INNOVACION ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DE BOGOTA

PEDRO ERNESTO BALLESTEROS CHISCO

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2017

INNOVACION ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DE BOGOTA

PEDRO ERNESTO BALLESTEROS CHISCO

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C., 2017

INNOVACION ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DE BOGOTA

Monografía de grado

Presentada como requisito para optar al título de

Administrador de Empresas

En la facultad de Administración de Empresas

Universidad Santo Tomas de Aquino

Presentada por:

Pedro Ernesto Ballesteros Chisco

Dirigida por:

Miller Rivera Lozano

Semestre I 2017

*Esta monografía se la quiero dedicar en primer lugar a mi mama **Alba Marina Chisco**, quien con su apoyo incondicional me fortaleció y me permitió encaminarme a sacar adelante mi carrera. Es la persona que siempre me motiva a superarme como ser humano y profesional, en una constante búsqueda de la evolución de mi ser en toda su integridad.*

La vida te enfrenta siempre a grandes retos, y depende de cada quien si los asume con valor o se amedraña ante las circunstancias.

*A mi mejor amigo y hermano **Néstor Javier**, quien con su alegría, apoyo firme e incondicional y la gran amistad que me ha brindado, ha sido un soporte fundamental en mi vida, en los buenos y malos momentos, ayudándome a crecer a nivel personal y espiritual, impregnándose siempre de su buena energía, además, fue quien me obsequio el libro en el cual baso este trabajo, ¡¡muchas gracias Hermano!! .*

Tengo muchas cosas por hacer y que aportar a la sociedad, estoy seguro esté será un paso importante hacia mis planes de realización personal y profesional, espero poder aportar a la construcción de una mejor Colombia.

“Todos sufrimos uno de dos tipos de dolor. El dolor y sacrificio de la disciplina o el dolor del arrepentimiento”. **Jim Rohn.**

Agradecimientos

Antes que nada, agradezco infinitamente el apoyo incondicional de mi madre, sin ella nada sería posible, por otro lado, este trabajo de grado, más que un requisito, considero es la culminación de una etapa llena de vivencias, aprendizajes, y donde me hice un poco menos ignorante de la infinidad de cosas que aún me hace falta por conocer y aprender.

Conocí personas que me aportaron a nivel personal y académico, profesores, compañeros de clase, directivos y personal de apoyo de la universidad.

Agradezco de manera especial a **Miller Rivera Lozano**, quien fue la persona que dirigió y me asesoro en la realización del presente trabajo.

Son muchas las personas que intervinieron para que de una u otra forma llegara a este punto, no las voy a mencionar a todas, pero en el interior de mi ser les agradezco infinitamente, pues al encontrármelos en los pasillos de la universidad, en la calle o hablando esporádicamente con ellos, solo con una sonrisa mutua o un espero que te vaya muy bien, expresaron ese apoyo y solidaridad que de una u otra forma me ayudaron a sobreponerme a las adversidades, a fortalecer mi intelecto o simplemente me aportaron algo que me quedara para el resto de mi vida.

INNOVACION ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DE BOGOTA

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	1
CAPITULO I.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACION	3
INTRODUCCION.....	3
CONTEXTO INNOVACION PYME BOGOTA	4
CONTEXTO INNOVACION COLOMBIA.....	7
(Tomado de:	8
DEFINICION DEL PROBLEMA	8
JUSTIFICACION	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
CAPITULO II.....	12
FUNDAMENTACION TEORICO-CONCEPTUAL	12
Innovación de Producto	12
Innovación en la Organización.....	12
Innovación de Mercado	12
Innovación en Modelos de Negocio.....	12
Innovación en la Gestión.....	13
“EL FUTURO DE LA ADMINISTRACION Y LA INNOVACION ADMINISTRATIVA” ..	13
¿Quién es Gary Hamel?	13
El futuro de la Administración	13
LA INNOVACION ADMINISTRATIVA EN CONTEXTO	15
INNOVACION ADMINISTRATIVA EN ACCION	17
La creación de una comunidad de propósito	17
La construcción de una democracia innovadora.....	17
El objetivo: una ventaja evolutiva	18
NUEVOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS; INNOVACION ADMINISTRATIVA	19
La vida: fuente de variedad	21
Los mercados: flexibilidad para asignar los recursos	21
La democracia: Licencia para el activismo.....	21

La Fe: el significado como fuente de temeridad	22
En las ciudades la causalidad es más probable.....	22
OTROS TRABAJOS Y POSICIONES SOBRE LA INNOVACION ADMINISTRATIVA ...	22
Impacto de la Innovación sobre el rendimiento de la Mipyme: Un estudio empírico en Colombia.	23
La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes (Investigación cualitativa)	24
CAPITULO III.....	26
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
Metodología y obtención de datos.....	26
Ponderación de las respuestas.....	27
ENCUESTA	29
RESULTADOS.....	32
CAPÍTULO IV	33
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES FINALES	33
CONCLUSIONES FINALES.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	39

Lista De Tablas

Tabla No 1. (Índice de Competitividad Global, Pilar 12 Innovación y Sofisticación de los Negocios, variable Innovación)

Tabla No 2. Gran Encuesta Pyme Anif.

Tabla No 3. Índice Global de Competitividad

Tabla No 4. Tipos de Innovación

Tabla No 5. El escalafón de la Innovación

Tabla No 6. Prácticas administrativas de Whole Foods

Tabla No 7. Prácticas administrativas de W. L. Gore

Tabla No 8. Prácticas administrativas de Google.

Tabla No 9. Los principios de la administración actual

Tabla No 10. Resultados encuesta Innovación Administrativa

RESUMEN

Esta investigación se basa en el exitoso libro de Gary Hamel & Bill Breen “El Futuro de la Administración” publicado en 2007 por Harvard Business School Publishing. El citado libro habla acerca de cómo la ciencia administrativa, ha tenido muy pocos avances en el último siglo, en comparación con otras ciencias como la medicina, la informática, el avance de las comunicaciones y la continua globalización del mundo. El objetivo de esta Monografía de Grado, es enlazar los postulados de Hamel y la realidad de las Pymes de Bogotá, en cuanto a la Innovación Administrativa, concepto en el que se profundizara más adelante.

Hamel se plantea si acaso ha llegado el final de la administración, citando a Francis Fukuyama, cuando este sostiene que hemos llegado al final de la historia. Hamel plantea la siguiente analogía: “Si la democracia liberal es la respuesta final a la larga búsqueda de la humanidad de su autodeterminación política, quizá la administración moderna, tal como ha evolucionado durante el último siglo, sea la respuesta final al eterno interrogante de como agregar más eficazmente el esfuerzo humano” (Hamel, 2008, p. 5)

Pero definitivamente la respuesta final es No, al ver los casos de organizaciones que entran en quiebra por no adaptarse a las nuevas dinámicas sociales y del mercado, empresas que su gruesa capa de burocracia ralentiza sus procesos y toma de decisiones, haciendo de estas menos competitivas y con un nulo valor agregado que les permita mantener su cuota de mercado. Además, las facilidades del internet y la globalización incesante, han hecho surgir empresas que pueden sostener costos muy bajos, haciendo que la competencia sea cada vez mas implacable, así mismo, los clientes tienen el poder como nunca antes, y en un mundo de información instantánea y global, cada vez hay menos tolerancia de ellos hacia productos y servicios mediocres que no cumplen con sus avivadas expectativas.

Por otro lado y no menos importante, se encuentra el ser humano como agente productivo para las empresas, el cual, sigue siendo relegado a tareas y funciones donde no se le permite ampliar su imaginación y potencial, donde no tienen voz ni participación en la creación de la estrategia, ignorando por completo la sabiduría colectiva de las personas que de primera mano conocen a los clientes, el mercado, proveedores y demás. Las decisiones estratégicas siguen estando en manos de la alta gerencia, que por lo general mantiene en práctica principios encaminados a garantizar el control, la estandarización, la especialización, enmarcados en dogmas que fueron planteados hace más de un siglo.

Gary Hamel y Bill Breen responden a lo anterior, exponiendo casos empresariales de organizaciones que lograron **innovar en su gestión administrativa**, manteniéndose vigentes a través del tiempo y siendo líderes de su segmento de mercado. De esta manera, empresas como Whole Foods Market, W. L. Gore, Google, Toyota, entre otras, han logrado salirse de los convencionalismos que dictan los dogmas administrativos, para reinventarse y lograr ofrecerles a sus empleados y clientes un valor agregado y una ventaja competitiva que los mantiene sólidos y vigentes en el mundo dinámico y contingente de hoy.

Finalmente los autores nos plantean unos principios aplicables a las organizaciones actuales, que responden a las nuevas dinámicas humanas, a la adaptabilidad que inherentemente deben poseer las empresas que desean sobresalir, para responder a los nuevos y continuos desafíos que surgen en los mercados.

El objetivo de este trabajo es reflejar como la teoría de Gary Hamel y Bill Breen es aplicable a el medio Colombiano, si la **innovación administrativa** está presente en la mente de los gerentes de alto y mediano rango de las pymes bogotanas, además si esta se aplica o se ven indicios de aplicarse.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

INTRODUCCION

Las Pymes en Bogotá, y en general la mayoría de las organizaciones, siguen modelos gerenciales basados en los principios que surgieron en el auge de la industrialización. De acuerdo a lo anterior, si la sociedad, la economía y los mercados han evolucionado influenciados por los avances tecnológicos como el internet, además de la inherente globalización y conectividad con casi cualquier parte del mundo, los negocios y las empresas también deben adaptarse a estos cambios. Así mismo, en las últimas décadas ha tomado fuerza un sentido humanista en la manera en que los empleados se relacionan con su trabajo, sus jefes y las empresas en general, entendiendo que el ser humano no responde solamente a incentivos económicos.

Entre las muchas respuestas a los planteamientos anteriores, llama la atención lo argumentado por Hamel cuando afirma que “la **innovación administrativa** es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de organización y, con ello, promueva los fines de la empresa” (Hamel, 2008 pag.23). En palabras simples, la importancia de la innovación administrativa radica en que modifica la manera habitual en que los gerentes manejan la organización, para mejorar el desempeño de la misma. La innovación en la gestión administrativa se traduce en una ventaja competitiva, que es perdurable y otorga a las empresas que la aplican una posición de liderazgo, donde clientes internos y externos, se sienten complacidos con la organización a la que pertenecen y con los bienes y servicios que consumen.

Las ventajas de la innovación administrativa son sustanciales, ya que se basa en la manera como se gestionan los recursos, el potencial laboral de las personas, y la confianza y empoderamiento que se le puede ofrecer a los empleados para maximizar el rendimiento de las empresas y la satisfacción de los colaboradores. Así que, la innovación administrativa según Hamel (2008) “comparada con otros tipos de innovación, esta tiene un poder inigualable para desatar cambios dramáticos y perdurables en materia de ventaja competitiva” (pág. 23). De acuerdo a lo anterior, se va vislumbrando el poder de aplicar este tipo de innovación, y las ventajas que traería al ser aplicada en las organizaciones, específicamente en las Pymes. A continuación, se profundizara en la realidad de estas empresas en el ámbito Colombiano y de Bogotá.

CONTEXTO INNOVACION PYME BOGOTA

Según datos de la revista especializada Dinero, “el 87% (350.265) de las unidades productivas en Bogotá y la región son microempresas, el 9% (38.151) pequeñas empresas, el 3% (10.533) medianas empresas, así que el 1% restante (3597) corresponde a grandes empresas” (Dinero, 2016). Por lo anterior podemos deducir la importancia de las Pymes en la dinámica económica de Bogotá, evidentemente al ser el 97% de la fuerza productiva de la capital, todo lo que pase con estas empresas, así como su gestión y resultados son de trascendental importancia para el sano rendimiento de la economía, además también se infiere, que al ser mayoría, son las empresas que más generan empleo.

De acuerdo a esto, es de notable importancia para mejorar la competitividad empresarial en la capital, conocer acerca de cómo se están gestionando estas empresas, si están considerando o no la **innovación administrativa** como factor clave para mejorar la posición competitiva y crear ventajas duraderas.

Respecto al impacto de la innovación sobre el rendimiento de las Pymes en Colombia, el Centro de Estudios Económicos de Anif (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), señala lo siguiente; “Según datos del Banco Mundial, el gasto en investigación y desarrollo en el país ascendía al 0.2% del PIB en 2011, tendencia que no ha mostrado mejoría en los años siguientes” (Anif, 2014). Según el mismo estudio, esto es evidencia del claro rezago Colombiano frente al promedio mundial de 2.1%.

Así mismo, en el más reciente ¹Informe de Competitividad Global 2016-2017, “Colombia ocupó el puesto 79 entre 138 economías analizadas en el **ranking de Innovación**, mostrando resultados inferiores que los alcanzados por países de la región como Chile (63) y México (55)” (The Global Competitiveness Report, 2016–2017).

¹ (El Índice de Competitividad Global ICG, elaborado por el Foro Económico Mundial, mide la capacidad de una nación para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo).

Tabla No 1 (Índice de Competitividad Global, Pilar 12 Innovación y Sofisticación de los Negocios, variable Innovación)

1.1: Findings from the Global Competitiveness Index

Table 4: The Global Competitiveness Index 2016–2017: Innovation and sophistication factors

Country/Economy	PILARS						Country/Economy	PILARS					
	INNOVATION AND SOPHISTICATION FACTORS		11. Business sophistication		12. Innovation			INNOVATION AND SOPHISTICATION FACTORS		11. Business sophistication		12. Innovation	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score		Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Albania	106	3.21	94	3.66	108	2.96	Latvia	58	3.71	58	4.36	64	3.34
Algeria	110	3.12	121	3.21	112	2.93	Lebanon	52	3.79	50	4.18	58	3.40
Argentina	87	3.46	88	3.88	81	3.24	Lithuania	112	3.22	110	3.58	111	2.85
Armenia	81	3.48	84	3.75	87	2.29	Luxembourg	31	3.42	30	3.82	34	3.16
Australia	27	4.55	28	4.74	26	4.55	Malawi	43	4.01	42	4.38	39	3.75
Austria	11	5.26	8	5.50	14	5.03	Malaysia	18	5.02	15	5.25	19	4.65
Azerbaijan	49	3.83	49	4.02	44	3.63	Moldova, Rep.	94	3.64	75	3.83	51	3.41
Bahrain	42	4.91	33	4.42	45	3.69	Moldova, Rep.	114	3.21	130	3.32	137	3.11
Bangladesh	116	3.18	117	3.52	121	2.88	Morocco	121	3.05	122	3.28	129	2.81
Barbados	51	3.88	51	4.18	53	3.43	Malaysia	20	4.94	20	5.15	22	4.72
Belgium	14	5.18	11	5.35	15	4.97	Mali	109	3.23	116	3.38	92	3.16
Belize	107	3.38	116	3.93	86	2.25	Mali	41	4.02	40	4.32	41	3.71
Bhutan	94	3.38	98	3.67	99	3.18	Mauritania	138	2.38	138	2.56	131	2.80
Bolivia	102	2.94	126	3.21	135	2.46	Mauritius	48	3.85	37	4.36	67	3.34
Bosnia and Herzegovina	102	3.04	115	3.40	125	2.68	Mexico	58	3.83	45	4.24	55	3.41
Botswana	90	3.42	100	3.61	94	3.22	Moldova	121	2.85	127	3.21	133	2.51
Brazil	72	3.55	63	4.04	100	3.19	Mongolia	115	3.18	123	3.27	101	3.89
Brazil (Domestic)	78	3.46	84	3.73	78	2.28	Montenegro	98	3.35	103	3.57	94	3.13
Bulgaria	71	3.57	79	3.78	85	3.36	Morocco	86	3.46	76	3.82	96	3.11
Burkina Faso	104	2.81	135	3.07	131	2.55	Mozambique	124	3.02	128	3.18	117	2.84
Burundi	118	3.15	114	3.47	118	2.83	Namibia	77	3.51	83	3.73	74	3.29
Cameroon	103	3.34	112	3.49	98	3.18	Nepal	127	2.94	124	3.25	126	2.63
Canada	25	4.74	24	4.87	24	4.61	Netherlands	8	5.62	5	5.81	7	5.44
Cape Verde	105	3.31	108	3.52	98	3.11	New Zealand	25	4.73	26	4.83	23	4.63
Chad	137	2.88	137	2.70	134	2.49	Nicaragua	115	2.77	134	3.12	136	2.42
Chile	56	3.73	56	4.03	51	3.38	Nigeria	118	3.36	99	3.81	113	2.90
China	29	4.22	31	4.41	38	4.04	Norway	13	5.21	10	5.37	12	5.85
Colombia	82	3.85	80	4.04	79	3.26	Oman	93	3.60	66	3.94	76	3.26
Congo, Democratic Rep.	125	3.01	132	3.17	115	2.85	Pakistan	85	3.47	95	3.85	13	3.38
Costa Rica	45	3.30	41	4.30	48	2.55	Pakistan	44	3.50	36	4.34	40	3.53

(Tomada de: Klaus Schwab (2016–2017) The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum)

De acuerdo a la tabla anterior, los niveles de innovación y sofisticación en los negocios en el grueso de las empresas del país son bajos, y teniendo en cuenta que las Pymes conforman el mayor porcentaje del aparato productivo del país, es preocupante en materia de competitividad este rezago. Según los estudios económicos de Anif, esto se debe a que las Pymes sin han tomado medidas para ser más competitivos, pero se limitan al desempeño de sus negocios, no ven más allá, es decir, se toman medidas para solucionar problemas y obtener resultados en el corto plazo, dejando a un lado los procesos de innovación, que generarían resultados y ventajas competitivas en el mediano y largo plazo (Anif, 2014).

Anif desde 2006, también realiza semestralmente su gran encuesta Pyme (GEP), donde indaga a un gran número de gerentes de estas empresas a nivel nacional y regional, sobre las problemáticas y situaciones del entorno económico, así como su posición y percepción frente a diversas temáticas de la realidad empresarial y económica. En 2013 la GEP encontró que un 70% de los medianos y pequeños empresarios ejecutaron acciones para mejorar el

rendimiento de sus negocios. Sin embargo, la mayoría de estos esfuerzos se encaminaron a la capacitación del personal; un 47% de los industriales, un 46% de los comerciales y un 59% de los servicios, y a la ampliación de los mercados en Colombia; entre un 38% a 41% de las Pymes (Anif, 2014)

De lo anterior se deduce, que la mayoría de los esfuerzos encaminados a mejorar el desempeño de las organizaciones, se han encaminado a fortalecer el capital humano y la ampliación del mercado local, prevaleciendo sobre aquellas enfocadas a ofrecer cambios que aporten un valor agregado en los productos y en los servicios prestados, y por ende en la forma de **gestionar los negocios y las empresas**, estos más cercanos al concepto de innovación.

Los datos del estudio GEP, muestran también como las Pymes destinan sus recursos; de manera predominante se encontró, que las Pymes usan su dinero principalmente en financiamiento del capital de trabajo, con un 65%, y en la consolidación del pasivo con un 25%. En contraste, un 12% de las Pymes, que es porcentaje notablemente bajo, direcciona dichos recursos para adquisiciones o arriendo de maquinaria, para adecuaciones y remodelaciones además, solo un 20% de las Pymes encuestadas destino dinero para estos rubros. De esta manera, el estudio concluye que las Pymes encaminan predominantemente sus esfuerzos económicos y de financiamiento, en rubros relacionados con su flujo de caja (corto plazo), en agravio de aquellas relacionadas con inversiones de largo plazo, que realmente aportan a su crecimiento sostenible y consolidado, como las inversiones en innovación. (Anif, 2014)

Lo anterior se explica, debido al disminuido apoyo de financiamiento y recursos propios para dichas actividades, según Anif, el gobierno desde 2013 ha fortalecido su apoyo a las Pymes que requieren recursos para procesos de innovación, a través del fondo *Bancoldex- Innpulsa*, pero estos esfuerzos aún son muy frágiles para las grandes necesidades en apoyo y financiación del aparato productivo en el país, principalmente en las Pymes.

Tabla No 2 Gran Encuesta Pyme Anif.

(Tomada de: Clavijo Sergio, (Junio 16 de 2014), “Innovación al interior del segmento Pyme colombiano” Centro de estudios económicos Anif)

CONTEXTO INNOVACION COLOMBIA

Retornando nuevamente a los resultados del Índice general de Competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) 2016 -2017, Colombia ocupó la posición 61 en el ranking general (sumando los promedios de los 12 pilares evaluados, entre ellos innovación), entre 138 países. A pesar de esto, el país se ubicó por debajo de la calificación obtenida por Chile (lugar 33) y México (lugar 51) aunque superó el puesto alcanzado por Perú (67), evidenciando de esta manera, cierto rezago frente a las economías de los países de la Alianza del Pacífico (Anif, 2017).

Ya hablando de los resultados en general del pilar 12 (que es el que le compete a esta investigación) el factor Innovación - sofisticación empresarial, Colombia se ubicó en el puesto 63 (3,6 sobre una calificación máxima de 7), con un lastre importante como ya lo habíamos mencionado anteriormente en innovación (3.3/7). La falta de generación de patentes (1.9) y la baja inversión en investigación y desarrollo empresarial (2,9) limitaron este proceso en el país (Anif, 2017).

En resumen, el Reporte de Competitividad Global del FEM de 2016-2017, muestra que Colombia mejoró su calificación en el factor eficiencia, mientras que los factores de requerimientos básicos e innovación – sofisticación empeoraron marginalmente. De acuerdo al análisis de Anif respecto a las cifras de este estudio, los principales lastres para la

competitividad del país que se identificaron fueron: i) la baja calidad institucional (agravada por la creciente corrupción y la baja independencia judicial). ii) la mala dinámica exportadora (que reduce el tamaño de los mercados) iii) la inadecuada oferta de infraestructura (pese a los avances recientes) y por último y no menos importante iv) la **baja inversión en innovación**. (Anif, 2017)

Tabla No 3 Índice Global de competitividad

Índice Global de Competitividad (IGC) (Clasificación general y por factores, puntaje: mínimo 1; máximo 7)								
	IGC		Factores					
			Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e innovación	
	Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)	Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)	Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)	Posición (entre 138)	Puntaje (1-7)
Chile	33	4.6	37	5.1	31	4.8	56	3.7
México	51	4.4	71	4.6	45	4.4	50	3.8
Colombia	61	4.3	85	4.3	48	4.4	63	3.6
Perú	67	4.2	77	4.4	57	4.3	108	3.3
Promedio Alianza del Pacífico		4.3		4.4		4.4		3.5

Fuente: elaboración Anif con base en el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) de 2016-2017.

(Tomado de: Clavijo Sergio, (Febrero 20 de 2017), “Colombia resultados del informe de competitividad global 2016-2017” Centro de estudios económicos Anif)

DEFINICION DEL PROBLEMA

En la actualidad una de las principales deficiencias de las organizaciones, por no decir que la más importante, es el hecho de carecer de una ventaja competitiva que les permita sortear y salir airoso de la competencia salvaje, de los mercados cada vez más contingentes y de la necesidad ya casi intrínseca de innovar en todos sus frentes.

Las empresas que poseen los recursos, invierten cierta cantidad de dinero en temas relacionados con Investigación y Desarrollo (I&D), en la adquisición de tecnología para optimizar sus procesos, en publicidad para llegar a un público objetivo cada vez menos delimitado por las fronteras.

Sin embargo, los esfuerzos descritos anteriormente no son suficientes, los modelos administrativos burocráticos que se ejecutan en las empresas actuales, difícilmente pueden sobrellevar los grandes desafíos de la economía y la dinámica de la sociedad actual, los dogmas ortodoxos en que se basa la administración de empresas contemporánea, no permiten

que las organizaciones sobresalgan y ofrezcan los mayores beneficios para sus accionistas, empleados, socios y clientes.

De acuerdo a lo anterior, la Administración como ciencia aplicada, según las investigaciones y experiencia del reconocido académico **Gary Hamel**, autor de “**El futuro de la Administración**” texto central en el cual se basa esta investigación, argumenta, que la ciencia administrativa ha tenido muy pocos avances desde hace más de un siglo, la mayoría de las organizaciones actuales funcionan bajo modelos burocráticos, con un tipo de comunicación vertical, con escaso o sin ningún tipo de incentivo al empoderamiento y la participación de sus empleados en la solución de problemáticas trascendentales de la organización, restringiendo la creatividad, el entusiasmo y la satisfacción. Así, **Hamel** plantea que el éxito de las empresas en el largo plazo radica en lo que él llama **Innovación Administrativa**; “esta consiste en buscar nuevas formas de movilizar el talento, asignar los recursos y construir las estrategias. De esta manera, el modelo actual de gestión basado en el **control y la eficiencia**, ya no basta en un mundo donde la **adaptabilidad y la creatividad** son el eje del éxito empresarial” (Hamel, 2008)

Actualmente en las organizaciones, se entrega muy poca participación a los empleados de primera línea, en cuanto al moldeamiento de la estrategia, estas personas pueden ofrecer nuevas alternativas e ideas, pues de primera mano conocen a los clientes y más que nadie, conocen de cerca los procesos. Por lo anterior, la estrategia de la organización no debería limitarse a las cabezas de los altos ejecutivos, desmeritando las ideas y aportes valiosos de los empleados de primera línea.

Por otro lado, las organizaciones podrían mejorar sus rendimientos, si se esforzaran en liberar el potencial creativo de sus empleados, si los empoderaran y les permitieran tomar la iniciativa, evidentemente para hacer esto, se necesita de responsabilidad y cumplimiento, de lo contrario, sería una anarquía, pero como se verá más adelante, es necesario romper con el paradigma de la administración actual para conseguir esto.

En síntesis, el mayor desafío para las organizaciones actuales, **es romper los paradigmas que la administración de empresas ha inculcado con postulados de hace más de un siglo**, pues el tiempo que las empresas tardan en hacer ajustes o adaptarse a la nueva realidad de los negocios, se torna lenta y en algunos casos quedan relegadas en el pasado, perdiendo dinero y participación de mercado difícil de recuperar, permitiendo a otras empresas aprovechar estas oportunidades.

JUSTIFICACION

En Colombia según datos de la revista especializada Dinero, las Pymes representan el 99% del total de las unidades empresariales del país, es decir, casi 1,6 millones de empresas constituidas (Dinero, 2016). Como mencionamos anteriormente, en Bogotá y la región la tendencia es prácticamente idéntica, por lo cual, es relevante conocer las dificultades y los desafíos a las que estas se enfrentan. En esta investigación en específico, se analizara su situación respecto a la innovación, en concreto la **innovación administrativa**.

Uno de las primeras dificultades, retomando los datos que arrojo la gran encuesta Pyme (GEP) de Anif, es que la mayoría de estos negocios son de subsistencia, por lo cual gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidades en el corto plazo.

De acuerdo a la investigación *G3Pymes de la Universidad EAN* en 2015, citado por la revista económica especializada Dinero, donde investigaron e hicieron seguimiento por 10 años a más de 260 medianas y pequeñas empresas en 11 ciudades del país, sobre los determinantes de éxito y fracaso en las Pymes de Colombia, arrojo que solo el 50% de las Pymes, sobreviven el primer año de funcionamiento y solo el 20% llegan al tercer año de existencia. (Dinero, 2015)

Las Pymes en Colombia aportan cerca del 38% del PIB total, un porcentaje que comparado con el de algunas economías desarrolladas es considerablemente bajo, ya que en estas últimas las Pymes participan hasta con un 50% o 60% de la producción nacional, este es un claro indicio del insuficiente nivel de competitividad del aparato empresarial del país. (Dinero, 2015)

Una de las principales deficiencias de las Pymes en el país, según la investigación citada, es la insuficiente importancia que le dan a los procesos de innovación y la generación de conocimiento, desconociendo las ventajas competitivas y el valor agregado que de estos se derivan, y por ende afectando el nivel competitivo del país. La globalización de los negocios exige que las empresas estén cada vez más alertas y sean flexibles a las exigencias de los mercados, ya sea nacional o fuera de nuestras fronteras.

Con respecto a la innovación, las Pymes son resistentes a invertir, ya que no cuentan con los recursos debido a que la mayoría son negocios de subsistencia, y las que tienen el margen para hacerlo, lo emplean en proyectos destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, limitando su proyección al futuro.

Un dato de relevancia e interés para la presente investigación, es el que arroja el estudio de la EAN como uno de los factores que impiden el desarrollo de las Pymes; la soberbia empresarial, pues los gerentes de estas empresas creen que las estrategias de hace 20 años

van a funcionar por siempre, pero la nueva tecnología, el conocimiento que llega a las masas y una demanda cada vez más exigente, hacen que estas ya no funcionen. Resaltan que las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, y aún se ven gerentes que siguen enfrascados en enfoques de antaño y no le dan cabida a las nuevas generaciones. Este particularmente es una información relevante, en cuanto Gary Hamel en su libro “El futuro de la Administración” toca este tema como parte del eje central de sus postulados, y se relaciona directamente con la **“Innovación Administrativa”**

Por otro lado, también se encontró, que el 95% de las Pymes son familiares (Dinero, 2015), hecho por el cual una gran mayoría de las familias integran sus gastos como automóvil, arriendo, gastos personales entre otros, en los gastos de la empresa, lo que evidentemente es un problema, en cuanto estos recursos se podrían utilizar por ejemplo en programas de innovación.

Por último, el grupo de investigación de la EAN evidencio, citado por la revista Dinero, que con respecto a las alianzas estratégicas, en Colombia existe una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Lo anterior debido a que aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que no son flexibles ni tratan correctamente a los empleados, es decir el empresariado colombiano carece de perfiles gerenciales para hacer asociaciones y adaptarse. Esto según la teoría de Gary Hamel es una barrera para que las empresas actuales sobresalgan y tengan ventajas competitivas perdurables en el tiempo, es uno de los elementos claves de la **Innovación administrativa**.

Como podemos constatar, los postulados de Gary Hamel de su libro “El futuro de la administración” son totalmente pertinentes a la realidad de las empresas actuales, en Colombia y en específico Bogotá y su región adyacente. Más adelante ahondaremos y explicaremos de que se trata la Innovación Administrativa y porque es trascendentalmente significativa su aplicación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es el nivel de **Innovación administrativa** en las Pymes de Bogotá?

OBJETIVO GENERAL

- Determinar el nivel de **Innovación Administrativa** en las pymes de Bogotá.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Crear a partir de los postulados de Gary Hamel, una herramienta que permita determinar el nivel de Innovación administrativa en las Pymes de Bogotá
- Aplicar la herramienta desarrollada a una **muestra** de las pymes en Bogotá.
- Analizar los resultados para determinar el **nivel de Innovación administrativa** de las Pymes de Bogotá.

CAPITULO II

FUNDAMENTACION TEORICO-CONCEPTUAL

Como se ha evidenciado, la innovación no es un tema que se deba a tomar a la ligera en las organizaciones, ya que más que tener ideas nuevas o novedosas, el fin de esta en sí mismo incluye el proceso de introducirlas y aplicarlas con éxito en las empresas, es hacer que las cosas ocurran de una manera nueva. He aquí la dificultad para que los procesos de innovación sean exitosos, pues se encuentran barreras tales como la resistencia al cambio, o se manejan enfoques ortodoxos que son muy poco flexibles a las nuevas dinámicas de la economía y el mercado en general.

Como se analizó anteriormente, Colombia y por ende las Pymes de Bogotá y la región, aún siguen rezagadas en temas de innovación y competitividad. Un punto importante para explicar esto puede ser que las economías más avanzadas ya tienen solucionados sus requerimientos en condiciones básicas; educación, salud, infraestructura. En contraste, en nuestro país, según el análisis de Anif del Informe de Competitividad Global 2016-2017 la mayor preocupación en Colombia se centra en el factor de condiciones básicas, donde se obtuvo una ínfima calificación en el pilar de instituciones e infraestructura. En materia institucional, resulta preocupante la falta de confianza pública en los políticos (1.7/7), además las bandas criminales y la corrupción hacen más latente la baja calificación en este ítem. En infraestructura aparecen graves deficiencias, como la infraestructura ferroviaria (1.4) y carreteras (2.8) ocupando un alarmante puesto 84 entre 138 países evaluados (Anif, 2017)

Debido a lo anterior, los países de economías en desarrollo como Colombia, deben invertir recursos en superar estos lastres, mientras que las economías desarrolladas al ya tener satisfechas sus necesidades básicas, pueden invertir sus recursos en elementos como la innovación. Esta podría ser unas de las explicaciones económicas del rezago del empresariado Colombiano en innovación.

De acuerdo a la amplia literatura que existe al respecto, a continuación se resumen los principales tipos de innovación según el concejo Aragonés de cámaras:

Tabla No. 4 Tipos de innovación

<u>Innovación de Producto:</u> Introducción en el mercado de un producto/servicio nuevo o considerablemente mejorado.
<u>Innovación en la Organización:</u> Introducción de cambios en las formas de organización que supongan nuevas estructuras organizativas de los procesos industriales.
<u>Innovación de Mercado</u> Introducción de nuevos métodos de comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o cambios en el sistema de empaque o embalaje.
<u>Innovación en Modelos de Negocio</u> Adopción de nuevas maneras de percibir ingresos por parte de los clientes a partir de nuevas formas de generar valor.

Innovación en la Gestión: Adopción de nuevas formas de Gestión integral o parcial implantando principios, prácticas y procedimientos no tradicionales o sustancialmente modificados.

(Tomado de: “Tipos de innovación” (Noviembre de 2015) Concejo Aragonés de Cámaras de Comercio.)

Esta investigación en específico, se centrará en la innovación de la gestión, que Gary Hamel aborda a profundidad.

“EL FUTURO DE LA ADMINISTRACION Y LA INNOVACION ADMINISTRATIVA”

¿Quién es Gary Hamel?

Gary Hamel es académico invitado de Gestión Estratégica e Internacional de la London Business School; es cocreador de una prestigiosa firma de consultoría a nivel internacional, llamada *Strategos*, en su experiencia también figura ser el director de Management Innovation Lab. Es autor de varios hitos de la literatura empresarial. Por otro lado ha escrito numerosos artículos para la Harvard Business Review, The Wall Street Journal, The Financial Times y muchas otras publicaciones empresariales (Hamel, 2008).

El futuro de la Administración

Gary Hamel argumenta que la mayoría de las empresas tienen procesos operativos del siglo XX, se han conformado con solo ser una cadena de proveedores, muchas siguen atascadas en modelos de negocio del siglo XX, y casi todas las empresas siguen trabajando con principios del siglo XIX. Cabe preguntarse qué problemas debía resolver la gerencia en esos años, y la respuesta, es que principalmente el problema a resolver era como lograr que los seres humanos hicieran lo mismo todos los días, de la misma manera y cada vez con mayor productividad.

Se podría inferir que el ideal de este tipo de gestión, es convertir seres humanos individuales y con raciocinio en algún tipo de robot o ser programable, este es tal vez el mayor logro de la gerencia en el siglo XX, la estandarización del trabajo, la alineación a las reglas y el control de los trabajadores de la era industrial, que aun en la actualidad sigue vigente.

Pero las problemáticas a las que los gerentes y las empresas se enfrentaban hoy en día han cambiado, la eficiencia, la disciplina, el cumplimiento, la concentración, no dará ninguna ventaja competitiva en la actualidad, claramente son necesarias, pero no traerán ninguna ventaja significativa, ya que a los trabajadores por años se les ha entrenado para esto, es decir, en teoría todas las empresas lo aplican.

Las problemáticas que deben enfrentar las empresas de hoy, son por ejemplo; los cambios acelerados en la economía y el mercado, esto requiere de una renovación estratégica, que no siempre es oportuna o se pone en marcha cuando ya la organización ha sido golpeada por

estos cambios. Tomando las palabras de Gary Hamel, “el mundo se vuelve más turbulento antes que las compañías se vuelvan más adaptables”.

Otra problemática es que las ventajas basadas en el producto se desgastan más rápido que antes, las empresas son actualmente más vulnerables, debido a las contingencias del entorno, son más proclives a sufrir una crisis financiera hoy que en el pasado. Por lo cual se deben buscar ventajas competitivas que sean perdurables en el tiempo y que ofrezcan a la organización una posición de liderazgo.

El problema radica, como se mencionó anteriormente, que para las empresas y los gerentes es difícil librarse de los fundamentos endurecidos de dogmas y creencias, “la administración moderna no es solo un conjunto de herramientas y técnicas útiles: es un paradigma” (Hamel, 2008, pag.15). Normalmente se requiere de una crisis o un debacle en la organización para que las cosas cambien, cuando las empresas deberían anticiparse a estos hechos y de esta manera ahorrarse costos en dinero, pérdida de empleados y participación del mercado.

Según los postulados de Hamel, ya no estamos en una economía del conocimiento, nos encontramos ahora en una economía de la creatividad, y eso requiere romper con los paradigmas de la administración basados en los postulados de Henri Fayol, Frederick Taylor, Max Weber y demás.

En muchas de las organizaciones actuales, la mayoría de los trabajos siguen siendo de rutina, y según Hamel es lamentable, porque significa que no están creando ningún valor diferencial, y la solución que le dan a esto, es tercerizar estos trabajos en otros países, cuando los gerentes actuales deberían aumentar en gran medida el potencial creativo y las capacidades de sus empleados.

Las empresas y sus gerentes cometen el error de pensar, contenidos en el paradigma de la administración, que los trabajos de rutina están llenos de gente rutinaria, inhibiendo el potencial creativo de los seres humanos. Mientras tanto, en el mundo las ganancias por innovación seguirán aumentando, y las ganancias por incrementalismo seguirán reduciéndose. Si las organizaciones desean a los mejores empleados, estas deben crear un clima que estimule a la gente a rendir.

Resumiendo hasta el momento, según los postulados de Gary Hamel, en las empresas del siglo XXI deben enfrentarse a los siguientes desafíos: Volverse más adaptables, ser innovadoras y crear ambientes de trabajo estimulantes, son cosas que no se podrían cumplir con el modelo clásico de la administración. Lo anterior debido a que hay nuevas herramientas como los intercambios sociales, los mercados de opinión, blogs, entre otros, potencializados por la explosión del internet en todo el mundo, lo que demuestra que se han generado nuevas formas de reunir a la gente y lograr que trabajen mancomunadamente.

Además, ha nacido una nueva generación de trabajadores que no se resignan a trabajar con el viejo modelo de jerarquías y la burocratización, que sigue como modelo predominante en las empresas de hoy. Situaciones como estas han hecho que la reinención en la administración sea imprescindible.

Si se analiza, al comienzo de la revolución industrial, se usaban individuos que no tenían muchas habilidades, ni educación, de acuerdo a Hamel, el problema en ese entonces era la eficiencia y la respuesta era la burocracia. Aunque si se evalúan los últimos cien años de la historia humana, la eficiencia y la productividad controlados por la burocracia, han permitido que se aprenda a hacer las cosas con una calidad perfecta, en un logro humano que no se debe desconocer.

En la actualidad, gracias al impacto innegable de la tecnología, han nacido los modelos de red, un tipo de modelo administrativo donde los diferentes integrantes de la organización se ven como pares, donde la gente de la organización no espera que el jefe mande, ya que todos entienden, se empoderan e identifican con la meta, la misión y los valores de la compañía, sin necesidad de una marcada supervisión.

Pero de acuerdo a Hamel, la innovación administrativa será difícil de llevar a cabo, porque va a desafiar a muchas personas que se benefician fuertemente del aparato burocrático, del poder y los niveles jerárquicos inherentes a este modelo administrativo, no todos querrán renunciar a dejar de lado un poco de poder.

Para construir compañías adaptables e innovadoras, se deben observar las cosas del mundo que son innovadoras y adaptables, como los mercados, la misma vida, las ciudades, las democracias, las ciudades.

LA INNOVACION ADMINISTRATIVA EN CONTEXTO

De acuerdo a Gary Hamel, innovación hay de varios tipos: Innovación operativa, innovación de productos, innovación estratégica y, por supuesto, **innovación administrativa**. Aunque cada género hace su propia contribución al éxito, si se organizan en una jerarquía de acuerdo a su contribución a la creación de valor agregado y defensa frente a la competencia, la innovación administrativa ocupa el peldaño más alto.

Tabla No 5. El escalafón de la innovación

(Tomado de: Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Pág. 41)

La innovación operativa no genera ninguna ventaja competitiva a largo plazo, ya que no siempre se debe depender de las máquinas o elementos tecnológicos, además estos tienden a disiparse rápidamente, permitiendo a otras empresas utilizar los beneficios de las tecnologías usadas. Por otro lado, la tercerización del trabajo, que se ha vuelto tendencia en las empresas de hoy, no genera una ventaja particular significativa. Por último, el benchmarking contribuye a igualar las ventajas operativas, pues los consultores empresariales, dedican largas horas a transferir las mejores prácticas de las compañías excepcionales a las empresas mediocres.

La innovación de productos y/o servicios tampoco genera una ventaja competitiva a largo plazo, ya que a raíz de las falencias de una protección eficaz de las patentes, la mayoría de los productos desaparecen o son sustituidos vertiginosamente del mercado, pues son copiados y superados, gracias a los acelerados avances tecnológicos y la competencia salvaje.

La innovación estratégica puede generar miles de millones de dólares en valor comercial, sin embargo, es fácil desentrañar y neutralizar un modelo empresarial distintivo, los cambios estratégicos al igual que los productos son fácilmente imitables.

En la cúspide se encuentra la innovación administrativa, pues esta tiende a convertirse en una ventaja competitiva perdurable y sólida cuando se cumplen una o más de tres condiciones: “que la innovación este apoyada en un *principio administrativo novedoso*, el cual cuestione una ortodoxia de vieja data; que la innovación sea *sistémica* y abarque una amplia gama de

métodos y procesos; y que la innovación forme parte de un *programa constante* de invención acelerada que permita la acumulación de progreso en el tiempo” (Hamel, 2008, pág. 41). Debido a estas condiciones y a la particularidad con que las empresas se apropien de estos conceptos, deriva la ventaja de la innovación administrativa, pues esta es inherente a cada compañía, abarca un todo y se convierte en algo así como una nueva cultura organizacional, que es muy difícil de copiar, ya que todos los seres humanos que conforman la organización, aportan esa marca individual que los diferencia de otros seres humanos.

INNOVACION ADMINISTRATIVA EN ACCION

La creación de una comunidad de propósito

Whole Foods es una cadena de supermercados que vende alimentos naturales y orgánicos, fue fundada en Austin Texas, Estados Unidos. Whole Foods es un modelo innovador de administración, ha podido sortear con éxito varios de los desafíos de la administración moderna planteados anteriormente:

Tabla No 5 Prácticas administrativas de Whole Foods

<i>Desafío de innovación administrativa</i>	<i>Prácticas administrativas que distinguen a Whole Foods</i>
¿Cómo facultar a la gente administrando menos pero sin perder la disciplina y el rumbo?	Brindar a los empleados una dosis grande de discrecionalidad; proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones sabias, y pedirles cuentas por sus resultados.
¿Cómo crear una compañía donde el espíritu de comunidad mantenga unida a la gente?	Administrar con la convicción de que los intereses de los distintos actores son interdependientes, introducir un alto grado de transparencia financiera y limitar las disparidades salariales.
¿Cómo construir un propósito superior que amerite contribuciones extraordinarias?	Hacer que la misión de “Alimentos sanos, personas integras y planeta sano”, sea tan real y tangible para los empleados como el objetivo de la rentabilidad.

(Tomado de: Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Pág. 108)

Por lo anterior, nos es ilógico que esta compañía haya figurado entre las “100 mejores compañías para las cuales trabajar” de la revista *Fortune* desde 1998, cuando vio la luz la primera edición de esta importante ranking.

La construcción de una democracia innovadora

W. L. Gore & Associates, es una empresa construida alrededor de una serie de principios administrativos diametralmente opuestos a la esencia de la ortodoxia empresarial moderna.

En una empresa que produce materiales industriales y que está inmersa en el sector aeroespacial, textil, automovilística y la industria química. Su primer producto estrella fue la tela Gore-tex, un material laminado que abrió las puertas a una revolución en productos a prueba de agua para exteriores, pero que “respiran”. Veamos cuales son los desafíos empresariales que esta empresa ha afrontado con éxito:

Tabla No 6 Prácticas administrativas de W. L. Gore

<i>Desafío de Innovación gerencial</i>	<i>Prácticas administrativas que distinguen a Gore</i>
¿Cómo lograr que todas las personas de la organización se comprometan con la innovación?	Eliminar la jerarquía; fortalecer continuamente la noción de que cualquiera puede innovar; ubicar cerca a todos los empleados con destrezas diversas para facilitar el proceso creativo.
¿Cómo asegurar que las creencias arraigadas de la gerencia no asfixien la innovación?	No hacer que la aprobación de la “gerencia” sea prerequisite para iniciar nuevos proyectos; minimizar la influencia de la jerarquía; asignar los recursos mediante un proceso construido alrededor de los pares.
¿Cómo crear tiempo y espacio para la innovación cuando todo el mundo trabaja sin parar?	Destinar el 10% del tiempo del personal a proyectos que estarían “por fuera de presupuesto” o “por fuera del alcance”: permitir tiempo suficiente para ponderar las ideas nuevas.

(Tomado de: Hamel, 2008. *El futuro de la administración*. Pág. 133)

El objetivo: una ventaja evolutiva

Google es una compañía mundialmente conocida, fundada en septiembre de 1998 por Larry Page y Sergey Brin. Su principal producto es el motor de búsqueda web. Es una de las marcas más extendidas del mundo y una herramienta indispensable para todos los navegantes del ciberespacio. Aunque Google es todavía una compañía joven, su modelo administrativo brinda herramientas acerca de cómo enfrentar los desafíos de la adaptabilidad inherentes a la innovación administrativa:

Tabla No 7 Prácticas administrativas de Google.

<i>Desafío de innovación gerencial</i>	<i>Prácticas de gestión que distinguen a Google</i>
¿Cómo protegerse de los peligros de la arrogancia y la negación?	Abrir el proceso de estrategia para asegurarse de que no predomine la vieja guardia; mantener plana la jerarquía para no aislar a la alta gerencia de las opiniones de los empleados de primera línea, quienes están en la posición más favorable para ver el futuro que se avecina; promover la disensión.
¿Cómo crear un flujo constante de alternativas estratégicas nuevas?	Crear un ambiente donde sea fácil experimentar con ideas nuevas; darles tiempo a los empleados y minimizar el número de niveles de aprobación; construir una cultura donde haya libertad para “ensayar”, poniendo énfasis en “aprender a base de ensayos” en vez de “planear y ejecutar”; crear retribuciones de gran magnitud para las personas que cambien el panorama con sus ideas; no truncar la definición del negocio.
¿Cómo acelerar la reasignación de recursos para favorecer las iniciativas nuevas por encima de los proyectos tradicionales?	Alentar a los empleados a trabajar en proyectos que “estén por fuera del objeto social”, y formalizar la regla del 70/20/10; brindar a las personas la libertad de hacer experimentos de mercado para poder construir los argumentos para sus ideas.

(Tomado de: Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Pág. 163)

NUEVOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS; INNOVACION ADMINISTRATIVA

Creo que uno de los mayores déficits en el desarrollo de las organizaciones, es la nula generación de conocimiento, por esto, las empresas se estancan en la solución de problemas, pues no se consideran alternativas y formas de hacer las cosas diferentes a las que la ortodoxia administrativa dicta. Los gerentes de las empresas modernas, ejercen su trabajo bajo los paradigmas administrativos de principios del siglo XX, encaminados a garantizar el control, cuando en la actualidad los principios del siglo XXI están encaminados a fomentar la adaptabilidad. Las ideas nuevas son peligrosas, especialmente para quienes tienen intereses creados en el orden establecido.

Tabla No 8. Los principios de la administración actual

Principio	Aplicación	Objetivos
Estandarización	Minimizar las variaciones con respecto a la norma en lo que se refiere a los insumos, los productos y los métodos de trabajo.	Cultivar las economías de escala, la eficiencia, la fiabilidad y la calidad de la producción.
Especialización (de las tareas y funciones)	Agrupar las actividades semejantes en unidades organizacionales modulares	Reducir la complejidad y acelerar el aprendizaje.
Alineación de las metas	Establecer objetivos claros por medio de una cascada de metas secundarias y métricas de apoyo.	Garantizar que los esfuerzos individuales concuerden con las metas impuestas desde arriba
Jerarquía	Crear una pirámide de autoridad basada en un rango limitado de control	Mantener el control sobre una amplia gama de operaciones.
Planeación y control	Pronosticar la demanda, presupuestar los recursos y programar las actividades para luego registrar y corregir las desviaciones con respecto al plan.	Establecer un flujo de operaciones regulares y previsibles; cumplir los planes.
Retribuciones extrínsecas	Proporcionar premios económicos a las personas y los grupos por cumplir con los resultados especificados.	Motivar el esfuerzo y garantizar el cumplimiento de las políticas y las normas

(Tomado de: Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Pág. 202)

Según Gary Hamel, los siguientes son los principios administrativos que el entorno, el dinamismo social y las economías actuales exigen a los gerentes y empresas modernas para adaptarse a la realidad y coyunturas del siglo XXI:

Aprender de la vida y su diversidad como la adaptación; Tener en cuenta los mercados y su flexibilidad; La democracia y su activismo ya que es incluyente con sus miembros; La fe y su significado; Las ciudades y la casualidad que prometen. (Hamel, 2008)

Los nuevos principios administrativos a tener en cuenta en la realidad del siglo XXI están enmarcados en la adaptabilidad, puesto que no hay otra categoría más importante para el triunfo competitivo en un mundo de contingencias cada vez más aceleradas. Sin embargo, para ser adaptable, una empresa también debe ser innovadora y atrayente. Para construir compañías adaptables e innovadoras, se deben observar las cosas del mundo que son innovadoras y adaptables, como los mercados, la misma vida, las ciudades, las democracias, las ciudades (Hamel, 2008).

La vida: fuente de variedad

La vida es el fenómeno más adaptable que se da sobre el planeta tierra. A pesar del impacto de los meteoros, las erupciones volcánicas, los cambios climatológicos extremos y las placas tectónicas en movimiento entre muchas otras contingencias, la vida no solo ha logrado persistir sino que ha florecido en una variedad asombrosa. A través de los miles de años de evolución, se ha tornado cada vez más compleja y capaz, a pesar de no haber un modelo evolutivo predeterminado o alguien quien lo dirija. La vida no puede predecir, no puede prever, no puede prepararse para el futuro, pero puede adaptarse y continúa haciéndolo. Por ejemplo, “acosados por la presión de los buscadores de marfil, un porcentaje creciente de elefantes machos de Asia nacen ahora sin colmillos” (Hamel, 2008).

Las reglas del diseño del progreso evolutivo son relativamente simples: variedad y selección. Por medio de la variedad la vida se asegura contra lo inesperado. La evolución dota en ocasiones a los organismos de unas características superfluas y neutrales desde el punto de vista reproductivo, las cuales, por puro accidente, terminan siendo de gran utilidad cuando las condiciones cambian. A esto se le conoce como adaptación previa. Por ejemplo, “las plumas pudieron haberse utilizado como aislantes mucho antes de que sirvieran para volar” (Hamel, 2008). Sin la adaptación previa es difícil imaginar la manera como algunas formas de vida pudieron dar esos saltos rápidos en su capacidad funcional. “Las especies se extinguen cuando no logran adaptarse con suficiente rapidez a los cambios de su hábitat” (Hamel, 2008).

Los mercados: flexibilidad para asignar los recursos

Desde hace tiempo, los economistas han coincidido en que los mercados poco regulados son los medios más eficaces para lograr la eficiencia en la asignación. En un régimen de mercados abiertos, las empresas con un desempeño regular pierden clientes e inversionistas y, por tanto, capital y empleados. Los mercados se encargan entonces de reasignar esos recursos a las empresas capaces de utilizarlos más productivamente. Cuando los mercados funcionan, no hay empresa que pueda utilizar mal los recursos de la sociedad por tiempo indefinido. Por esto la adaptabilidad de las economías nacionales depende en alto grado de la existencia de unos mercados que funcionen bien.

La democracia: Licencia para el activismo

Durante los últimos siglos, no ha habido un solo Estado unipartidista o régimen autocrático que haya podido igualar la flexibilidad y la capacidad de recuperación de las grandes democracias del mundo (Hamel, 2008)

Rendición de cuentas ante los gobernados: Hamel citando a Francis Fukuyama describe la democracia como “una serie de mecanismos de rendición de cuentas” Según él, “todos los sistemas políticos incorporan algún grado de responsabilidad, pero algunos más que otros, y aquellos que tienen más responsabilidad son más flexibles” (Hamel, 2008)

En una democracia, el poder fluye hacia arriba y la rendición de cuentas hacia abajo. En el mundo de las empresas, el patrón está invertido: los empleados deben responderles a los de arriba, mientras que la autoridad desciende desde la junta directiva. La alta gerencia le

responde solo a los accionistas. El problema es que el valor no se crea en la junta directiva, la imaginación y el saber de los empleados, y la medida en la cual se reconozca su sagacidad, son los factores que determinan la cantidad de valor creado.

El derecho a disentir: En una democracia, los líderes políticos deben enfrentar a sus detractores, las críticas y la información condenatoria que suele desconocerse o suprimirse en los regímenes autoritarios. Sin embargo, esta oposición abierta y vigorosa no deja nunca de mejorar la calidad de las decisiones y garantiza que se revisen las políticas equivocadas con mayor celeridad.

Liderazgo distribuido: La legitimidad que los activistas derivan de la democracia se basa en la creencia que todos los ciudadanos tienen el derecho de innovar las políticas, si tiene la motivación para hacerlo. También refleja la confianza profunda en la capacidad del electorado de elegir sabiamente entre las diversas políticas que buscan apoyo en un momento determinado. Sin embargo, las compañías rara vez depositan esa clase de confianza en sus empleados. Lo que hacen es aferrarse a la idea de que el éxito de la institución depende en una medida desproporcionada de las cualidades de liderazgo del director ejecutivo y del equipo de altos directivos.

La Fe: el significado como fuente de temeridad

Si se logra inculcar ese amor y apasionamiento por lo que se hace en la organización, y por lo que esta hace respecto a la sociedad en la que se halla inmersa, los colaboradores se identificarán con los valores de la organización, e inherentemente direccionarán sus esfuerzos a la par de los objetivos de la empresa para la que trabajan. El creer en algo, el tener esperanza en algo es un motivante poderoso para movilizar el talento humano.

En las ciudades la causalidad es más probable

En las ciudades cada vez más cosmopolitas convergen culturas de diferentes orígenes, como resultado podemos disfrutar por ejemplo de platos exóticos, la combinación de sabores, la multiculturalidad nos provee riqueza intelectual, así mismo una nueva visión en cuánto se pueden encontrar diferentes soluciones y alternativas para solucionar un problema.

OTROS TRABAJOS Y POSICIONES SOBRE LA INNOVACION ADMINISTRATIVA

En la literatura empresarial, la palabra innovación es muy popular, otra cosa sucede con la innovación administrativa. Si se piensa en el poder de la innovación administrativa para generar un desempeño auténticamente superior, es paradójico que sean tan pocas las empresas que posean un proceso debidamente perfeccionado para una innovación continuada de su gestión. De acuerdo a Hamel, en un recorrido por las páginas de las revistas empresariales más importantes del mundo, confirman el papel secundario al que ha sido relegada la innovación administrativa. En el transcurso de los últimos años, las expresiones “innovación tecnológica” e “innovación técnica” han aparecido en el título o en el resumen de más de 52.000 artículos. Hay más de 3.000 artículos dedicados al tema de la “innovación de los productos”. El tema comparativamente nuevo de la “innovación estratégica” se ha tratado en más de 600 artículos. Sin embargo, tomados en su conjunto, los artículos sobre la

“innovación administrativa”, “innovación de la gestión empresarial”, “innovación organizacional” y la “innovación gerencial” no llegan a sumar 300 artículos y casi todos ellos se centran en la *difusión*, en vez de la *invención* de nuevas prácticas administrativas.

Esta realidad no es ajena al plano Colombiano, y para efectos de esta investigación, se indago acerca de los estudios que se han hecho sobre innovación administrativa en las Pymes del país y en específico de Bogotá, arrojando los siguientes resultados:

Impacto de la Innovación sobre el rendimiento de la Mipyme: Un estudio empírico en Colombia.

Este es un trabajo académico de la autoría de Edgar Julián Gálvez Albarracín y Domingo De Lema García Pérez, el primero director de grupo de trabajo de emprendimiento de la Universidad del Valle, el segundo director del departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Politécnica de Cartagena, España.

Esta investigación es de interés para el presente trabajo, ya que plantea comprobar la relación entre el grado de innovación de las organizaciones y su rendimiento. Los autores de la investigación citada, realizaron el estudio en la ciudad de Cali, con una muestra de sesenta (60) Mipymes que utilizan media y alta tecnología.

De acuerdo a lo anterior, respecto a la innovación y su relación con los resultados de las empresas, “Se concluye que la innovación en procesos y la innovación en productos, son las que tienen un mayor impacto en el rendimiento de las Mipymes” (Albarracín, E. J. G., & De Lema, D. G. P, 2012). Los mencionados autores señalan, que contrario a lo que ellos esperaban, la innovación administrativa no fue trascendental, ni mostro una influencia significativa sobre los resultados de las empresas estudiadas. Ellos dan explicación a lo anterior, entendiendo la importancia de la innovación administrativa, al hecho del tamaño reducido de la muestra.

Otra explicación puede ser, de acuerdo a lo citado por Hamel en apartes anteriores, que la Innovación Administrativa no es muy generalizada ni del conocimiento y mucho menos aplicación de los gerentes de las empresas, pues como hemos visto, este tipo de procesos rompen con el paradigma generalmente aceptado de la administración, además requiere que las jerarquías más altas se aparten de cierto poder, lo cual puede golpear algunos intereses.

Retomando la investigación citada, los autores advierten que otra limitación en su trabajo es que “la encuesta realizada fue aplicada solamente a los directivos de la empresas y es recomendable utilizar informantes de diferente nivel para limitar las posibilidades de sesgos perceptuales” (Albarracín, E. J. G., & De Lema, D. G. P, 2012).

Como podemos inferir entonces, se puede evidenciar que en temas de innovación y en específico, de innovación administrativa, la literatura e investigaciones en Colombia aún son muy incipientes. Esto reafirma lo planteado por Hamel cuando resalta el poco interés de la comunidad académica y especializada por la innovación administrativa.

La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes (Investigación cualitativa)

Este trabajo es de la autoría de Manuel Alfonso Garzón Castrillón, para la revista Universo empresa de la Universidad del Rosario, es de pertinencia para la presente investigación, ya que tiene como objeto de estudio a los líderes intraemprendedores, un concepto similar al del empoderamiento, y como estos influencia a los empleados y generan un cambio en el clima organizacional que favorece la competitividad y excelencia en los resultados de las compañías. Este es un estudio exploratorio de diferentes directivos de las Pymes en Bogotá, y el papel que cumplen como líderes intraemprendedores, concepto que se explicara más adelante.

Definición de Intraemprendedor: De acuerdo a la investigación citada, los intraemprendedores son personas con una aguda visión empresarial, que tiene un objetivo y enfocan su comportamiento al desarrollo y el surgimiento del espíritu intraemprendedor, es decir, hace el papel de un líder inspiracional, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas en la organización como oportunidades de negocio rentables, invirtiendo su esfuerzo en inspirar a sus compañeros de trabajo el mismo ímpetu por hacer las cosas de manera empoderada, pero con responsabilidad y siempre comprometido con los buenos resultados, siendo un agente de cambio positivo (Castrillón, M. A. G. 2004).

Ya teniendo claro el concepto anterior, Castrillón citando a Lombriser define como **liderazgo intraemprendedor**: “como aquel que se adelanta a los retos de los futuros entornos y toma la delantera para que sus organizaciones puedan reaccionar ante las nuevas condiciones externas” (Castrillón, M. A. G. 2004). Como se puede evidenciar, estos postulados son similares a lo planteado por Hamel con la Innovación Administrativa.

Ahora el autor citando a Garzón (1994) define el **aprendizaje intraemprendedor** como: “una actividad social que se expresa en las organizaciones por medio de diversas instancias colaborativas, que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos y habilidades en torno a una comunidad en la que unos aprenden de otros” (Castrillón, M. A. G. 2004). Estos postulados también son similares a los de Hamel respecto a su principio de la democracia, adaptabilidad y flexibilidad que las organizaciones de la actualidad deben poseer para salir airoso de las contingencias del mundo actual.

Finalmente el autor de esta investigación define a una **Cultura Organizacional Intraemprendedora**: “Esta tiene como particularidades la autonomía individual, incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de error, la disponibilidad de tiempo para ejercer la iniciativa que los intraemprendedores tienen en la organización, capacidad y control sobre las decisiones que toman”(…) Además esta cultura organizacional cuenta con una estructura flexible en cuanto a horarios y presupuestos, descentralización y poca supervisión (...) Tiene una marcada identidad, incentiva a los empleados, y contempla la tolerancia al riesgo” (Castrillón, M. A. G. 2004).

Lo anterior es una descripción similar de lo que Hamel plantea como las características que las organizaciones actuales deben tener e inculcar en sus empleados, para poder llevar a cabo una innovación administrativa, estos postulados claramente rompen con el paradigma de la administración actual, algo que en Colombia hasta el momento sería todo un hito. Veamos los resultados de esta interesante investigación:

Castrillón realizó una investigación cualitativa, entrevistó de manera personal a diferentes gerentes de las Pymes en Bogotá, invitándolos a describir un caso donde se ejecutó desde el inicio un cambio estratégico bajo su amparo personal.

Remitiéndonos a los resultados que nos interesan, esta investigación arroja que la mayoría de los gerentes de las Pymes en Bogotá, no se anticipan ni reaccionan a tiempo a las contingencias y amenazas del entorno, y plantean soluciones ya cuando sus empresas han sido golpeadas y afectadas por dichas amenazas. Este comportamiento es reactivo, y va en contra de lo que se considera un líder intraemprendedor, ya que reacciona a las amenazas cuando estas ya han hecho daño, en alguno o varios frentes de la compañía.

Castrillón de acuerdo a su estudio, llega a las siguientes conclusiones acerca de las características que deben tener los gerentes de las Pymes para alcanzar el éxito; “estos deben tener tolerancia al riesgo, deben apoyar las ideas innovadoras, deben generar en su organización una identidad y sentido de pertenencia, deben ser autónomos, deben crear incentivos, y deben ser tolerantes al conflicto” (Castrillón, M. A. G. 2004).

De acuerdo a esta investigación, el líder intraemprendedor es de trascendental importancia, pues es este, quien genera los cambios en la organización. En contraste con la teoría desarrollada por Hamel, creo que el enfoque intraemprendedor es un poco egoísta en el sentido que todo el peso del éxito de los procesos de innovación, recaen en el liderazgo marcado de una persona. La innovación administrativa de Hamel, plantea que desde los empleados de primer nivel hasta los mandos medios, deberían participar en la creación de la estrategia. En Hamel la comunicación fluye de abajo hacia arriba y también recíprocamente.

En el enfoque intraemprendedor, aunque también se da autonomía y empoderamiento a los empleados, se trata de homogeneizar a todos los individuos como intra emprendedores o altos intraemprendedores, como si todas las personas tuvieran las mismas aptitudes para serlo. Hamel en este sentido, es más consciente de la humanidad de los colaboradores, pues sabe que todos los seres humanos son seres individuales y pensantes, y el éxito empresarial se logra mancomunadamente, sin la necesidad estricta de tener un líder tan acentuado como en el enfoque intraemprendedor.

En síntesis, considero que la *Innovación Administrativa* que plantea Hamel, es totalmente pertinente para la realidad empresarial actual, sobre todo en los países en vía de desarrollo como el nuestro, donde aún se ve con recelo el hecho de invertir tiempo y dinero en iniciativas y proyectos no tan convencionales.

En nuestro país sigue predominando el modelo burocrático en las organizaciones, y como lo señalaba el Reporte Global de Competitividad, en materia institucional Colombia tiene uno

de los peores puntajes, debido a la alta tasa de corrupción, esta no solo se ve a nivel de las empresas del estado, continuamente en los medios de comunicación, se están destapando escándalos de empresas privadas que malversan sus recursos en beneficio de unos pocos, generalmente accionistas, gerentes o personas con un rango gerencial alto. Tal vez si los recursos se aprovecharan como debería ser, las condiciones y necesidades básicas de la sociedad Colombiana se podrían satisfacer, y con esto se podría dar paso a inversiones en materia de tecnologías de la información e innovación, por ejemplo.

Retomando las palabras de Gary Hamel, “las ideas nuevas son peligrosas, especialmente para quienes tienen intereses creados en el orden establecido” (Hamel, 2008). Esto mismo pasa con la Burocracia, ante una nueva forma de administrar o de dirigir los esfuerzos de una organización, se amenaza a los que por años y gracias a las características de la Burocracia, se han logrado mantener en el poder, con la intención de nunca dejarlo o perpetuarlo a personas de su mismo linaje. Po eso a la Burocracia no le conviene la Innovación Administrativa, se resisten a dejar de lado el poder que los ha enriquecido.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Metodología y obtención de datos

De acuerdo al tema de la presente Monografía, se obtuvo una muestra pertinente al caso de estudio. Se tomó una muestra de 32 estudiantes de la especialización en Gerencia Administrativa de la Universidad Santo Tomas, **todos ellos vinculados a pequeñas y medianas empresas** (Pymes). Esta es una muestra adecuada, ya que los participantes desempeñan cargos gerenciales e intermedios, en algunos casos de sus propias empresas, en diferentes sectores económicos, por lo cual conocen de primera mano y a nivel general, la realidad de sus empresas. También es interesante en cuanto se puede inferir con las respuestas dadas, que tan abiertos están los ejecutivos de las Pymes a la Innovación Administrativa. Estas encuestas y su pertinencia fueron avaladas en primer lugar por el tutor de la presente monografía Miller Rivera Lozano, así como por el director de Postgrados de la Facultad de Administración de Empresas Wilber Najjar Ramírez.

Se diseñó un cuestionario con 10 preguntas, las cuales tiene implícito los postulados de Gary Hamel y Bill Breen, de su libro “El futuro de la Administración” texto central de este trabajo.

De acuerdo a lo anterior, las preguntas del cuestionario elaborado están enmarcadas implícitamente en los nuevos principios administrativos propuestos por los autores. Se hace

de esta manera, para que los encuestados no estén predispuestos a contestar una u otra opción. Así se espera la mayor sinceridad posible en las respuestas.

Las diez preguntas del cuestionario se elaboraron en base a los siguientes principios:

- Vida-----Diversidad
- Mercados---Flexibilidad
- Democracia---Activismo
- Fe-----Significado
- Ciudades-----Casualidad

(Tomado de: Hamel, 2008, pág. 242)

Las diez preguntas que conforman el cuestionario, tienen cuatro opciones de respuesta; opciones a), b), c), y *Otra, especifique*. Las respuestas a), b) y c) ya tiene una ponderación predeterminada. Estas se construyeron con los posibles escenarios a los que los encuestados se pueden enfrentar cotidianamente en sus trabajos, dentro de los procesos productivos de los cuales hacen parte o manejan. Por eso se tiene la opción *Otra, especifique*, ya que, si los encuestados no se identifican con ninguna de las primeras tres opciones, tiene la posibilidad de expresar entonces que harían al respecto.

Ponderación de las respuestas

- **En la opción a)** se encuentran las respuestas que denotan interés y voluntad por abrirse a nuevas formas de hacer las cosas, esto no es aun totalmente tangible en ellos, pero si denotan indicios de apertura, en especial con temas de innovación. Por ende en sus empresas, aunque se siga trabajando de acuerdo a los dogmas de la administración actual, se vislumbra la oportunidad de romper con ese paradigma. Se cataloga como un **nivel Cautó** frente a la **innovación administrativa**. *Definición de Cautó:* Según la RAE (Real Academia Española) Que obra con sagacidad o precaución.
- **En la opción b)** se encuentran las respuestas de las personas que ya de hecho son abiertas frente a buscar nuevas alternativas a desafíos y situaciones que se presentan cotidianamente en las organizaciones. Estas son personas más proclives a aceptar sin mayor resistencia una innovación administrativa dentro de sus organizaciones. Por ende, se deduce que son personas que estimulan y son estimuladas a nivel de creatividad, participación e inclusión. Se cataloga como un **nivel Dinámico** frente a la **innovación administrativa**. *Definición de Dinámico:* Según la RAE (Real Academia Española) Dinámico es lo relativo a la fuerza cuando se produce un movimiento, dicho de una persona, notable por su energía y actividad.
- **En la opción c)** se encuentran las respuestas de las personas que aún siguen siendo más conservadoras respecto al paradigma de la administración actual, son personas apegadas a los reglamentos y al conducto regular. Debido a esto, son limitadas respecto a todo el

potencial que pueden ofrecer a la organización a la que pertenecen. Se cataloga como un **nivel Pasivo** frente a la **innovación administrativa**. *Definición de Pasivo:* Según la Rae (Real Academia Española) pasivo es alguien o algo que implica falta de acción o de actuación.

Está en una investigación cualitativa y descriptiva, el objeto final de esta investigación es responder a la pregunta ¿Cuál es el nivel de **Innovación administrativa** en las Pymes de Bogotá? Con un objetivo general que es “Determinar el nivel de **Innovación Administrativa** en las pymes de Bogotá”.

A continuación la encuesta que se aplicó a los estudiantes de la especialización en **Gerencia Administrativa que están vinculados a las pequeñas y medianas empresas (Pymes)**:

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

ENCUESTA

Marque con una (X) la opción con la que más se identifique, si es la opción (d) plasme su idea de manera concreta.

1. ¿Cómo incorporarían mayor diversidad de información, puntos de vista y opiniones, para mejorar el proceso en el que usted participa en su empresa?

- a) Influyendo en la persona que tiene el poder de modificar y flexibilizar la transito de información, que ayuden a mejorar el proceso productivo.
- b) Nuestro equipo de trabajo se caracteriza por poseer un fuerte sentido de la participación.
- c) No es necesario ampliar los canales de información, el proceso productivo en cuestión funciona muy bien como esta.
- d) Otra, especifique:

2. ¿Cómo ayudaría a facilitar el desarrollo continuo de nuevas alternativas estratégicas y fomentar la experimentación?

- a) Aportando ideas al proceso que ya se ha establecido, en cuanto a mejoras y nuevas alternativas.
- b) Promoviendo alternativas y el mejoramiento estratégico que encause los resultados del proceso.
- c) Contribuyendo con ideas de acuerdo a mí alcance y funciones.
- d) Otra, especifique:

3. ¿Cómo rediseñaría su proceso productivo para aprovechar más la sabiduría del mercado (no solo el conocimiento de la persona más experta en su empresa)?

- a) Comparándonos con las empresas que tienen las mejores prácticas en nuestro sector.
- b) Flexibilizando los canales de información, asignación de recursos y aprendizaje de la periferia.
- c) Teniendo más en cuenta este aspecto, para la elaboración anual del plan de marketing.
- d) Otra, especifique:

4. ¿Cómo se podría facilitar la asignación de recursos y la aceleración de los mismos, para las iniciativas nuevas e innovadoras en su empresa?

- a) Destinando al presupuesto anual el dinero para incentivar a empleados innovadores, que puedan aportar para mejorar algún proceso crítico.
 - b) Destinando un 10% de las utilidades anuales y espacios en el que todos los integrantes de la compañía, puedan aportar a temas de innovación y mejora continua.
 - c) Suscitando en la junta directiva la necesidad de invertir en este tipo de iniciativas, que a futuro les otorgaría grandes rendimientos.
 - d) Otra, especifique:
-

5. ¿Qué plantearía usted, para fomentar la participación de ideas en su organización?

- a) A través de foros virtuales, donde se abran discusiones con la participación de diferentes puntos de vista para mejorar algún proceso o punto crítico de la compañía.
 - b) Fomentar en la organización que todo el mundo tenga voz, brindando los espacios adecuados y que las ideas compitan solo con base en sus méritos.
 - c) Brindando un espacio a través de los canales y conductos regulares para las ideas innovadoras y menos convencionales.
 - d) Otra, especifique:
-

6. ¿Cómo brindar a los empleados, más voz a la hora de forjar la política y la estrategia?

- a) Fomentando en la organización la diversidad de puntos de vista y el derecho a disentir.
 - b) Incentivar en los empleados la amplificación de la imaginación humana, el conocimiento y dándole valor a la sabiduría colectiva.
 - c) Creando comités periódicos donde sus delegados reflejen el sentir y puntos de vista de quienes representan.
 - d) Otra, especifique:
-

7. ¿Cómo en su organización se promueve la apropiación de la Visión y la Misión?

- a) Promoviendo una cultura organizacional que le dé a las personas el conocimiento y les permita entender el porqué de la misión y visión de la compañía.
- b) Interiorizando en los empleados el significado de la misión y visión de la compañía, de esta manera se podrían ver reflejados en sus valores, identificados con sus metas.

- c) Habitando a los empleados a que lean y memoricen la visión y misión.
- d) Otra, especifique:

8. ¿Cree que en su compañía se fomenta la diversidad, en cuanto a ideología y multiculturalidad de los empleados?

- a) Si, en los procesos de selección y los perfiles de los jefes de área, denotan diversidad.
- b) Si, desde el personal de la compañía y el clima organizacional.
- c) No, la organización es muy convencional en algunos aspectos.
- d) Otra, especifique:

9. ¿Considera que la empresa donde labora estimula su imaginación, energía y potencial humano?

- a) Si, ocasionalmente siento que es así.
- b) Sí, es algo inherente a la organización.
- c) No, la verdad no lo siento así.
- d) Otra, especifique:

10. Considera que la gestión administrativa de la organización donde labora es:

- a) Buena, pero existen aspectos críticos que se deben mejorar
- b) Es competente respecto a las exigencias y dinámicas del mercado y la sociedad actual.
- c) Supongo que es buena, ya que los directivos se han mantenido en sus puestos por muchos años.
- d) Otras, especifique:

¡Muchas gracias por su colaboración!!

RESULTADOS

Tabla No 10. Resultados encuesta Innovación Administrativa

Resultados encuesta Innovación Administrativa en las Pymes de Bogotá					
	Opción a)	Opción b)	Opción c)	Opción d)	total #
Pregunta No 1	12	10	4	6	32
pregunta No 2	9	14	9		32
Pregunta No 3	10	19	2	1	32
Pregunta No 4	13	7	11	1	32
Pregunta No 5	6	12	11	3	32
Pregunta No 6	5	14	13		32
Pregunta No 7	10	21	1		32
Pregunta No 8	7	15	10		32
Pregunta No 9	13	10	8	1	32
Pregunta No 10	20	9	2	1	32
Total (#)	105	131	71	13	320

	Opción a)	Opción b)	Opción c)	Opción d)	total %
Pregunta No 1	37,5	31,25	12,5	18,75	100
pregunta No 2	28,125	43,75	28,125	0	100
Pregunta No 3	31,25	59,375	6,25	3,125	100
Pregunta No 4	40,625	21,875	34,375	3,125	100
Pregunta No 5	18,75	37,5	34,375	9,375	100
Pregunta No 6	15,625	43,75	40,625	0	100
Pregunta No 7	31,25	65,625	3,125	0	100
Pregunta No 8	21,875	46,875	31,25	0	100
Pregunta No 9	40,625	31,25	25	3,125	100
Pregunta No 10	62,5	28,125	6,25	3,125	100
Total (%)	32,8125	40,9375	22,1875	4,0625	100

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES FINALES

Como se puede observar en la tabla de resultados, la opción b) con un 40.93% fue con la que más se identificaron los encuestados, siendo la más escogida en 6 de las 10 preguntas. Aunque no muy lejos con un 32.81% se ubicó la opción a) siendo la más escogida en 4 de las 10 preguntas. La opción c) con un 22.18% de participación, fue también una elección fuerte sin llegar a ser mayoría, en las preguntas 2, 4, 5, 6, 8.

Por lo anterior, no se denota una inclinación fuertemente marcada por alguna de las tres opciones principales (teniendo en cuenta la amplitud de la muestra) la opción d), la cual era en la que los participantes no se identificaban con ninguna de las tres opciones y plasmaban su opinión, tuvo una participación del 4.06%.

A continuación se analizarán los resultados de cada una de las preguntas;

Pregunta No 1

¿Cómo incorporarían mayor diversidad de información, puntos de vista y opiniones, para mejorar el proceso en el que usted participa en su empresa?

Análisis

En esta pregunta ganó la opción a), la cual señalaba que para mejorar la incorporación de diferentes puntos de vista, opiniones e información, en el proceso productivo al cual pertenecen los encuestados en su organización, es necesario acudir e influir en la persona que está a cargo del proceso. De acuerdo a los postulados de Hamel con respecto a los principios de la *Vida (Diversidad)* y *Democracia (Activismo)*, esta debería ser una característica inherente a los empleados y debería hacer parte de la cultura organizacional de la empresa. Es decir, el opinar y disentir es sano para el aprendizaje y creación de conocimiento en la organización, por lo que en lo ideal, no debería estar sujeto a la aprobación de un superior.

Pregunta No 2

¿Cómo ayudaría a facilitar el desarrollo continuo de nuevas alternativas estratégicas y fomentar la experimentación?

Análisis

En esta pregunta ganó la opción b) la cual expone la participación abierta en el mejoramiento de la estrategia, así mismo fomentando la experimentación. Lo curioso es que las opciones a) y c) empataron con nueve (9) elecciones, cuando en la primera se enmarcaba el aportar al desarrollo de alternativas estratégicas en un proceso ya establecido, es decir se limitaba a lo que ya estaba determinado sin mirar más allá, en la tercera se limitaba su contribución al

alcance y funciones que estas personas desempeñan. Esta pregunta enmarcada en el principio de la *Vida (Diversidad)* de Gary Hamel plantea como las personas deben ser adaptables y flexibles, pues los cambios en el entorno y por ende en las empresas, son cada vez más rápidos, impredecibles y turbulentos. De ahí que los gerentes y los miembros de la organización, deban ser flexibles y experimentar con nuevas alternativas a las estrategias planteadas, parafraseando a Hamel, cuando este afirma que los cambios golpean a las empresas más rápido que el tiempo que se toman en reaccionar.

Pregunta No 3

¿Cómo rediseñaría su proceso productivo para aprovechar más la sabiduría del mercado (no solo el conocimiento de la persona más experta en su empresa)?

Análisis

En esta pregunta gana la opción b) la cual expone la flexibilidad en términos de la información que se debe tener en cuenta para llevar a cabo con éxito los objetivos del proceso productivo al cual pertenecen los encuestados. Esta pregunta está enmarcada en el principio propuesto por Hamel de los *Mercados (Flexibilidad)*. Las empresas deben estar en constante monitoreo de su entorno para no ser sorprendidas y golpeadas por una contingencia inesperada.

Pregunta No 4

¿Cómo se podría facilitar la asignación de recursos y la aceleración de los mismos, para las iniciativas nuevas e innovadoras en su empresa?

Análisis

En esta pregunta gana la opción a) con un porcentaje del 40.6%, la cual exponía el destinar un presupuesto anual para incentivar a los empleados innovadores. Curiosamente la opción b) que quedó en segundo lugar con una participación del 34.3%, la cual planteaba casi lo mismo, pero ya dando un porcentaje en específico del 10% de las utilidades anuales para destinar a las iniciativas nuevas e innovadoras en las empresas, además en esta también se hablaba de destinar tiempo y espacios para desarrollar estos procesos. Como se mencionó anteriormente, esta encuesta fue aplicada a gerentes, y ejecutivos de alto perfil de 32 Pymes de Bogotá, estos resultados son dicientes en el sentido que parece ser, los empresarios Colombianos aún no se concientizan de la importancia en invertir en procesos que ayuden a facilitar la innovación, piensan que un 10% es demasiado para invertir en estos rubros. Aunque como se analizó anteriormente, las Pymes en Colombia y en específico en Bogotá, generalmente invierten sus recursos en el *fortalecimiento del capital del trabajo y la consolidación de sus pasivos*. Así mismo, como se explicaba anteriormente, las empresas y en general el país tiene deficiencias en inversión a la innovación, ya que aún no tiene solucionadas necesidades y requerimientos básicos como salud, educación, infraestructura, entre otros.

Pregunta No 5

¿Qué plantearía usted, para fomentar la participación de ideas en su organización?

Análisis

En esta pregunta enmarcada en el principio de *Democracia (Activismo)* la opción b) gana apretadamente con un 37.5 % frente a la opción c) que obtuvo un 34.37%. Lo que plantea la opción ganadora para fomentar la participación de ideas, es que todas las personas tengan voz y puedan cooperar, es decir sin diferenciación por puestos, niveles jerárquicos o antigüedad en la compañía. La opción c) que tuvo un muy buen porcentaje en esta pregunta, planteaba que la participación se podría dar si se brindan un espacio a través de los canales y conductos regulares para ideas innovadoras; de acuerdo a la teoría analizada, esto podría ser un inconveniente en cuanto existe una barrera de los empresarios tradicionales, que temen perder poder y control, y consideran que la construcción de las decisiones estratégicas deben ser tomadas solo por los gerentes o ejecutivos de alto rango. El otro problema con esta opción, es que las gruesas capas de Burocracia de algunas organizaciones aplacan la respuesta y agilidad que estas propuestas ameritan.

Pregunta No 6

¿Cómo brindar a los empleados, más voz a la hora de forjar la política y la estrategia?

Análisis

En esta pregunta la opción ganadora fue la b) con un porcentaje del 43.7%, en esta se plantea la democratización a la hora de forjar las políticas y las estrategias, que finalmente es con lo que se deben identificar los trabajadores para darle un sentido más profundo a lo que hacen, esto en referencia al principio de Hamel *Fe (significado)*. La opción c) con un 40.6% no se podría considerar negativa, en cuanto también tiene como fin reflejar las ideas de los colaboradores para forjar la política y la estrategia, pero se enmarca en la praxis y lenguaje técnico del paradigma administrativo. Esto refleja lo alineados que estamos al modelo administrativo, donde los comités, las juntas, los informes, las reglas, los horarios, son parte de la jerga común de los trabajadores de la mayoría de las empresas, coartando la amplificación de la imaginación humana.

Pregunta No 7

¿Cómo en su organización se promueve la apropiación de la Visión y la Misión?

Análisis

La ganadora en esta pregunta fue la opción b) con un contundente 65.25%, esta plantea que Interiorizando en cada una de las personas el significado de la misión y visión de la compañía, estas se podrían ver reflejadas en sus valores, identificadas y conectadas con las metas que a su vez mas les interesa como personas, creando una motivación que se reflejara de manera positiva en la productividad. Lo cual evidencia que a las personas si les importa la misión y

la visión, ya que este es un motivante personal para darle un significado más allá de lo económico a las actividades que realizan cotidianamente.

Pregunta No 8

¿Cree que en su compañía se fomenta la diversidad, en cuanto a ideología y multiculturalidad de los empleados?

Análisis

En esta pregunta más que la opción ganadora que es la b) con un 46.8% y que plantea que si se fomenta la diversidad en cuanto a ideología y multiculturalidad de los empleados, sorprende que le sigue en segundo puesto la opción c) con un porcentaje del 31.25%; esta plantea que debido al convencionalismo y “tradición” de algunos directivos se homogeniza el personal, es decir no se aprecia la diversidad como sinónimo de creatividad, en las diferencias se pueden encontrar diferentes perspectivas y conceptos sobre un mismo hecho, lo cual genera riqueza en las alternativas y soluciones que se pueden dar.

Pregunta No 9

¿Considera que la empresa donde labora estimula su imaginación, energía y potencial humano?

Análisis

Esta es la pregunta con las respuestas más dispersas, pues las tres opciones tuvieron porcentajes relativamente altos. Con un 40.62% la opción a) fue la ganadora, en esta se plantea que ocasionalmente los encuestados sienten que en su lugar de trabajo se estimula su imaginación, energía y potencial humano. Con un 31.25% la opción b) queda en segundo lugar, en esta se propone que la empresa donde labora, es empática respecto a las necesidades humanas más allá de lo económico o lo estrictamente laboral, por lo que en estas empresas normalmente se estimulan estos rasgos del ser humano. La opción c) con un porcentaje del 25%, señala que las empresas donde laboran, según los encuestados, en ningún momento se han esforzado o interesado por estimular los rasgos descritos.

Pregunta No 10

Considera que la gestión administrativa de la organización donde labora es:

Análisis

La ganadora en esta pregunta fue la opción a) que plantea que la gestión administrativa es buena, pero tiene aspectos críticos por mejorar, podría decirse que era la respuesta esperada. En segundo lugar la opción b) con un 28.12% propone que la gestión actual responde a las exigencias y dinámicas del mercado y la sociedad actual. La respuesta c) tiene un porcentaje

del 6.25%, en esta se plantea que los encuestados suponen que la gestión es buena, ya que sus directivos se han mantenido en sus puestos por muchos años. En este punto se podría vislumbrar como en algunas organizaciones, los ejecutivos de vieja guardia se aferran a sus puestos, con el poder y la influencia que esto les representa, generando una barrera para la transición de generaciones, como lo argumenta Hamel, ha nacido una nueva generación de trabajadores que no se resignan a trabajar con el viejo modelo de jerarquías y la burocratización, que sigue como modelo predominante en las empresas de hoy.

CONCLUSIONES FINALES

¿Cuál es el nivel de **Innovación administrativa** en las Pymes de Bogotá?

De acuerdo a los resultados de la herramienta y la teoría desarrollada, se concluye que el nivel de Innovación Administrativa es aún incipiente. Los resultados de la encuesta muestran una marcada dispersión en cuanto la opción a) tuvo un total del 32% de las respuestas, la opción b) un total del 40.9% de las respuestas mientras que la c) obtuvo un total del 22%. Como se evidencia no se dan diferencias muy marcadas.

Esto se puede interpretar como una expresión del disenso de la generación joven de empresarios de las Pymes en Bogotá, el rango de edad de la encuesta oscila entre los 26 y 38 años. Como generación joven y de acuerdo a Hamel, esta no se resigna a trabajar alineados a la Burocratización y oprimidos por las jerarquías. Pero lamentablemente, aún no se rompe con el paradigma de la Administración que ha perdurado por más de cien años, por esta razón, desde la academia hasta la experiencia en el mundo laboral se refuerzan estos conceptos, alimentados como lo dice Hamel, por el miedo de los empresarios a perder un poco de poder. Este sería el paradigma a romper, si la cultura laboral en nuestro país, permitiría que los colaboradores de la organización trabajaran con menos supervisión, con más empoderamiento y participación en las decisiones críticas de la empresa. Si las empresas están dispuestas a valorar más la sabiduría colectiva, la diversidad de pensamiento y la multiculturalidad, siendo estos focos de creatividad.

Considero que la educación juega un papel preponderante en la liberación del paradigma en cuestión, en la mayoría de los textos sobre Administración se sigue robusteciendo la idea que los seres humanos trabajan bajo principios de estandarización, especialización, alineación, Jerarquía, y retribuciones económicas. Aunque como se mencionó anteriormente, gracias a estos principios se consiguió que la humanidad produjera bienes y servicios con una excelente calidad, un resultado humano que no se puede desconocer. La tecnología ya ha facilitado muchas de las tareas repetitivas y estandarizadas, por lo que ahora sería importante centrarse en el gran potencial humano que se puede explotar, el ser humano tiene una capacidad mucho más grande que realizar tareas cotidianas día tras día.

La imaginación, la creatividad, la adaptabilidad y las ideas deberían ser los conceptos que se alimenten en la academia, sin desconocer los que ya se han explotado y se mencionaron anteriormente.

Lamentablemente en las empresas Colombianas y en específico las Pymes, según los estudios económicos de Anif y el Reporte de Competitividad Global de (FEM), hasta que Colombia no resuelva y satisfaga sus necesidades y requerimientos básicos; salud, educación, infraestructura, no se le dará la importancia que merece la innovación, y más exactamente a la Innovación Administrativa, esta última según la teoría desarrollada por intereses creados en torno a la Burocracia, la riqueza y el poder.

Por lo anterior, respecto al nivel de Innovación Administrativa en las Pymes de Bogotá, se puede decir que en algunos aspectos las empresas y sus ejecutivos se encuentran en un *nivel cauto*, en cuanto a la democratización y participación de los empleados en la estrategia por ejemplo. Se encuentran en un *nivel Dinámico*, en cuanto a temas de canales de información y flexibilización de los mismos, aprender del entorno y apropiarse de la misión y la visión de la compañía, de esta manera el trabajo diario es mucho más satisfactorio. Finalmente las Pymes en Bogotá y sus colaboradores se encuentran en un *nivel Pasivo*, en lo referente a los dogmas administrativos y alineación al paradigma suscitado hace más de 100 años en el florecimiento de la industrialización.

BIBLIOGRAFIA

Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Editorial Norma

“Bogotá está en auge de crecimiento empresarial” (22 de Junio 2016) Recuperado de <http://Dinero.com>

Clavijo Sergio, (Junio 16 de 2014), “Innovación al interior del segmento Pyme colombiano” Centro de estudios económicos Anif, Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Jun16-14.pdf>

Klaus Schwab (2016-2017) The Global Competitiveness Report 2016–2017, World Economic Forum Recuperado de <http://www3.weforum.org>

Clavijo Sergio, (Febrero 20 de 2017), “Colombia resultados del informe de competitividad global 2016-2017” Centro de estudios económicos Anif; Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/feb20-17.pdf>

“Por qué fracasan las Pymes en Colombia” (09 de Febrero de 2015) Recuperado de <http://Dinero.com>

“Tipos de innovación” (Noviembre de 2015) Concejo Aragonés de Cámaras de Comercio. Recuperado de <http://www.camarasaragon.com>

Albarracín, E. J. G., & De Lema, D. G. P. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia: Impact of innovation on the performance of msme: An empirical study conducted in Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-27.

Castrillón, M. A. G. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes (investigación cualitativa). *Universidad & Empresa*, 6(6), 74-109.

José Enrique Arias Pérez, & Carlos Eduardo Castaño Ríos. (2014). Madurez de las capacidades de innovación en empresas colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 19(66), 306-318. (BIBLIOPOLIS) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031265007>

John Edison Londoño Rúa. (2015). Tecnología como factor de innovación en empresas colombianas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 20(70), 201-216 (BIBLIOPOLIS) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281002>

Saiz Álvarez, J., García-Ochoa y Mayor, M., & Urrutia de Hoyos, I. (2008). *Innovación empresarial y globalización económica* (2a ed.).

González-Campo, Carlos Hernán, & Hurtado Ayala, Andrea. (2013). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: Un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286.(EBSCO) <http://web.a.ebscohost.com>.

Rivera Rodríguez, Hugo Alberto, & Malaver Rojas, Marleny Natalia. (2010). Tecnologías de Gestión e Innovación en la Industria Colombiana. *CLIO América*, 4(7), 70-97 (BILBIOPOLIS) <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliоamerica/article/view/397/361>

Bernal-Torres, C. A., & Frost-González, S. (2015). Innovación abierta en empresas colombianas: reto a superar. *Revista Venezolana De Gerencia (RVG)*, 20(70), 201. BIBLIOPOLIS <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281005>