aspectos en las empresas A y B se establece el pago por salario fijo y en las empresas C, D y E a esta parte fija se le agrega una parte variable relacionada con las comisiones.

4.3.2. Resultados de la variable innovación

La innovación se subdividió en cuatro variables intermedias relacionadas con los tipos de innovación propuestos por el Manual de Oslo de la OCDE (2005), como un preámbulo a los resultados puntuales por cada subtipo de innovación, se presenta un panorama general acerca

del acuerdo de los empresarios con las actividades de innovación a nivel general, ello con la finalidad de generar una idea acerca del contexto actual en las Pymes estudiadas (ver tabla 9).

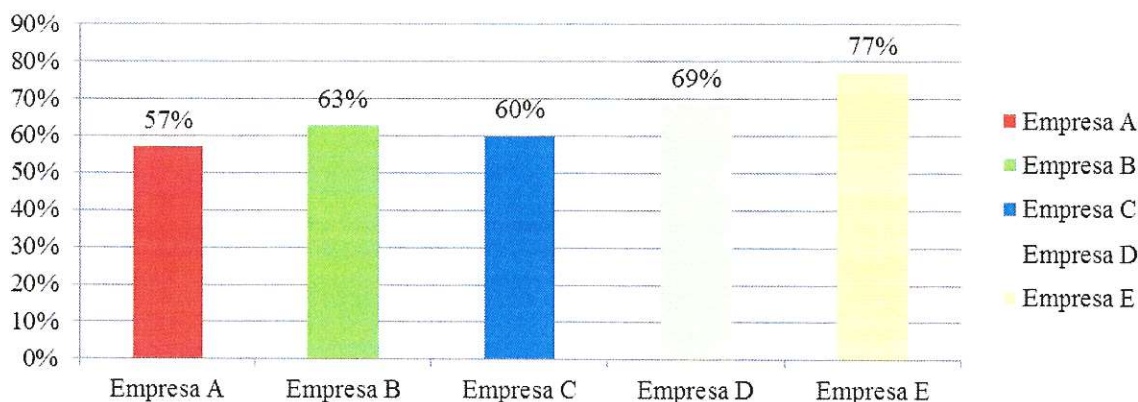
Tabla 9. Resultados de actividades de innovación en las Pymes de estudio

CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMS ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Inversión en Tecnología	44. Existencia de plan de inversión para la adquisición de maquinaria y equipo para la modernización de tecnología.	4	4	4	5	4
Proyectos de innovación y Desarrollo	55. Desarrollo de proyectos en investigación y desarrollo (I&D)	1	1	2	2	4
	56. Proyectos de Investigación y desarrollo en colaboración con empresas o Universidades.	4	5	2	2	3
Presupuesto para la innovación	67. Definición de acciones acompañadas de un presupuesto para la innovación de productos.	1	1	4	4	4
Estrategia de gestión de la innovación	65. Existencia de una estrategia y un planeamiento estratégico para la gestión de la innovación.	1	4	3	4	4
Participación de empleados en la gestión de la innovación	66. Participación en los procesos de innovación los empleados de todos los niveles.	5	4	2	4	4
	77. Miembros de la organización están involucrados en las actividades de innovación dirigidas a procesos.	4	3	4	3	4
MAXIMO POSIBLE (35)	SUMATORIA=	20	22	21	24	27

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

Se presentan a continuación la gráfica de barras que sintetiza los porcentajes de acuerdo, según el análisis de proporciones al respecto de las actividades de innovación y sus respectivos indicadores presentados anteriormente en la tabla 9.

Figura 15. Porcentajes de acuerdo en actividades de innovación



Fuente: Elaboración propia

La innovación en productos cuya estructura se dimensiona hacia los cambios que se generan en los productos que cada organización oferta, a continuación la tabla 10 presenta la sistematización de los resultados derivados de la aplicación del cuestionario y relacionados con la innovación de producto.

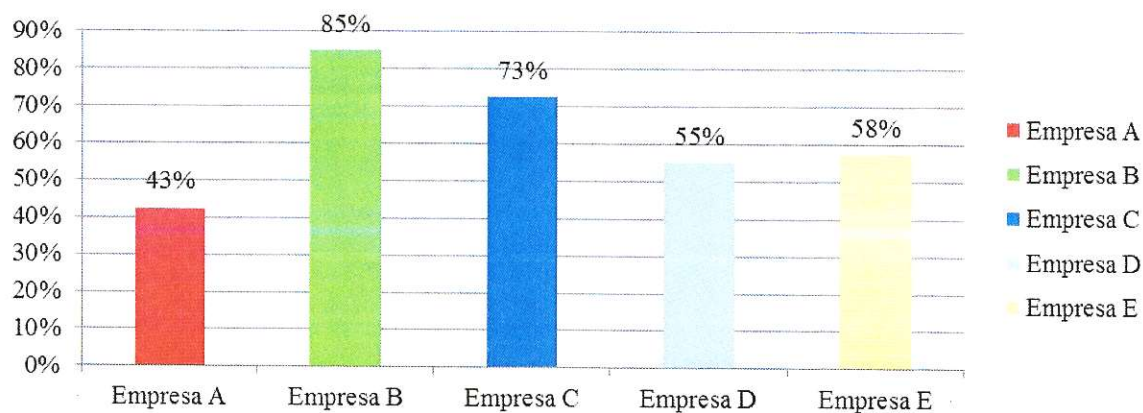
Tabla 10. Resultados de innovación en producto

CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEM ESTUDIADO	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Productos nuevos	57. Productos nuevos lanzados al Mercado.	4	5	4	2	2
	58. Productos nuevos para la empresa.	4	4	4	2	2
	59. Productos Nuevos a nivel local	1	5	3	2	2
	60. Productos nuevos a nivel Internacional	1	1	2	2	2
Líneas de producto	61. Modificación de Líneas de productos	1	5	4	2	4
	62. Nuevas Líneas de Productos	1	5	4	4	4
Rentabilidad de productos	63. Productos nuevos representan rentabilidad.	4	5	4	4	4
Nuevos Mercados	64. Penetración de Mercados con productos Nuevos	1	4	4	4	3
MAXIMO POSIBLE (40)	SUMATORIA=	17	34	29	22	23

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

A continuación la figura 16 resume los porcentajes de acuerdo que engloba los cinco casos estudiados y sus resultados en materia de innovación en producto.

Figura 16. Porcentajes de acuerdo en innovación en producto



Fuente: Elaboración propia

La innovación en procesos se relaciona con el cambio a nivel organizativo directamente relacionado con las etapas y procedimientos relacionados con la elaboración de productos, este cambio suele asociarse con las tecnologías o medios de producción, a continuación la tabla 11 presenta los resultados de esta variable intermedia.

Tabla 11. Resultados de innovación en procesos

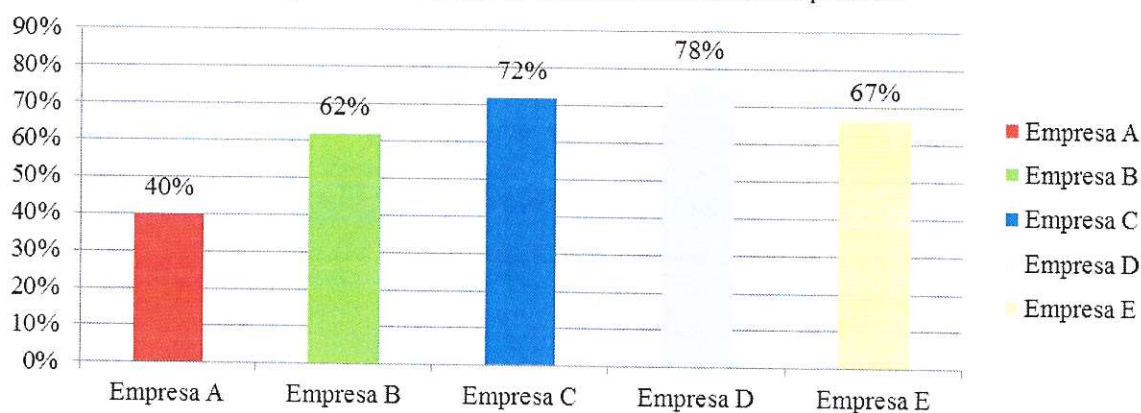
CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMES ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Tecnología	45. Adquisición de maquinaria y equipo nuevo para la modernización tecnología de sus procesos, bienes y servicios.	4	4	4	5	5
	46. Adquisición de maquinaria y equipo de segunda o usado para la modernización tecnología de sus procesos, bienes y servicios	1	1	2	1	1
	47. Adquisición de Software u otras tecnologías blandas para la modernización tecnología de sus procesos o productos	4	4	3	5	1
	48. Adquisición de equipos de Información y Comunicaciones	4	4	4	5	5
	49. Existencia de un plan de Absorción de tecnología (Capacitación, entrenamiento y manuales, entre otras, con la adquisición de tecnología).	1	1	4	5	4

	50. Modificación en las líneas de producción de bienes y servicios.	1	4	4	5	4
	51. Se ha adaptado tecnología (equipos, máquinas, software) adquirida de terceros.	1	4	4	1	4
	52. Desarrollos de tecnología (equipos, máquinas, software) propia.	1	1	4	4	3
Registro de marca, propiedad intelectual.	53. Trámites de algún tipo de registro o protección de la propiedad intelectual asociada a estos desarrollos o modificaciones	1	5	2	2	3
	54. Trámites para la obtención de registros de marca	5	5	5	2	3
Seguimiento y control de costos de producción.	68. Reducción de costos laborales.	1	1	2	4	4
	69. Reducción en costos de materias primas o insumos físicos por disminución en los requerimientos por unidad de producto y uso de nuevos materiales.	1	1	4	4	1
	70. Reducción en el consumo de energía por modificaciones en el proceso productivo	1	1	4	4	4
	71. Reducción en el costo de transporte por modificaciones en el proceso productivo	3	4	5	4	4
	72. Reducción en el consumo de agua por modificaciones en el proceso productivo.	3	3	3	4	4
	73. Aumento de la productividad laboral por modificaciones en el proceso productivo	1	3	4	5	3
Mejoramiento calidad del producto.	74. Mejoramiento de la calidad del producto por modificaciones en el proceso productivo.	1	5	4	5	4
Procesos estandarizados	75. Modificación a productos o procesos han afectado el impacto ambiental de la empresa hacia al medio.	1	4	4	5	4
	76. Modificación de procesos que puedan considerarse como innovadoras.	4	2	4	5	4
Patentes	78. Ha obtenido la empresa patentes/registros en el país en los últimos 3 años.	1	5	2	3	2
MAXIMO POSIBLE (100)	SUMATORIA=	40	62	72	78	67

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las calificaciones otorgadas por los empresarios a los diferentes ítems de los indicadores en innovación de procesos, la figura 17 expone el resumen grafico del porcentaje de acuerdo para cada caso.

Figura 17. Porcentajes de acuerdo en innovación en procesos



Fuente: Elaboración propia

Las innovaciones organizacionales están mayormente relacionadas con cambios en las prácticas organizativas con la finalidad de mejorar el desempeño corporativo en los procesos gerenciales, como parte de las variables intermedias de investigación la tabla 12 presenta los resultados recopilados.

Tabla 12. Resultados de innovación organizacional

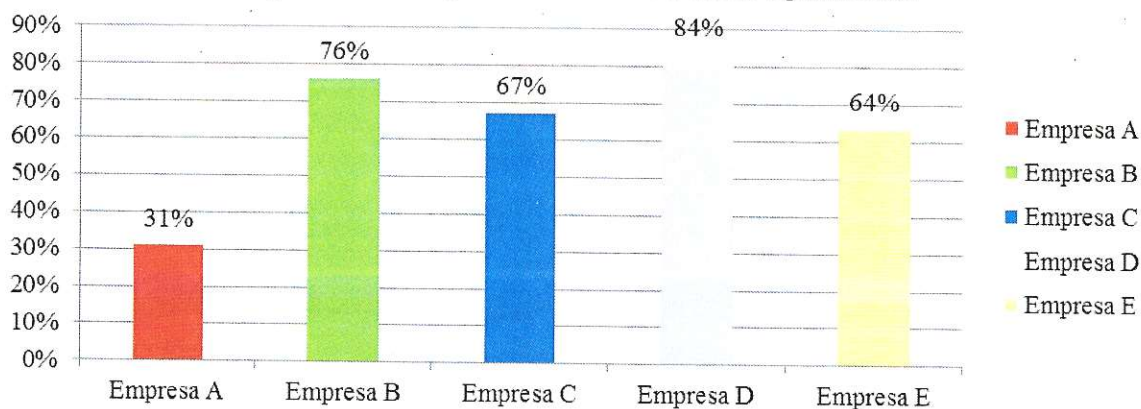
CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMES ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Nuevo método organizativo	79. Nuevo proceso Organizativo en el lugar de trabajo	1	5	3	5	2
	86. nuevos métodos para las relaciones con otras empresas.	1	4	5	4	3
Nivel de satisfacción de trabajo	80. Mejoramiento del nivel de satisfacción en el trabajo	1	3	4	5	4
Sistema de gestión de la calidad	81. Implementación de un sistema de gestión de calidad	1	5	4	5	4
	82. Trámites para la obtención	1	3	4	3	3
Método de organización de responsabilidades	83. Asignación de métodos para la distribución de responsabilidades	1	4	3	4	3
Cambios en estilo de dirección	84. Implementación de un nuevo estilo directivo.	1	4	2	4	3
Sistemas de outsourcing y	85. Implementación de Sistema de Justo a tiempo	1	4	2	4	3

justo a tiempo	87. Contratado outsourcing	1	5	2	3	3
Programas y equipos de información	88. El sistema de información satisface requerimientos de información en forma oportuna y confiable	4	2	4	4	4
	89. Actualización en nuevos programas y equipos de cómputo.	4	3	4	5	3
MAXIMO POSIBLE (55)	SUMATORIA=	17	42	37	46	35

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

Teniendo en cuenta los resultados descriptivos de la innovación organizacional a continuación la figura 18 presenta el porcentaje de acuerdo que se presentó en esta variable.

Figura 18. Porcentajes de acuerdo en innovación organizacional



Fuente: Elaboración propia

La última variable intermedia que comprende a los procesos de gestión de la innovación en las organizaciones está relacionada con la innovación en marketing que resume los principales cambios en materia de mercados y sus principales estrategias y medios en el desempeño de la gestión comercial.

A continuación la tabla 13 relaciona los principales resultados de la variable de innovación en marketing.

Tabla 13. Resultados de innovación en marketing

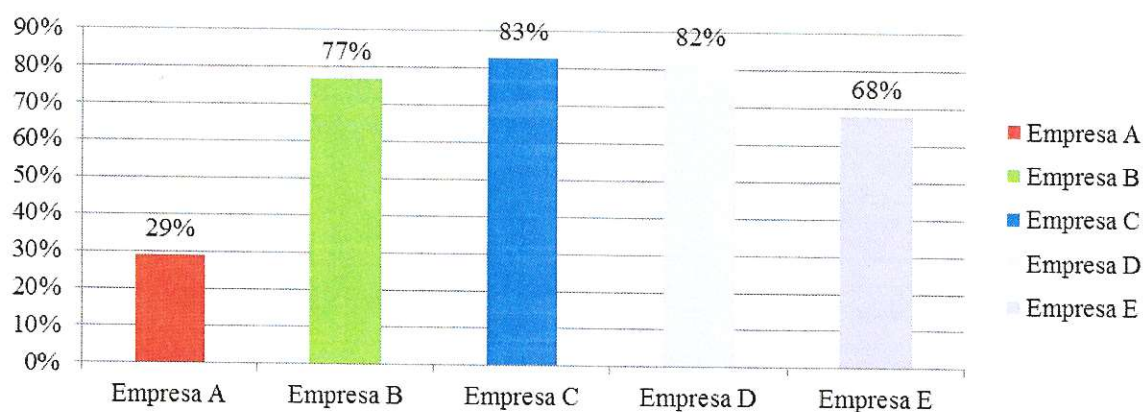
CATEGORÍAS		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
INDICADOR	ÍTEMES ESTUDIADOS	CONSOLIDADO DE RESULTADOS				
Plan de mercadeo	90. Existencia de un plan de mercadeo anual y escrito.	1	3	3	5	3
Mercado objetivo y competencia.	91. Definición del Mercado Objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	4	5	4	5	3
	92. existencia de información confiable sobre sus competidores.	4	4	4	3	3
Estrategias de Precio	93. Definición de los precios con base en criterios de costo del producto.	1	5	4	5	5
Recursos asignados al marketing	94. Los recursos asignados al marketing (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	1	3	5	4	3
Conocimiento de las necesidades de los consumidores	95. Disponibilidad de medios para conocer las necesidades de sus consumidores y los mercados.	1	4	4	3	3
Existencia de mecanismos de promoción	96. Evaluación periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas.	1	3	4	4	3
Exportaciones	97. Exporta o planea exportar.	2	1	3	4	3
Conocimiento de la satisfacción del cliente	98. El personal que tiene contacto con el cliente conoce sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para resolver las necesidades del cliente.	2	4	4	5	5
	99. Existencia de un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente.	1	1	4	4	3
Existencia de catálogo y fichas técnicas de productos	100. Existencia de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	2	5	5	5	5
Capacitación a la fuerza de venta	101. La empresa dispone de una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente.	1	4	5	5	3
Canales de distribución	102. El sistema de distribución contribuye a que el producto llegue en tiempo al lugar donde se necesite.	1	4	5	5	5

Conocimiento de la satisfacción del cliente	103. Implementación de un nuevo protocolo de servicio al cliente	1	3	4	4	3
Envases	104. Modificación del envase de alguno de sus productos.	1	5	5	3	3
Canales de distribución	105. La empresa ha incluido un nuevo canal de distribución en los últimos 3 años.	1	5	3	3	3
	106. La empresa ha mejorado significativamente sus canales de distribución.	1	4	4	5	3
Técnicas de comunicación y promoción	107. Incursión en nuevos medios para dar a conocer sus productos.	1	5	4	3	3
	108. Implementación de nuevas técnicas de comunicación para dar a conocer sus productos.	1	5	4	4	3
Estrategias de Precio	109. Se han implementado nuevas estrategias de precio.	1	4	5	3	3
MAXIMO POSIBLE (100)	SUMATORIA=	29	77	83	82	68

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS

A continuación la figura 19 presenta el porcentaje de acuerdo de cada uno de los casos en lo que corresponde a la variable intermedia de innovación en marketing.

Figura 19. Porcentajes de acuerdo en innovación en Marketing



Fuente: Elaboración propia

Comprender los resultados cuantitativos de las diferentes variables e indicadores analizados con el instrumento de la encuesta resulta de gran relevancia, este análisis se complementa con el resultado de la entrevista no estructurada realizada con cada líder empresarial.

4.4. Resultados cualitativos

El componente de la información cualitativa representa para la investigación el abordaje de las características de la realidad conceptual presente en los fenómenos de estudio, con la finalidad de asumir una perspectiva holística ante el problema de investigación, por este motivo se hizo necesario contemplar el instrumento de la entrevista para recopilar datos cualitativos que fortalecieran la base cuantitativa de los datos del cuestionario aplicado, para el procesamiento de los datos se recurrió al software NVIVO versión 10.0 para Windows, de esta forma se cuenta con un proceso objetivo de acuerdo a criterios generalmente aceptados.

A continuación se presentan los diferentes resúmenes de cada entrevista en las empresas y sus principales aspectos discutidos con los diferentes gerentes y/o representantes legales.

“Empresa A”

La Empresa A representa el mayor caso de empirismo entre las empresas estudiadas, su gerente actual heredó la compañía de su padre y ha trabajado en ella prácticamente toda su vida.

Al interior de la organización se evidencian aspectos que denotan la poca delegación de las funciones centralizando todas las decisiones y estrategias al criterio de la dirección estratégica, en lo que concierne a la parte de gestión humana se contempla la estrategia de intermediación laboral como medio de ahorro de costos, teniendo la mayor concentración del personal bajo la modalidad intermediada (80% del personal) y la menor proporción en contratación directa (20%), en materia formativa solo el contador de la compañía es profesional, siendo el resto de su personal bachilleres.

En cuanto a la dimensión innovadora es prácticamente nula, debido al poco interés de las directivas en la innovación, esto se puede evidenciar en la inexistente relación de la empresa con sus consumidores, limitando su relación comercial con los intermediarios que se encargan de distribuir sus productos.

En palabras textuales de su propietario “si algo da resultados para que cambiarlo”, sin embargo, existe un supuesto de innovación al interior de la organización, pero se limita al

hecho de contar con un producto que cuenta con bondades, es poco conocido y no es para su comercialización, limitando el paradigma de la innovación a dicho supuesto.

Sin embargo, en la empresa pueden evidenciarse hechos como que las maquinarias deben ser modernas y el manejo de tecnologías de apoyo para los procesos administrativos y contables, no obstante la percepción de este hecho se mira desde la óptica de las prácticas de manufactura y no como evidencia de innovación.

“Empresa B”

En entrevista sostenida con el representante legal de la Empresa B, se manifestó las intenciones de la propuesta de investigación dándole importancia de la gestión del talento humano como valor agregado de toda organización, a lo cual el señor Pedro manifestó estar de acuerdo siendo el conocedor de los trabajos de la academia por ser catedrático en productividad y competitividad de la Universidad del Norte, accedió a participar en la propuesta de investigación, aclarando que necesitaría un certificado de participación y de confidencialidad.

Manifestó que las empresas en la actualidad le temen a apostar a trabajos en conjunto con las universidades por el tema de costos, sin embargo ese es un miedo que se ha ido perdiendo con el apoyo de otros entes como la Cámara de Comercio de Barranquilla y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI), en otros actores que facilitan la articulación.

Resalto los grandes avances que ha desarrollado su empresa en materia organizacional, sin embargo reconoce que le falta mucho por realizar, sobre todo en temas de innovación y gestión del talento humano.

Las políticas y valores de la empresa se encuentran establecidos empíricamente, se transmiten a los empleados a través del ejemplo, con el comportamiento de sus directivos.

Como toda organización concibe al talento humano como una parte fundamental pero operativa de la organización, saben que depende mucho del clima laboral que se desarrolle en las instalaciones la productividad de sus empleados.

Manifiesta de igual forma que existe un cuello de botella en la dedicación de su fuerza de trabajo en ventas, ya que es allí donde se presenta la gran mayoría de la deserción, manifiesta

que no sabe cómo si la gente necesita trabajar abandonan las oportunidades que la empresa les presenta, reconoce que uno de los mayores retos de toda organización es la retención del talento humano.

Han participado en innumerables ferias y proyectos para lograr estar a la vanguardia y ser competitivos, pero que no desean incursionar en nuevos mercados pues alguna vez lo intentaron en los canales de tiendas, pero variables como los pedidos mínimos y condiciones físicas de almacenamiento por parte de los propietarios de tiendas, no le permitieron sostenibilidad a la propuesta.

Reconoce que falta protocolo de comunicación en la parte organizacional para con su equipo de trabajo, se maneja un nivel de comunicación estilo empresa familiar, en ocasiones se torna tenso el ambiente, precisamente por el tema de comunicación. Se concluye con el interés del representante legal para participar en la implementación del modelo que se gestione para potenciar el capital humano como generador de innovación.

“Empresa C”

En entrevista con la Empresa C el propietario y representante legal: señor Luis, manifestó sus resabios para atender este tipo de propuestas debido a que por lo general siempre accede a participar, pero nunca se ve beneficiado en nada, en pocas palabras se siente utilizado, lo cual genera un sentido de desconfianza, espera que con la universidad Simón Bolívar no suceda lo mismo.

A lo cual respondemos que poseemos una gran ventaja por ser docentes, y tener una trayectoria investigativa práctica, lo cual genera una garantía que lo que se emprenda deberá arrojar un resultado aplicativo.

El señor Luis considera muy pertinente la propuesta de investigación pues hace poco se equivocó con la selección de un personal, normalmente este tipo de procesos los hace de forma empírica, si alguien se le acerca y existe la oportunidad de trabajar, se le brinda sencillamente la oportunidad. Y a su vez reconoce que a las empresas quien las mueve es la fuerza de sus empleados, porque no haría nada por sí solo. Manifiesta que ha recibido infinitas traiciones por los empleados pero que le apasiona la empresa y está dispuesto a volver a confiar cada día.

Sin embargo no se encuentra formalmente establecido un departamento de talento humano, ni tampoco uno que concentre las actividades de innovación, pues por ser una empresa de origen familiar el representante legal y/o gerente es el que hace “de todito”, no obstante en materia de talento humano la empresa se ha tomado el trabajo de entrenar a todos los empleados en las diferentes etapas productivas de la empresa a fin de optimizar el personal con el que cuenta la empresa.

Reconoce que lo que más se concentra la organización por el origen de su actividad económica es la parte productiva y logística, la empresa cuenta con una amplia cobertura de municipios del Atlántico y la ciudad de Cartagena. No pretende abordar nuevos mercados porque tiene en proyectos un cambio grande que es el traslado de la empresa a un predio ubicado en el municipio de Galapa, donde sabe que esto puede generar conflictos con su equipo de trabajo porque la gran mayoría de sus empleados viven en áreas aledañas a las de la planta actual.

Se le ha invertido altamente en la parte logística y la calidad el producto, considera que sus productos no son los más grandes y económicos, es un mercado muy selectivo y las personas que lo adquieren saben que consumirán un producto de excelente calidad.

Esta empresa refleja un alto compromiso con su cliente interno, su fuerza de ventas es sometida a capacitación constantemente y los repartidores de mercancías hacen las veces de vendedores obteniendo de esta forma incentivos a su labor, la empresa directamente no se ve en la necesidad de manejar créditos con los diferentes canales de distribución, debido a que posee alianzas con otras empresas quienes le maquilan productos que operativamente para una empresa no son rentables.

La empresa realiza seguimiento constante a los gastos operativos y realiza actividades significativas que motivan a sus empleados en términos generales esta empresa posee un componente significativo de gestión del talento humano con una visión empírica pero consciente que el pilar fundamental de toda organización es su equipo de trabajo.

“Empresa D”

Durante el desarrollo de esta entrevista el señor Álvaro, manifiesta que la actividad económica de su empresa es la distribución y comercialización, actualmente posee seis sucursales (cuatro

en Barranquilla, una en Santa Marta y la otra en Manaure), en total su empresa cuenta con 38 empleados.

La empresa tiene en promedio 15 años de constitución legal, cuenta con personal capacitado para las actividades administrativas, en los cargos operativos solo se requiere personal con experiencia y manejo de adecuado en buenas prácticas de manufactura (BPM) y manipulación de alimentos, por lo general sus procesos de selección son referidos a través del mismo personal que está vigente en la empresa posterior se le realizan las entrevistas y el procedimiento de selección de rigor.

El empresario constituye un valor agregado el compromiso y responsabilidad de los empleados en lo cual tiene claro y establece diferentes incentivos para promover su desempeño y compromiso, resalta las habilidades personales y las reconoce, manifestando que si la persona es eficiente “gana más” y puede ser promovido a “administrar alguna sucursal”, logrando desarrollar en sus trabajadores un gran sentido de pertenencia.

Palabras textuales el señor manifiesta que “no está de acuerdo con las cooperativas de trabajo”, porque como se le va a exigir a una persona sentido de pertinencia si no conoce directamente a su patrono.

La empresa ha adquirido equipos y maquinarias que han logrado contribuir al medio ambiente y a su vez la productividad de la empresa en materia de reducción de costos de operación y otros costos variables.

Manifiesta que a pesar de no tener un departamento formal de talento humano ni de investigación, desarrollo e innovación, se desarrollan las actividades normales y legalizadas por los entes gubernamentales, no se ha visualizado la prospectiva de exportación ya que el gobierno no brinda las garantías adecuadas para contemplar esta actividad.

No les interesa saber lo que ofrece sus competidores, manejan su propia margen de acuerdo a los costos incurridos. Actualmente se están implementado seguimientos para conocer las necesidades y satisfacción del cliente final. Cuando se habla de un nuevo protocolo de servicio al cliente, se podría considerar como un nuevo protocolo de servicio la utilización de la página web, ya que por allí se pretende atender pedidos.

“Empresa E”

En entrevista sostenida con la empresa C muy cordialmente nos atendió el jefe de producción de la empresa: Jazmín, donde nos informó sobre el estado general de la organización, resaltando que en la actualidad la empresa ha entrado en estado de confort por lo cual no ha precisado en ampliar su oferta a otros mercados, ya que con lo que cubre actualmente es suficiente.

A estas fechas se le maquilan a Salvatore, Pizza Hot y otro pan específico, de igual forma se vende a Almacenes Éxito a través de una denominada plataforma Z, pero la empresa no se encarga de distribuir, los mismos clientes industriales son los que recogen la mercancía, lo cual evita operatividad directa por parte de la empresa.

La empresa cuenta con un grado de responsabilidad muy alto en su nivel de producción que permite garantizar el nivel de inocuidad en los productos que ofrece.

Se ve reflejado una gran estabilidad laboral, puesto que su nivel de rotación de personal es muy bajo, en gran parte es irrelevante ya que los cambios en el personal que han existido son ajenos a la actividad principal de la empresa. En los dos últimos años solo se ha rotado en servicios generales solo tres personas.

Comprenden que lo más importante en toda organización es el talento humano, propende por darles estabilidad a las personas que laboran allí, sin embargo reconoce que solo se les brinda a los empleados lo que exige la normatividad vigente.

Esta empresa es de carácter familiar, en términos generales en la variable de gestión humana no refleja avances significativos, su fuerza de trabajo está ligada directamente en la parte de producción.

Se han realizados cambios en equipos que han contribuido a la disminución de costo variables, la empresa con excelente manejo de residuos líquidos sólidos que contribuyen al medio ambiente.

De forma empírica ocasionalmente, realizan ajustes a los productos iniciales, ejemplo el pan de queso más finas hierbas, ya existía el pan de queso y se innovó adhiriéndole otros ingredientes, esto generó un incremento en la curva de ventas de esa línea de producto. En

términos generales la empresa está disponible para adaptar cambios organizacionales que le permitan contribuir al mejoramiento de su desempeño.

4.4.1. Frecuencia de palabras

En el análisis de discursos un indicador muy empleado y útil es de la frecuencia y recurrencia de palabras o términos a lo largo del texto de estudio, este tipo de indicador es empleado para conocer aspectos como la motivación, percepción o convicción de quien emite el discurso, no obstante cabe destacar que este tipo de indicadores es de referencia mas no de criterio investigativo debido a que la frecuencia de términos puede deberse a motivos que no es posible deducir del texto (Heinemann, 2003).

A continuación la figura 20 presenta las 17 principales palabras empleadas a lo largo del documento, siendo las de mayor tamaño las más recurrentes y las de menor tamaño frecuentes pero en menor proporción.

Figura 20. Top 17 de palabras más empleadas.



Fuente: Elaboración propia a partir del software NVIVO.

Teniendo en cuenta este criterio es evidente que la presencia del concepto de empresa y los aspectos inherentes a las actividades como: costos, productos, empleados, trabajo priman en el pensamiento administrativo, sin embargo también existe la presencia de una dimensión

manifiesta del talento humano y la innovación derivado de la propia naturaleza de las entrevistas ejecutadas.

4.4.2. Validación de criterios de procesamiento

Como parte de las funcionalidades del software NVIVO versión 10.0 para Windows, el sistema permite la elaboración y cálculo de una matriz de correspondencia entre los criterios definidos por los investigadores para el análisis y clasificación de los datos y su relación con las variables de investigación, teniendo en cuenta patrones generalmente aceptados y sistematizados en la herramienta, por lo cual se calcula el coeficiente Kappa de Cohen medida de coherencia que permite el estudio del nivel de concordancia entre las dimensiones del instrumento, valores cercanos al uno (1) indican que la clasificación y correspondencia es perfecta, mientras que valores cercanos al cero (0) indican que la consistencia es debida mayormente al azar (Meneses et al., 2013). También se presenta el respectivo porcentaje de acuerdo por cada variable de investigación.

A continuación la tabla 14 presenta la matriz de validación para las variables asociadas a la gestión del talento humano.

Tabla 14. Matriz de concordancia - Gestión del talento humano

CASO	VARIABLE	COEFICIENTE KAPPA	ACUERDO (%)	DESACUERDO (%)
Empresa A	Clima organizacional	1	100,0%	0,0%
	Desarrollo de personal	0	93,4%	6,6%
	Direccionamiento estratégico	0	74,6%	25,4%
	Reclutamiento y selección	0,5396	82,1%	17,9%
	Seguridad y salud	1	100,0%	0,0%
		PROMEDIO	90,0%	10,0%
Empresa B	Clima organizacional	0	49,6%	50,4%
	Desarrollo de personal	1	100,0%	0,0%
	Direccionamiento estratégico	0,1956	55,8%	44,2%
	Reclutamiento y selección	1	100,0%	0,0%
	Seguridad y salud	1	100,0%	0,0%
		PROMEDIO	81,1%	18,9%

Empresa C	Clima organizacional	0,1259	56,1%	43,9%
	Desarrollo de personal	0	96,6%	3,4%
	Direccionamiento estratégico	0,3109	77,4%	22,7%
	Reclutamiento y selección	0,3743	91,8%	8,2%
	Seguridad y salud	1	100,0%	0,0%
		PROMEDIO	84,4%	15,6%
Empresa D	Clima organizacional	0,4515	88,2%	11,8%
	Desarrollo de personal	0	97,2%	2,8%
	Direccionamiento estratégico	0,281	69,5%	30,5%
	Reclutamiento y selección	0,7543	93,1%	6,9%
	Seguridad y salud	1	100,0%	0,0%
		PROMEDIO	89,6%	10,4%
Empresa E	Clima organizacional	0,2915	63,0%	37,0%
	Desarrollo de personal	1	100,0%	0,0%
	Direccionamiento estratégico	0	89,3%	10,7%
	Reclutamiento y selección	0,3682	85,8%	14,3%
	Seguridad y salud	0	96,8%	3,2%
		PROMEDIO	87,0%	13,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del software NVIVO

El mismo procedimiento analítico fue aplicado con la variable de innovación y sus resultados son presentados en la tabla 15.

Tabla 15. Matriz de concordancia - Innovación

CASO	VARIABLE	COEFICIENTE KAPPA	ACUERDO (%)	DESACUERDO (%)
Empresa A	Innovación en marketing	0,624	91,3%	8,8%
	Innovación en proceso	0,7767	94,3%	5,8%
	Innovación en producto	0,2156	69,3%	30,7%
	Innovación organizacional	0,2637	83,8%	16,2%
		PROMEDIO	84,7%	15,4%
Empresa B	Innovación en marketing	0,5075	91,3%	8,7%
	Innovación en proceso	1	100,0%	0,0%
	Innovación en producto	1	100,0%	0,0%
	Innovación organizacional	0,4599	95,5%	4,5%
		PROMEDIO	84,7%	15,4%
Empresa C	Innovación en marketing	0,3318	73,8%	26,2%
	Innovación en proceso	1	100,0%	0,0%
	Innovación en producto	0,1853	82,9%	17,1%
	Innovación organizacional	0,2598	83,1%	16,9%
		PROMEDIO	96,7%	3,3%
Empresa D	Innovación en marketing	0,9499	98,9%	1,1%
	Innovación en proceso	0,967	99,5%	0,5%
	Innovación en producto	1	100,0%	0,0%

	Innovación organizacional	1	100,0%	0,0%
		PROMEDIO	85,0%	15,0%
Empresa E	Innovación en marketing	0,2559	74,9%	25,1%
	Innovación en proceso	0,9942	99,9%	0,1%
	Innovación en producto	0,9285	97,9%	2,1%
	Innovación organizacional	1	100,0%	0,0%
		PROMEDIO	99,6%	0,4%

Fuente: Elaboración propia a partir del software NVIVO

Teniendo en cuenta los datos proporcionados por el análisis efectuado por el software NVIVO se puede apreciar que para todas las variables existe una correspondencia de criterios superior al 80% en promedio para cada caso que indica la correspondencia adecuada en el análisis aplicado.

4.5. Discusión de resultados

Comprender e interpretar los resultados de la investigación hace necesaria una postura crítica ante los diferentes escenarios encontrados en cada uno de los casos que fueron estudiados, como primer dato relevante es notable como en los cinco casos estudiados existen rezagos en las dimensiones estudiadas, a pesar que las actividades económicas de una empresa con otra son muy diferentes y por ende sus procesos son distintos no se ha apreciado la evidencia de una gerencia efectiva en materia de gestión de talento humano e innovación que permita contribuir a la generación de valor para la organización y sus clientes.

Es latente una percepción que presentan los empresarios acerca de la gestión humana, pues relacionan el aspecto mayormente con la organización, administración y gestión del personal que labora al interior de la empresa, se evidencia un cumplimiento de aspectos legales y de condiciones básicas para un adecuado ambiente de trabajo. Así mismo en materia de innovación se presenta una concepción del concepto relacionada con la invención o novedades que forman parte de la organización, incluso se encontró un caso que establece que sus innovaciones son algo que forma parte de la compañía y que no es del todo necesario, pues

prácticamente afirma su gerente que si las cosas han dado resultados satisfactorios ¿para que se deben hacer cambios?, perspectiva que con el devenir del tiempo y los cambios del entorno de los negocios ha ido perdiendo vigencia, pues múltiples casos de éxito como fueron enunciados Alpina o Google han demostrado que la creatividad, la innovación y las capacidades humanas son la mejor apuesta para mejorar los resultados y el desempeño organizacional.

Recapitulando los cinco casos estudiados de Pymes asociadas a la industria alimentaria en la ciudad de Barranquilla, puede notarse el acuerdo y desacuerdo que presentan sus gerentes y/o representantes legales, pues a pesar que existen intenciones y voluntad de trabajo para mejorar, se evidencia también cierta resistencia al cambio en el componente organizativo.

Esta serie de aspectos que inhiben el cambio y la innovación al interior de las organizaciones estudiadas, se debe a que presentan una característica común, todas se presentan como empresas que se originan de emprendimientos familiares, las organizaciones de carácter familiar se diferencian de una organización convencional en el sentido que la unidad de mando y el principio de subordinación son heredados, desligados plenamente de la facultad o capacitación que ostenten los cargos directivos, dicha situación no es negativa a corto plazo, la mayor parte de las problemáticas se originan cuando llega el momento de la herencia a los sucesores de la generación siguiente, por ello es sugerido que en este tipo de organizaciones se maneje y establezca un protocolo familiar que garantice la sana relación entre las partes de la unidad familiar, así como los deberes y obligaciones correspondientes, funcionando a la vez como garante de una dirección imparcial y que prime por el bienestar colectivo de la organización (Gallego, 2012). En este orden de ideas, en los casos de estudio el

relevo generacional ya se ha dado a la segunda generación y con ello la enunciada resistencia al cambio.

Se puede afirmar entonces que a través del desarrollo de cada una de las unidades de estudio ha primado el empirismo y la práctica en los diferentes escenarios organizacionales que han facilitado el asocio de las funciones de gestión humana y de innovación como medios que garanticen buenas prácticas en el componente operativo y le garanticen a la organización el cumplimiento de las normativas legales vigentes y los resultados requeridos por las directivas.

4.5.1. Caracterización de los procesos de talento humano

Teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión humana que fueron estudiadas, los procesos relacionados con esta función de las organizaciones ha estado enmarcado en un enfoque de cumplimiento normativo, pues no se contempla una dimensión más allá de contar con el personal necesario para cumplir funciones operativas, compensarles el trabajo ejecutado y garantizar el bienestar laboral de cada uno de los miembros, cuando la gestión del talento humano implica un componente integral que permite alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales.

No se trata de un enfoque altruista o filantrópico, pero sí que el empresario invierta tiempo, esfuerzo y liderazgo que garanticen el debido empoderamiento del personal, de esta forma contar con mayor motivación e iniciativa de los trabajadores que permitirán mayor involucramiento con la organización y deseo de contribuir hacia el mejoramiento continuo.

A continuación se presenta en la tabla 16, un acercamiento al estado actual de cada dimensión estudiada en la gestión del talento humano contemplando las principales características de cada uno estudiado, así mismo se propone una imagen posible que de

acuerdo al estado del arte del conocimiento en materia de gestión humana puede mejorar y fortalecer los diferentes aspectos contemplados en el estudio.

Tabla 16. Estado de procesos de gestión del talento humano

PROCESO	IMAGEN ACTUAL	IMAGEN POSIBLE
Direccionamiento estratégico	- Misión y visión como enunciados que resumen el hoy y mañana de la empresa. - Políticas y valores que representan lineamientos de la organización. - Organigrama y manuales de funciones como evidencia de procesos de diseño y estandarización.	- Misión y visión como referencia del horizonte estratégico de la organización. - Políticas y valores que representan la filosofía y el credo de la organización. - Organigrama y manuales de funciones como medio de comunicación de los procesos corporativos.
Reclutamiento y selección	- Reclutamiento basado en referencias personales. - Selección de personal basada en capacidad de ejecución de funciones. - Rotación de personal periódicamente.	- Reclutamiento basado en la búsqueda de candidatos idóneos - Selección de personal basada en competencias requeridas. - Rotación de personal mínima.
Desarrollo de personal	- Capacitación como medio de mejoramiento en la ejecución de tareas. - Enfoque hacia las capacidades humanas - Convenios con el sector académico como medio de capacitación.	- Capacitación como necesidad para el mejoramiento continuo. - Enfoque hacia la calificación de las personas - Convenios con el sector académico como oportunidad de construcción colectiva de talento humano.
Clima organizacional	- Comunicación interna - Cultura corporativa basada en la convivencia - Incentivos y actividades como oportunidad de interacción del personal	- Comunicación efectiva en toda la organización - Cultura corporativa fundamentada en principios éticos y relacionales. - Incentivos y actividades como oportunidad de motivación y empoderamiento del personal.
Seguridad y salud	- Programas de salud y seguridad para evitar riesgos - Bienestar en el trabajo como objetivo - Periodicidad y forma de pago según la oportunidad	- Programas de salud y seguridad para garantizar el bienestar del trabajador y la organización - Bienestar en el trabajo como estrategia de gestión - Reconocimientos según el desempeño y pertinencia.

Fuente: Elaboración propia

Gestionar el talento humano resulta una de las actividades más complejas pues los recursos humanos de las organizaciones son muy diferentes, pero con perseverancia en las organizaciones puede lograrse una administración adecuada para garantizar a las

organizaciones un debido cumplimiento de objetivos y un adecuado proceso de gestión orientado hacia el mejoramiento.

4.5.2. Capacidad de innovación de las cinco Pymes asociadas a la industria de alimentos

El referente teórico de Bravo-Ibarra y Herrera (2009) acerca de la capacidad de innovación en las organizaciones sugiere que el cimiento básico de este aspecto es el conocimiento que se sustenta en el capital humano, el liderazgo, estructuras y sistemas de la organización y la cultura organizacional, teniendo en cuenta estos componentes y aterrizando sus condiciones en el contexto de las cinco Pymes objeto de estudio, puede afirmarse que la fragilidad de estos elementos al interior de cada una de las organizaciones hace posible pronosticar que la capacidad de innovación no es del todo factible, ello sumado a la percepción con la que cuentan los directivos de las organizaciones soportan este supuesto.

No obstante esto no ocurre en el estricto sentido ya que un proceso de gestión de la innovación comprende diferentes etapas y no se implementa a nivel macro organizacional y se han evidenciado esfuerzos para mejorar los procesos, especialmente en el componente técnico y tecnológico, se hace necesario entonces para afinar la capacidad innovadora de las Pymes estudiadas un redimensionamiento del concepto de innovación y comprender que este proceso va mucho más allá de la invención o la creación de productos que no existen en el contexto, sino que puede ir ajustándose y gestionándose de manera escalonada para garantizar victorias tempranas y de esta forma aprovechar los beneficios que proveen las actividades de innovación en el sector productivo.

Ahora, gestionar la innovación no es solo responsabilidad de los actores del sector productivo, se requiere de igual forma una construcción colectiva de recursos y capacidades con el sector público y las universidades que permitan generar una plataforma de gestión y co-

creación de planes, programas, proyectos y productos en materia de ciencia, tecnología e innovación que faciliten el crecimiento y desarrollo económico de las empresas participantes, el sector productivo y del sistema económico territorial, así mismo como la generación de nuevo conocimiento para la academia a través del ejercicio de la investigación, desarrollo e innovación.

4.5.3. Relación entre la gestión del talento humano y la innovación

Teniendo en cuenta el argumento existente y analizado de la gestión del talento humano y la innovación, puede afirmarse que en las organizaciones ambas dimensiones contemplan a las personas como epicentro del cambio, generación de ideas y contenedores de infinitas capacidades humanas, así mismo como recurso imprescindible para la implementación y desarrollo de las actividades pertinentes de cada uno de estos componentes organizativos.

Recapitulando el escenario de los casos de estudio se puede afirmar que las condiciones no son las más idóneas y que se hace necesario mayor construcción en capacidades empresariales para establecer las estrategias que respondan pertinentemente a las actividades de innovación de las organizaciones y de igual forma permitan el desarrollo personal de los colaboradores de las Pymes, en especial al interior de estas importantes unidades del aparato económico regional y potencializadoras de empleo y desarrollo social.

Ahora tomando como referencia los resultados de la investigación en contraste con la teoría de Bravo-Ibarra y Herrera (2009) puntalmente en el componente del capital humano como parte de la capacidad de innovación, se pueden establecer una serie de aspectos de la gestión del talento humano que contribuye y facilita el desarrollo de la innovación en las organizaciones.

A continuación la tabla 17 presenta el resumen de los principales aspectos de la gestión del talento humano y como contribuye a la generación de la innovación, contemplando la innovación desde la perspectiva integral que facilita el cambio en los conceptos o características en torno a un producto, empresa o idea.

Tabla 17. Relación aspectos de la gestión humana y la innovación

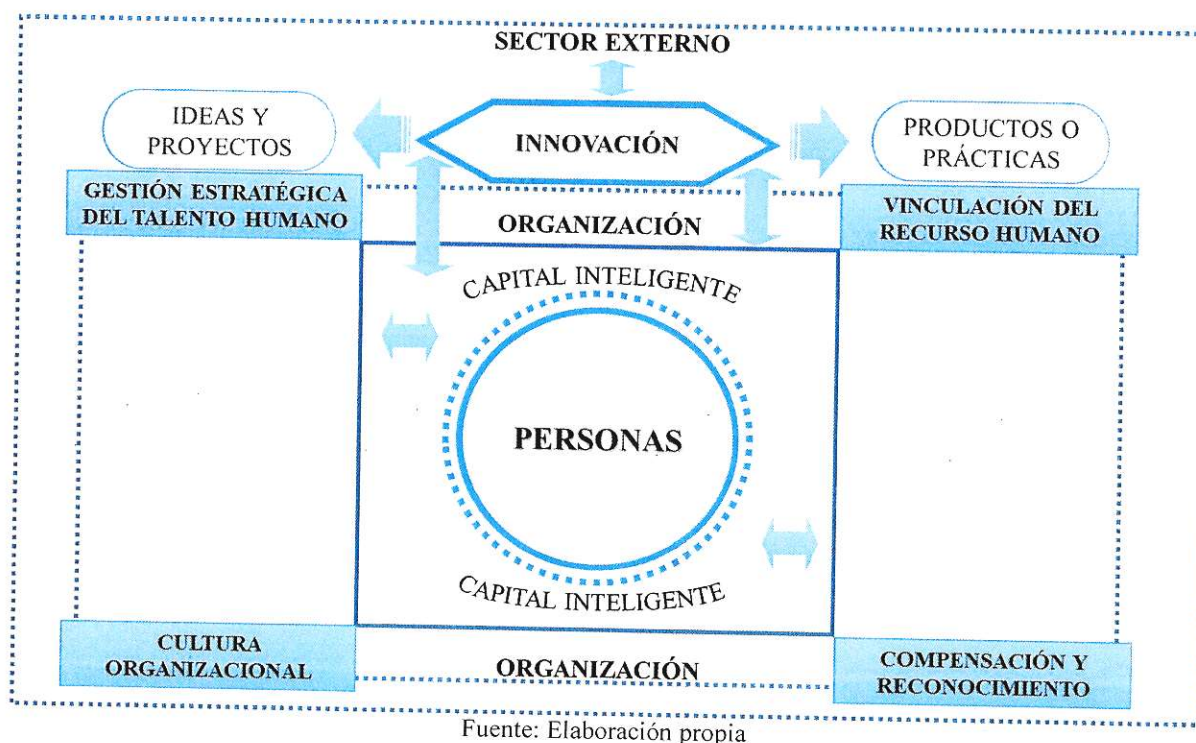
COMPONENTE	PERMITE	A TRAVES DE:
Direccionamiento estratégico	Establecer un panorama claro de la arquitectura estratégica de la organización	Definición clara y coherente de los objetivos, estrategias y demás componentes de la planeación estratégica en el tiempo
Reclutamiento y selección	Contar con el personal calificado y capacitado para los proyectos que surjan en el desarrollo de la innovación	El conocimiento pertinente derivado de la adecuada calificación y capacitación
Desarrollo de personal	Desarrollar habilidades y competencias para la integralidad de los procesos de innovación	Discusión desde diferentes puntos de vista que permitan una construcción transversal de ideas
Clima organizacional	Catalizar la generación de ideas y facilita la interacción de las personas	Un ambiente agradable y que propicie la comunicación y construcciones conjuntas
Seguridad y salud	Garantizar el adecuado desempeño y las condiciones necesarias para los procesos innovadores	Los lineamientos pertinentes para el bienestar laboral de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Puede afirmarse entonces que entre estos diferentes componentes que existen entre la gestión del talento humano con la innovación pueden ser la unidad base para que las empresas implementen mejoras en dichos aspectos y canalizar las capacidades humanas con la gestión de la innovación, en el caso puntual de las cinco Pymes de la industria de alimentos que fueron estudiadas se hace necesaria una mayor disposición de sus líderes y participantes en las actividades pertinentes en la dimensión humana como primer paso para avanzar hacia la innovación, debido a que son las personas y su capital inteligente (conocimientos y capacidades) los que pueden coadyuvar a una adecuada articulación de los actores, recursos, capacidades y base tecnológica para el fomento y desempeño de la innovación.

A manera de resumen de la relación entre talento humano e innovación, la figura 21 presenta un esquema propuesto teniendo en cuenta los factores de estudio en la investigación.

Figura 21. Esquema de relación gestión del talento humano - innovación.



Como centro de toda organización están las personas que la conforman y se encuentran dotadas de competencias, conocimientos y capacidades que conforman su capital inteligente, la organización desarrolla una serie de aspectos en materia de gestión humana que se relacionan directamente con los procesos de innovación que generan nuevas ideas, proyectos, productos o prácticas que benefician y fortalecen a la organización, teniendo en cuenta que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos y conviven con diferentes actores del sector externo (sociedad, instituciones, estado, proveedores, entre otras) que de acuerdo a su interacción impactan a las acciones gerenciales.

En este orden de ideas es válido afirmar que según la relación y necesidades que se presenten en las organizaciones y el sector externo se generaran las estrategias pertinentes que

respondan a estas condiciones, siendo las personas el primer recurso necesario para establecerlas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la investigación ha sido sin duda un camino de aprendizaje para contemplar desde una mirada crítica la temática de la gestión del talento humano y su relación con la innovación, con la finalidad de establecer las principales relaciones que se presenten en estos dos aspectos y así generar los principales puntos de referencia que permitieran la identificación del marco de acción pertinente para gestionar estos aspectos.

La definición del problema de investigación representó una exploración sobre el contexto en el cual se definió la investigación el cual fue la industria de alimentos, así como los estudios ya realizados sobre el tema para establecer el estado actual en investigación de las temáticas, definido el alcance y la participación de las cinco unidades de estudio se establecieron los principales interrogantes de investigación y se trazaron los objetivos que guiaron el interés de las investigadoras en el desarrollo del proyecto de investigación, la principal lección de plantear el problema de estudio radicó en lo relevante e interesante que resulta para la disciplina de la administración contemplar la relación entre la gestión humana y como puede coadyuvar a fomentar la innovación en las organizaciones.

Elaborar el marco conceptual y legal que fundamenta la investigación comprendió dimensionar las teorías existentes sobre las temáticas en primera instancia de la gestión humana y su relación con la gestión administrativa así como también la innovación y sus principales postulados, de igual forma se contempló la normatividad vigente que estableció el marco legal que permitió identificar la reglamentación vigente relacionada con los núcleos de investigación, así mismo como los esfuerzos del estado en materia de ciencia, tecnología e innovación, la realización de esta exploración literaria permitió identificar el estado del arte en

cada una de las dimensiones estudiadas y sin duda la trascendencia del tema de la innovación en el contexto actual.

Definido y establecido el marco referencial de la investigación, fue relevante contemplar la manera de abordar el problema, se definió el enfoque de investigación mixto con diseño descriptivo y método de estudios de caso, siendo esta mecánica una perspectiva integral y que permitió recopilar la información cuantitativa y cualitativa necesaria a través de las técnicas de la encuesta y la entrevista respectivamente. Así mismo este proceso requirió definir las variables e indicadores específicos a estudiar y permitió mejorar el instrumento que fue aplicado, diseñar la metodología sin duda representó la herramienta necesaria para abordar el problema de estudio y definir el cómo se realizaría la investigación.

Ejecutado el trabajo de campo y la tabulación de la información recopilada en este proceso, se precedió al procesamiento de datos en software especializado, las principales conclusiones de esta fase sin duda radicarón en el rezago de las unidades de observación en materia de talento humano e innovación, contemplándose un enfoque de cumplimiento y transacciones día a día y no como parte de la estructura orgánica y el ejercicio propio de la organización, de igual forma se encontró la poca receptividad que los líderes de las pymes estudiadas tienen para trabajar con la academia, puesto que consideran que es una alianza que no les ha traído beneficios significativos.

Los hechos mencionados anteriormente impactan en la capacidad de innovación de estas empresas, así mismo este aspecto va ligado a la disposición de los empresarios de gestionar las acciones pertinentes en materia de gestión humana e innovación, los cinco participantes presentan fortalezas sí, pero también la necesidad de mejorar.

Una característica común que manifestaron las pymes objeto de estudio es el poco o nulo interés en realizar exportaciones, argumentando que es un proceso difícil, desconocen los tramites y beneficios que ofrece el gobierno para la realización de esta actividad, consideran que no existen las garantías para el éxito de las transacciones y tienen miedo de perder la inversión que se requiere para realizar el proceso.

Como proposiciones se contempló un proyecto de intervención en las unidades de observación, con el fin de garantice la formación y capacitación del talento humano para enfrentar cada uno de los retos de la organización y la vinculación de los sucesores para que el negocio sea sostenible en el tiempo.

De igual forma se plantea un esquema de relaciones entre las dimensiones estudiadas del talento humano y su relación con los procesos de innovación, concluyendo también que este último ítem requiere no solo esfuerzos del sector productivo, sino de igual forma participación de la academia y el sector público que faciliten la co-creación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amar, P. y Díazgranados, J. (2006). Modelo de relación estado-mercado para el fomento de la innovación. *Investigación y Desarrollo*. 14(1) pp. 200-225.
- Anlló, G. y Suarez, D. (2008). Innovación: algo más que I+D. Evidencias iberoamericanas a partir de las encuestas de innovación: construyendo las estrategias empresarias competitivas. Obtenido desde la Organización de Estados Iberoamericanos, disponible en: <http://www.oei.es/salactsi/innova.pdf>
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2006). *Manual de Gestión de la I+D+I*. Madrid: AENOR
- Bravo-Ibarra, E. y Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de los recursos organizativos. *Intangible Capital* 5(3) pp. 301-320.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar* 13(22) pp. 157-172.
- Calderón, G. Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010) *Gestión humana en Colombia: retos, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Edición Luna Libros.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. y Valle, R. (2000). La estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos: un estudio del caso español. *Estudios financieros*. 213, 149-186.
- COLCIENCIAS (2015). *Sobre COLCIENCIAS*. Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Ciencias de la educación* 19(33) pp. 228-247.

- DANE. (2006). *Gran encuesta Integrada de Hogares*. Documento obtenido desde el Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- DANE. (2012). *Clasificación CIIU para todas las actividades económicas, revisión 4 versión adaptada para Colombia*. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf
- Díaz, S.A., Mendoza, V.M. y Porras, C.M. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra* (75) pp. 1-25.
- Drucker, P. F. (1996). *Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Barcelona: Ed. Norma.
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenidos y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición* (6) pp. 27-36.
- Fernández, C.M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en las PYMES regionales. *Revista de administração da USFM* 5 pp. 749-766.
- Fernández, J. P. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Dossier, revista de ingenierías de la Universidad de los Andes* (38) pp. 78-85.
- Foro Económico Mundial (2014). *Reporte Global de Competitividad*. Ginebra: WEF.
- Gáinza, A. (2006). *La entrevista en profundidad individual*. En Canales, M. (coord.) Metodologías de la investigación social. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Gallego, I. (2012). *La empresa familiar, su concepto y delimitación jurídica*. Disponible en: http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf
- Girard, B. (2007). *El modelo Google, una revolución administrativa*. Bogotá D.C: Grupo Editorial Norma.

- Heinemann, K. (2003). Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias empíricas. Barcelona: Ed. Paidotribo
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. y Martí, L. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*. 14(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm
- Hewitt, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3) pp. 257-277.
- Jiménez, E. (2012). *La importancia de las PYMES*. Obtenido desde ASOPYMES, disponible en: <http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/>
- Mas, J. F. (2012). *Temas de investigación comercial*. (6ª ed.). Alicante: Ed. Club Universitario.
- Meneses, J. et al. (2014). *Psicometría*. Barcelona: Ed. UOC.
- Monroy, S. (2005). La organización sistémica de la ciencia, tecnología e innovación en Colombia, una visión estratégica del sistema nacional. *Revista de Tecnología* 4(2) pp. 19-26.
- Noguera, E. et al. (2012). *Plan de desarrollo distrital “Barranquilla florece para todos” 2012-2015*. Obtenido desde la Alcaldía distrital de Barranquilla, disponible en: <http://goo.gl/P2Oo1h>
- OCDE (2005). *Manual de Oslo, directrices para la recogida e interpretación de información*. Noruega: Comisión de la OCDE

- OCDE (2009). Estudios de la OCDE de Innovación Regional: 15 estados mexicanos. España: Eurostat.
- Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*. 9(3) pp. 359-383.
- Rossegger, G. (1987). *The economics of production and innovation. An industrial perspective*. Oxford: Pergamon Press.
- Schumpeter, J. A. (1989). *Economic theory and entrepreneurial history*. Cambridge: Harvard University Press.
- Segebre, J. A. et al. (2012). *Plan de desarrollo departamental "Atlántico más social" 2012-2015*. Obtenido desde la Gobernación del Atlántico, disponible en: http://atlantico.gov.co/images/stories/plan_desarrollo/plan_desarrollo_2012-2015.pdf
- Semana Educación (2004). *Yaneth Giha le apuesta al desarrollo científico*. Semana. Disponible en: <http://www.semana.com/educacion/articulo/quien-es-la-directora-de-colciencias/406627-3>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. (2ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico, diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research methods*. Stanford: SAGE Publications.
- Yuní, J. A. y Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar, recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Ed. Brujas.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado

CUESTIONARIO

El propósito del cuestionario es establecer una mirada sobre el actual de los procesos de innovación y de gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector alimentos de la ciudad de Barranquilla, la información aquí suministrada será manejada con total confidencialidad y bajo los principios éticos de la investigación científica. Al final del proceso los resultados serán globales y no particulares, a continuación encontrará preguntas de selección múltiple y preguntas con escala de respuesta: **Muy de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Muy en desacuerdo**. Agradecemos responder con sinceridad los siguientes interrogantes.

1. IDENTIFICACIÓN BÁSICA

Nombre completo:	
Cargo:	
Teléfono:	
Nombre de la Empresa:	
Actividad económica principal:	
Número de empleados:	

2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	¿La empresa cuenta con una misión diseñada y divulgada?	☐	☐	☐	☐	☐
2	¿La empresa cuenta con una visión diseñada y divulgada?	☐	☐	☐	☐	☐
3	¿La empresa cuenta con valores corporativos definidos y divulgados?	☐	☐	☐	☐	☐
4	¿La empresa cuenta con políticas establecidas y divulgadas?	☐	☐	☐	☐	☐
5	¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?	☐	☐	☐	☐	☐
6	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos escritos y divulgados?	☐	☐	☐	☐	☐
7	¿La empresa cuenta con una debida división por departamentos?	☐	☐	☐	☐	☐
8	Se utiliza software para administración y contabilidad	☐	☐	☐	☐	☐
9	Tiene la empresa página web propia	☐	☐	☐	☐	☐

10	Tiene la empresa acceso a internet	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ha invertido la empresa en capacitación del personal en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
12	Se planifica la compra de mercancías, materiales y repuestos.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a las necesidades de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de mercancías para no incurrir en faltantes.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Se utilizan herramientas y procesos estandarizados para la gestión de la producción.	☐	☐	☐	☐	☐
16	La empresa realiza seguimiento y control a costos de producción.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Se diseñan estrategias y acciones para el mejoramiento de los procesos de producción	☐	☐	☐	☐	☐

3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

18	Distribución por genero del personal:	Número de empleados hombres				Número de empleados mujeres				
19	¿Cuál es su nivel de rotación de personal?		Alto		☐	Mediano		☐	Bajo	☐
20	¿Cuántos empleados ha contratado en el último año?		1	2	3	4	5	6	Otro	¿Cuántos?
21	¿Cuántos años de antigüedad en promedio tiene el personal que labora en la empresa?									
22	¿Cuál es el nivel de estudios máximo que tienen los trabajadores de su empresa?	Primaria	Secundaria	Técnico	Universitario			Otro		
☐		☐	☐	☐	☐		☐			
¿Cuál?										
	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo		Muy en desacuerdo			
23	¿La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal?	☐	☐	☐	☐		☐			
24	¿Al personal nuevo se proporciona una inducción al cargo?	☐	☐	☐	☐		☐			
25	¿Las habilidades personales constituyen criterios claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal?	☐	☐	☐	☐		☐			
26	¿Ha establecido convenios con entidades para capacitar y entrenar al personal?	☐	☐	☐	☐		☐			
27	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles	☐	☐	☐	☐		☐			

	de la empresa.					
28	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	☐	☐	☐	☐	☐
29	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
30	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
31	La empresa realiza actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	☐	☐	☐	☐	☐
32	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
33	Los empleados tienen afiliación a ARL	☐	☐	☐	☐	☐
34	Los empleados tienen afiliación a EPS	☐	☐	☐	☐	☐
35	Los empleados tienen afiliación a Fondo de pensiones	☐	☐	☐	☐	☐
36	Los empleados tienen afiliación a Caja de compensación familiar	☐	☐	☐	☐	☐
37	La empresa establece una remuneración a sus empleados acorde a sus responsabilidades y funciones	☐	☐	☐	☐	☐
38	¿Cuál es el rango salarial promedio de sus empleados?	Entre 1 y 2 SMLVM	☐	Entre 6 y 9 SMLVM	☐	
39	¿Cuál es la forma de pago a sus empleados?	Entre 3 y 5 SMLVM	☐	10S SMLVM o Más	☐	
		Por producción	☐	Salario fijo + Comisiones	☐	
		Salario fijo	☐	Otro	☐	
40	¿Con que frecuencia pagan la nómina?	¿Cuál?:				
		Diaria	☐	Quincenal	☐	
		Semanal	☐	Mensual	☐	
	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
41	¿Existen programas de incentivos o reconocimientos para sus empleados?	☐	☐	☐	☐	☐
42	En caso afirmativo, ¿Están estos asociados a temas relativos a la innovación? (Diseño de nuevos productos/procesos o mejoras sustanciales a éstos)					
43	¿Qué tipos de Incentivos o reconocimiento suele hacer la empresa a sus empleados?	Ascenso	☐	Bonificaciones	☐	
		Aumento de Salario	☐	Otro	☐	

	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	universidades en los últimos tres años					
57	La empresa ha lanzado productos (bienes o servicios) nuevos al mercado en los últimos 3 años.	☐	☐	☐	☐	☐
58	Estos productos se consideran nuevos para la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
59	Estos productos se consideran nuevos a nivel local	☐	☐	☐	☐	☐
60	Estos productos se consideran nuevos a nivel internacional	☐	☐	☐	☐	☐
61	Se ha Modificado las líneas de productos en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
62	Se ha abierto en la empresa nuevas líneas de producto en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
63	Las introducción de productos nuevos en los últimos 3 años ha representado un incremento en las ventas y rentabilidad	☐	☐	☐	☐	☐
64	Con la introducción de productos nuevos la empresa ha logrado penetrar en nuevos mercados en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
65	Cuenta la empresa con una estrategia y un planeamiento estratégico para la gestión de la innovación	☐	☐	☐	☐	☐
66	Participan en los procesos de innovación los empleados de todos los niveles	☐	☐	☐	☐	☐
67	Se tienen definidas las acciones acompañadas de un presupuesto para la innovación de productos	☐	☐	☐	☐	☐
68	Se ha evidenciado una reducción de costos laborales en los últimos 5 años	☐	☐	☐	☐	☐
69	Se ha evidenciado una reducción en costos de materias primas o insumos físicos por disminución en los requerimientos por unidad de producto y uso de nuevos materiales.	☐	☐	☐	☐	☐
70	Se ha evidenciado una reducción en el consumo de energía por modificaciones en el proceso productivo	☐	☐	☐	☐	☐
71	Se ha evidenciado una reducción en el costo de transporte por modificaciones en el proceso productivo	☐	☐	☐	☐	☐
72	Se ha evidenciado una reducción en el consumo de agua por modificaciones en el proceso productivo	☐	☐	☐	☐	☐
73	Se ha presentado un aumento de la productividad laboral por modificaciones en el proceso productivo	☐	☐	☐	☐	☐
74	Se ha mejorado la calidad del producto por modificaciones en el proceso productivo	☐	☐	☐	☐	☐
75	Las modificaciones a productos o procesos han afectado el impacto	☐	☐	☐	☐	☐

	Pregunta	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	ambiental de la empresa hacia al medio					
76	Se han realizado modificaciones de procesos que puedan considerarse como innovadoras en los últimos dos años	☐	☐	☐	☐	☐
77	Todos los miembros de la organización están involucrados en las actividades de innovación dirigidas a procesos.	☐	☐	☐	☐	☐
78	Ha obtenido la empresa patentes/registros en el país en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
79	Se ha introducido un nuevo proceso en la organización del lugar de trabajo, en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
80	Ha mejorado el nivel de satisfacción en el trabajo, en los últimos 3 años.	☐	☐	☐	☐	☐
81	Se implementado un sistema de gestión de calidad, en los últimos 3 años.	☐	☐	☐	☐	☐
82	La empresa ha realizado trámites para la obtención de certificaciones de calidad en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
83	Se han asignado nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad en los últimos 3 años	☐	☐	☐	☐	☐
84	Se ha implementado un nuevo estilo directivo, en los últimos 3 años.	☐	☐	☐	☐	☐
85	Se ha implementado un sistema Justo a Tiempo, en los últimos 3 años.	☐	☐	☐	☐	☐
86	Se han desarrollado nuevos métodos organizacionales para las relaciones con otras empresas o instituciones públicas.	☐	☐	☐	☐	☐
87	Se ha contratado un sistema de outsourcing en los últimos 3 años.	☐	☐	☐	☐	☐
88	El sistema de información de la empresa satisface los requerimientos de información en forma oportuna y confiable.	☐	☐	☐	☐	☐
89	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	☐	☐	☐	☐	☐
90	La empresa genera un plan de mercadeo anual y escrito.	☐	☐	☐	☐	☐
91	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	☐	☐	☐	☐	☐
92	Cuenta la empresa con información confiable sobre sus competidores.	☐	☐	☐	☐	☐
93	La empresa define los precios con base en criterios de costo del producto.	☐	☐	☐	☐	☐

	Pregunta	Muy de	De
94			