

**Percepción de los grupos generacionales acerca del proceso de innovación en una empresa  
manufacturera del oriente Antioqueño.**

Caparroso Villegas Karen

Sepúlveda Montealegre Fanny

Tesis para optar al título de Especialistas en psicología organizacional

Asesora

Magister Lina María Galvis

**Universidad de Antioquia**

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Medellín

2019.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	7
<b>2. Objetivo General</b> .....	12
2.1 Objetivos Específicos .....	12
<b>3. Referente Conceptual</b> .....	13
3.1 Innovación .....	13
3.1.1 Un poco a nivel histórico .....	13
3.1.2 Definición de la innovación .....	14
3.1.3 Tipos de innovación .....	18
3.2 Importancia de la Innovación .....	20
3.3 Cultura organizacional .....	22
3.3.1. Cultura de la innovación .....	23
3.4 Grupos generacionales .....	25
3.4.1 ¿Qué valoran las generaciones a nivel laboral? .....	31
<b>4. Metodología</b> .....	34
4.1 Diagnóstico .....	34
4.2 Enfoque metodológico .....	37
<b>5. Análisis de la información</b> .....	40
5.1 Recolección de datos .....	40
5.2 Instrumento de Medición .....	40
5.3 Medida .....	42
<b>6. Resultados</b> .....	45
<b>7. Conclusiones</b> .....	57
<b>8. Limitaciones y recomendaciones</b> .....	59
<b>9. Referencias bibliográficas</b> .....	60

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos .....	17
Ilustración 2. Metodología sistema de ideas. ....	35
Ilustración 3. Fase metodológica.....	39
Ilustración 4. Instrumento empleado en el estudio.....	41
Ilustración 5. Preguntas subtemas innovación .....	43
Ilustración 6. Preguntas subtema importancia de la innovación .....	43
Ilustración 7. Preguntas subtema cultura organizacional .....	44
Ilustración 8. Preguntas subtema grupos generacionales .....	44

## TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de innovación .....	14
Tabla 2. Características de cultura de innovación.....	23
Tabla 3. Características de los grupos generacionales .....	27
Tabla 4. Dimensiones que valoran las generaciones.....	33
Tabla 5. Participantes del estudio según generación.....	38
Tabla 6. ¿Qué significa innovación?.....	45
Tabla 7. ¿Palabras, aspectos o elementos se asocian con la INNOVACIÓN? .....	46
Tabla 8. Participación dentro del “sistema de ideas” como proceso de innovación de la empresa .....	46
Tabla 9. Consecuencias del sistema de ideas .....	48
Tabla 10. Apoyo a la participación en el sistema de ideas.....	49

Tabla 11. Beneficios del sistema de ideas .....	50
Tabla 12. Contribución en el aspecto profesional y personal por la participación en el sistema de ideas.....	52
Tabla 13. ¿Cómo se siente a la hora de presentar una sugerencia al “sistema de ideas”? .....	53
Tabla 14. ¿Cómo ha cambiado con los años su percepción acerca de implementar métodos de innovación en esta empresa? .....	54
Tabla 15. ¿De qué manera su edad puede generar beneficios u obstáculos para participar en el “sistema de ideas”?.....	55

## Resumen

Michael Porter (1993) afirmaba que la competitividad de una nación, y por tanto de su tejido industrial y económico, depende de la capacidad para innovar y mejorar. Esta monografía presenta un estudio descriptivo, el cual consiste en el análisis de la percepción de los grupos generacionales sobre los procesos de innovación en una empresa manufacturera del oriente Antioqueño, el cual a través de una entrevista semiestructurada los participantes (colaboradores) expresan conceptualizaciones y opiniones acerca de los métodos de innovación implementados en la empresa y su conexión con los procesos. En ese orden de ideas, se concluye que es de suma importancia implementar “la innovación” como cultura de trabajo y construirla como red que forma parte de los procesos humanos y por supuesto, para mejoras en la organización, teniendo en cuenta los aportes significativos que pueden realizar los grupos a nivel generacional.

**Palabras clave:** Innovación; Grupos generacionales; Cultura Organizacional; Cultura de Innovación; Percepción.

## Abstract

Michael Porter (1993) affirmed that the competitiveness of a nation, and therefore of its industrial and economic fabric, depends on the capacity to innovate and improve. This monograph presents a descriptive study, which consists of the analysis of the perception of generational groups about the innovation processes in a manufacturing company in eastern Antioquia, which through a semi-structured interview participants (collaborators) express conceptualizations and opinions about the innovation methods implemented in the company and its connection with the processes. In this order of ideas, it is concluded that it is very important to implement "innovation" as a work culture and build it as a network that is part of human processes and, of course, for improvements in the organization, taking into account the significant contributions Groups can perform at a generational level.

**Keywords:** Innovation; Generational groups; Organizational culture; Culture of Innovation; Perception.

## **Agradecimientos**

Primeramente, a Dios, por brindarnos la sabiduría, inteligencia y paciencia necesaria para culminar esta monografía. A nuestras familias, por ser apoyo incondicional en todo el proceso. A nuestros docentes y compañeros por ser luz en el camino recorrido. A nuestra asesora, Lina Galvis Bernal, por sus enseñanzas y conocimientos. ¡GRACIAS!

## **Percepción de los grupos generacionales acerca del proceso de innovación en una empresa manufacturera del oriente Antioqueño.**

### **1. Planteamiento del problema**

La dinámica actual del mercado, las grandes exigencias derivadas de la globalización y un consumidor altamente informado para la toma de decisiones, requiere que hoy se hable de organizaciones inteligentes, las cuales son aquellas que tienen la capacidad de aprender y responder oportunamente a los cambios del entorno, a partir del conocimiento y la innovación, siendo esta última un elemento que genera una ventaja competitiva.

Como lo menciona Schumpeter (1939) citado en Cáceres y Aceytuno (2008), las oportunidades empresariales pueden estar presentes en cualquier sector económico y en cualquier momento, pero será en los sectores en los que se desarrollen innovaciones donde exista un mayor nivel de oportunidades que se traducirá en un nivel mayor de competitividad.

Al hablar de innovación en el contexto empresarial es inevitable pensar en la generación de nuevos productos y/o servicios. No obstante, la innovación puede implicar modificaciones en la manera de hacer las cosas con el objetivo de lograr mejores resultados. Por este motivo, acciones como variar el precio de un artículo para competir en nuevos mercados, realizar mejoras significativas a un producto ya existente, o asignarle funciones para las cuales no estaba diseñado, pueden constituir innovaciones (Salat, 1984) citado en (CEOE, 2000, pág. 21).

De acuerdo con lo anterior, como resultado de las diferentes formas de producción y la gran cantidad de organizaciones que han tomado a la *innovación* como factor de competitividad, el “Manual de Oslo” (1997-2005) referente internacional de medición de la innovación y usado por la organización para la cooperación y el desarrollo económico- OCDE- define la *innovación* como:

“(...) la incursión de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores, y en cuanto a introducción se refiere, en el caso de los productos, a que estos sean comercializados, y en el caso de los métodos, procesos e innovaciones organizativas, a su desarrollo en las operaciones de la organización” (Echeverría 2008; OCDE y EUROSTAT 2005, p56).

De esta definición se puede inferir entonces que la innovación trasciende el sistema de producción, no solamente hace referencia a la fabricación y comercialización de productos. La innovación puede permear todos los procesos de una organización, favoreciendo la aparición de nuevas metodologías y procesos que pueden ser innovadores en la medida en que son puestos efectivamente en marcha.

Es así como la innovación abarca, un sinnúmero de campos de aplicación y puede ser no tecnológica y tecnológica, siendo esta última la que más fácil se cuantifica y se materializa. La OCDE y Eurostat (2006) citado en Jordán (2011) distingue cinco (5) tipos de innovación: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministro, exploración de nuevos mercados y nuevas formas de organizar a la empresa; con esto se evidencia la gran variedad de formas en las que se puede innovar a nivel organizacional, desde los diferentes procesos y del día a día del quehacer empresarial aprovechando el conocimiento del talento humano. Thompson (1965) ratifica esta idea definiendo la innovación como la reproducción, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios, a través de los cuales queda evidenciado el esfuerzo y talento de las personas, gracias al conocimiento tácito y explícito de las mismas.

En este orden de ideas y considerando que todo proceso de innovación parte de las personas, Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que para explicar la innovación se requiere una nueva teoría organizacional de la creación del conocimiento. De este modo, establecen una epistemología propia “*la teoría del conocimiento*” que se distancia de la perspectiva comúnmente adoptada, y que pone a prueba ese conocimiento explícito y tácito en el ser humano; entendiendo el conocimiento explícito como aquel que “puede ser escrito y transferido con relativa facilidad de una persona a otra y el conocimiento tácito, como aquel que es más difícil de articular porque a

menudo surge por parte de la experiencia” (Rojas, 2017, p32). En este contexto el *factor humano* es fundamental para la innovación, puesto que reconoce y da relevancia al potencial generado por la diversidad y trayectoria laboral de cada uno de los colaboradores de la organización. Es por esta razón que para la consecución de los objetivos organizacionales sea fundamental alinear la estrategia de talento humano y la estrategia de la empresa. En este sentido, Wright, Smart y McMahan (1995) sostienen que la estrategia de los *recursos humanos* debe enmarcarse dentro de la estrategia global de la empresa, y de esta forma adaptarse a los rápidos cambios del entorno, colocando en un primer plano el factor humano ya que los recursos tecnológicos, financieros, etc., por sí solos no generan ventajas competitivas, por lo que dicho factor se convierte en un elemento esencial para las organizaciones; ya que en este reside el conocimiento y capacidad para gestionar dichos recursos.

De ahí que, autores como Barney (1991), Gómez, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI, es la eficacia de la estructura humana; razón por la cual las organizaciones trascendieron de la concepción del ser humano como recurso, hacia una visión de los individuos como aquellos que crean valor a partir de su trabajo. Esta mirada fortaleció los modelos de “*gestión del talento humano*” según los cuales las personas tienen talentos susceptibles de ser desarrollados para el beneficio de la organización y el suyo propio. (Armas, Llano y Taveso, 2017, pág. 16)

Por lo tanto, el ser humano como una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado, ha evidenciado que el conocimiento tiene un poderoso valor, que está por fuera de los procesos económicos y productivos (Drucker, 1990).

Debido a la importancia de las personas en los procesos de innovación, muchas organizaciones utilizan múltiples estrategias enfocadas en el pleno desarrollo de sus integrantes. Hoy las empresas están conscientes de su naturaleza socioeconómica, y entienden que su componente social lo integran los grupos de interés tanto internos como externos con los cuales tiene también compromisos.

Uno de los elementos a resaltar frente a este punto, es el hecho de que en las organizaciones normalmente se presenta, en mayor o menor medida, heterogeneidad con respecto a los perfiles,

profesiones, edades e intereses de sus trabajadores; que, al agruparlos por categorías según elementos en común, permite analizar comportamientos grupales e identificar características y tipo de motivaciones para aprovechar el potencial del talento humano de las organizaciones.

En este sentido, es importante resaltar la existencia de diferentes grupos generacionales que influyen actualmente en el ámbito laboral, lo que representa por un lado un gran reto para establecer estrategias holísticas que reconozcan las necesidades y motivaciones de cada grupo, pero por otro lado constituye una ventaja significativa en el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de las diversas generaciones en pro de la innovación.

Actualmente, la diversidad generacional (Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z), que existe en los lugares de trabajo representa un reto grande para las compañías, sobre todo por los intereses particulares de cada una. Este factor humano que se ramifica en las distintas generaciones se ha convertido en una fuerza poderosa, porque desde sus perspectivas brindan ideas, emiten conceptos desde la experiencia, evaluando a su vez modelos y prototipos.

Sumado a lo anterior, Mill y Navarro (1969), establecen que los baby Boomers, por ejemplo, gracias a la educación y experiencia obtenida en su trayectoria laboral, están en capacidad de influir en las futuras generaciones para que sean iguales o una versión mejorada de ellos, lo cual confirma que el conocimiento adquirido no se improvisa, sino que se delega y se transforma en mejores resultados. Por otro lado, surge otro reto para las organizaciones y es fortalecer el desarrollo profesional de los individuos, sobre todo el acompañamiento y direccionamiento de los Millennials quienes muestran un gran potencial creativo y eficiente que puede impulsar a un crecimiento rápido de la compañía.

Lo anteriormente expuesto, va estrechamente ligado con el tema de la innovación ya que ésta, hoy por hoy es un elemento que moviliza la diversidad generacional y los impulsa a crear, sobre todo a las nuevas generaciones las cuales demuestran su interés por hacer parte de los cambios, iniciando desde su propia gestión en el puesto de trabajo.

A través de una revisión bibliográfica se logra identificar que estudios relacionados con innovación y grupos generacionales son limitados, Mirvis, Berzin y Catsouphe (2013) estudiaron la diversidad de edades como importantes impulsores de la efectividad empresarial específicamente en la innovación, a partir de una evaluación de tipo experimental, en la que se proporcionaron

experiencias útiles al trabajar con personas de diferentes rangos de edad, favoreciendo la comprensión de la dinámica de los equipos multigeneracionales. Dentro de los hallazgos se pudo determinar que la diversidad grupal puede contribuir a resultados positivos cuando un proyecto exige creatividad, por lo que es importante que el grupo tenga acceso a una variedad de conocimientos, perspectivas y habilidades, encontradas en la diversidad de edad, pues esta puede estimular y / o apoyar el pensamiento creativo, contribuyendo a la innovación en los lugares de trabajo, cuando se valoran las diferencias de edad, los miembros pueden sentirse invitados a expresarse plenamente y hacer aportes creativos.

Teniendo en cuenta los escasos aportes desde la investigación a la relación grupos generacionales e innovación, la presente monografía pretende dar respuesta a ¿Cuál es la percepción de los grupos generacionales acerca del proceso de innovación en una empresa manufacturera del oriente Antioqueño?

Los resultados de esta monografía, son parte del proceso de formación como especialistas en psicología organizacional, adicional beneficia a la empresa manufacturera puesto que expone unas características y elementos que permitirán generar planes de mejora y aprovechamiento del talento que poseen los diversos grupos generacionales, fundamentados en el conocimiento que tienen cada uno acerca del proceso de innovación desde su puesto de trabajo y los diversos aportes generadores de valor que se pueden obtener de ellos, alineándose con la estrategia organizacional.

## **2. Objetivo General**

Identificar la percepción de los grupos generacionales acerca del proceso de innovación en una empresa manufacturera del oriente Antioqueño.

### **2.1 Objetivos Específicos**

1. Identificar los diferentes grupos generacionales existentes en la empresa manufacturera del oriente Antioqueño, con base en las características propias de cada grupo.
2. Describir el proceso de innovación de la Empresa manufactura del oriente Antioqueño, teniendo en cuenta las metodologías, elementos y estrategias definidas por la organización.
3. Analizar la percepción de los diversos grupos generacionales acerca de la innovación y la importancia que representa para cada uno.
4. Establecer recomendaciones y/o sugerencias para la empresa manufacturera del oriente Antioqueño, que permita un mejor aprovechamiento del potencial de cada grupo generacional.

### 3. Referente Conceptual

#### 3.1 Innovación

##### 3.1.1 Un poco a nivel histórico

Desde los inicios de las civilizaciones la necesidad de crear mejores condiciones de vida, ha permitido al ser humano generar nuevas formas de hacer las cosas y de implementar ingeniosas herramientas, es allí donde cobran importancia los conceptos “*nuevo*” y “*uso*” como respuesta a procesos sociales adaptativos. Lo anterior muestra cómo el fenómeno de la innovación no nace con el surgimiento del mundo industrial, sino que se desarrolla como resultado de la evolución de las condiciones del contexto, combinado con la rápida apropiación de nuevo conocimiento (Diamond, 2006).

En ese orden de ideas, el concepto de innovación empieza a definirse teóricamente a raíz de cambios económicos, políticos y sociales llevándolo a sus primeros acercamientos, desde los aportes de Adam Smith (1776), Ricardo (1817) y Karl Marx (1867). Smith, afirmaba que el aumento de la producción estaba estrechamente ligado con la invención de maquinaria y que esta surge a partir de trabajadores motivados hacia el mejoramiento continuo e investigaciones científicas, conceptos relacionados con innovación. Ricardo por su parte infiere que era posible reducir la mano de obra y mantener un nivel bueno de producción a partir del mejoramiento en las técnicas, y por último Marx resalta que el cambio tecnológico es un factor importante para la producción y la dinámica económica. En este contexto la innovación surge en el sector industrial como respuesta a los sistemas productivos y mejoras en los procesos, relacionándola directamente con el desarrollo tecnológico y de investigación (Formichella, 2005 y Hernández, 2008; Nelson y Winter, 1977).

Por otro lado, aunque el desarrollo humano y su entorno desde el principio han estado relacionados con el tema de innovación, este concepto apenas ha estado ganando protagonismo en los últimos tiempos, es decir, debido a los avances tecnológicos, avances científicos, desarrollo en las industrias y por supuesto, en la evolución generacional humana, el fenómeno de la innovación se ha venido estudiando debido a la importancia y la estrecha relación que tiene con el conocimiento.

En ese orden de ideas, la innovación denota una ventaja competitiva ideal para afrontar los retos organizacionales a futuro.

### 3.1.2 Definición de la innovación

La innovación es un proceso asociado al desarrollo humano que impacta el sector empresarial. Como lo menciona Cornejo y Muñoz (2015) todas las organizaciones desde la más sencilla a la más compleja innovan o han innovado, entendiendo este concepto como un proceso de cambio y evolución, en búsqueda de excelencia y supervivencia en el mercado. Algunos autores han identificado el concepto de innovación a través de dos perspectivas (Link y Siegel, 2007; Phillips, Deiglmeier y Miller, 2008; Salazar, 2010); la primera se enfoca en los procesos sociales y organizacionales que lo producen, la creatividad de las personas, el contexto y la estructura organizacional, (Kanter, 1988 citado por Guía, Prats, y Comas, 2009; Quinn, 1988 citado por Lawson y Samson, 2001). El segundo enfoque está relacionado con la innovación reflejada en la generación de productos nuevos o significativamente mejorados. (Afuah, 2003; Abernathy y Utterback, 1988, citados por Popadiuk y Choo, 2006). Según las diferentes definiciones asociadas a innovación a lo largo de la historia, pueden estar alineadas al primer o segundo enfoque. La *tabla 1* presenta la definición del concepto de innovación desde la perspectiva de diferentes autores:

*Tabla 1. Conceptos de innovación*

<b>Autor (es)</b>	<b>Concepto</b>
Schumpeter (1934)	Introducción de un nuevo bien o método, cambio en la calidad, apertura de un nuevo mercado, creación de una nueva organización.
Sherman (1981)	Proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un

producto, técnica o servicio.

Perrin, B (1995)	La innovación puede definirse como formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales.
Davenport (1996, p.10)	Introducción de algo nuevo con el propósito de generar un cambio grande, radical.
Manual de Frascati (2002)	Conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras, comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o intentan llevar a la implementación de productos y procesos nuevos o mejorados.
OCDE y EUROSTAT (2005, p.36)	Introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización.
Manual de OSLO (2006)	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, método de comercialización u organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Fuente. Elaboración propia con base en Jiménez y Sanz. (2010)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede inferir que una innovación es la creación, cambio o mejora de un producto, proceso, procedimiento, servicio o técnica, con la particularidad

de que esta debe ser implementada y comercializada. Una idea por sí misma no es innovación, esta se genera cuando el impacto es tangible y contribuye a la eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones.

Desde los años 50, los sectores productivos comprendieron la importancia del papel de la innovación en el desempeño organizacional, razón por la cual incluyeron como proceso la innovación dentro los lineamientos estratégicos, creando área de Investigación y desarrollo (I+D), encargadas de la búsqueda continua de mejoras. Cornejo y Muñoz (2015) establecen que la innovación ha sufrido una gran evolución, pasando de una concepción netamente funcional según la cual, los encargados de ponerla en marcha eran los departamentos de I+D, a un proceso transversal, estructural y estratégico que favorece la competitividad de las organizaciones, pues esta permite renovar constantemente tanto la estructura social como la estructura técnica de la organización. Para aclarar la idea anterior, es pertinente señalar que el término I+D resume tres actividades: *investigación básica*, *investigación aplicada* y *desarrollo experimental*. La *investigación básica* consiste en trabajos experimentales o teóricos que se realizan principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. La *investigación aplicada* también se centra en adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está encaminada fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El *desarrollo experimental* consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes. La I+D engloba tanto la I+D formal realizada en los departamentos de I+D; así como la I+D informal u ocasional realizada en otros departamentos (Watts y Zimmerman, 1990).

Es así como la innovación más que un lineamiento estratégico delegado a un área específica, se establece como elemento vivo que se promueve culturalmente entre los integrantes de la organización, pues son estos los generadores de conocimiento e ideas innovadoras tanto de forma incremental como radical.

Es por ello que, para sobrevivir y crecer, la empresa debe innovar de manera permanente, aunque sea solo de forma progresiva, esto la conduce a organizarse y capacitarse para dominar las tecnologías que soportan la innovación (Hernández y de la Calle, 2006). Siguiendo esta línea,

algunos estudios afirman que la innovación impulsa a la empresa a entrar en nuevos mercados, renovar la presencia de la misma en los que está presente y expresar una capacidad para explorar nuevas posibilidades (Cho y Pucik, 2005; Garud y Nayyar, 1994; Hughes y Morgan, 2007; Hult y Ketchen, 2001). Por lo tanto, el acto de innovar constituye el núcleo del espíritu empresarial porque prácticamente toda nueva empresa nace de una actuación innovadora, como mínimo respecto a sus competidores.

La innovación, puede ser clasificada según su grado (Gráfico 1). Los retornos económicos, según esta clasificación, dependerá de la dinámica que se establezca en cada uno de los grados. Al momento del ingreso de los seguidores al mercado, dichos retornos que antes eran superiores o altos, pasan a un estado de equilibrio. Este equilibrio es constantemente agitado por la introducción de más innovaciones creando así un mercado dinámico y una economía creciente.

*Ilustración 1. La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos*



Elaboración propia con base en Flórez (2015)

### 3.1.3 Tipos de innovación

En la dinámica global existen muchos tipos de innovación, lo cual favorece la mejora constante generando una ventaja competitiva diferencial, de manera general se hará énfasis en 3 tipos, que según Mark F. Schultz, director e investigador de la universidad George Mason de la Universidad de Virginia, EEUU, son los 3 grandes grupos que encierran a la innovación de manera global: La innovación *revolucionaria*, innovación *incremental* y por último la innovación *frugal*.

La innovación *revolucionaria o disruptiva* hace referencia a las tecnologías que transforman a la sociedad, la actividad comercial, las normas y prácticas establecidas y pueden generar nuevas industrias. Algunos ejemplos son: los antibióticos, el computador, el teléfono móvil, etc.

Esas tecnologías innovadoras fueron plataformas para desarrollar lo que se ha convertido en una tecnología casi omnipresente que ha dado lugar a muchas actividades comerciales y cambios sociales. Por otro lado, está la innovación *incremental* la cual abarca mejoras en las tecnologías y/o servicios existentes. Aunque no son de mostrar grandes adelantos, sí muestran pequeños avances, la mayoría de las innovaciones de este tipo son la acumulación de avances graduales que generan cambios importantes en el futuro. Por último, la innovación *frugal*, describe un enfoque de crear un producto de mayor valor social mediante la utilización de escasos recursos, por ejemplo, para que este tipo de innovación llegue a determinadas comunidades, habría que adaptarla a las necesidades específicas de las personas en el lugar donde viven.

Cabe destacar, que no hay innovación que no se origine de una o más ideas. Koen et al. (2004) menciona que una idea es la forma más embrionaria de un producto nuevo, que a menudo consiste en una nueva visión de alto nivel de una solución a un problema, por lo tanto, podría afirmarse que es una mejora continua en los procesos o servicios.

A continuación, pondremos como ejemplo un *modelo de innovación de sexta generación*, el cual hace referencia a invenciones que van desde una adaptación simple de algo existente, hasta un gran descubrimiento que revolucione la ciencia y la tecnología, los de *tipo incremental* están basados en conceptos de mejora continua, un componente clave de la gestión de la calidad, un entorno interno innovador y un entorno de trabajo que alienta a todo el personal de la empresa a participar en la innovación de todo tipo. Este modelo fue implementado por Brasilata S.A, un fabricante de envases metálicos y una compañía de capital 100% brasileña, con alrededor de 1000 empleados en

sus cuatro unidades ubicadas en los estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Goiás y Pernambuco. Brasilata se especializa en aerosoles, latas y cubos de hasta 20 litros. El modelo originalmente recreaba la implementación de técnicas de administración y operaciones japonesas en 1985, como *kanban* y *Just-In-Time*. En el área de gestión de la calidad, la mejora continua se observa de acuerdo a dos ramas básicas. Una proviene de las técnicas japonesas identificadas por la palabra *Kaizen*, que según Imai (1988, p. 3) significa mejora continua que involucra a todos los miembros de la organización, la gerencia y los trabajadores en todas las etapas de la vida, dentro y fuera de la empresa. La otra rama es el resultado de la evolución natural de las técnicas japonesas, que fueron siendo absorbidas gradualmente por Occidente a partir de la década de 1970, cuya amplia adopción tuvo una influencia decisiva sobre su absorción en los sistemas de gestión de calidad de la serie ISO 9000. Como resultado, la mejora continua se define como una actividad recurrente para aumentar el rendimiento, que a su vez es un resultado medible ( ISO / CEI, 2015). Como resultado de la intensificación de estas técnicas, la compañía creó el *Proyecto Simplificado en 1987*, un sistema de sugerencias inspirado por Toyota, llamado la Idea Creativa de Toyota. El Proyecto Simplificado fue concebido como un canal mediante el cual los empleados pueden presentar sus ideas sobre cualquier tema relacionado con el contexto de la empresa y recibir premios simbólicos. Este proceso de cambio es una reformulación de los objetivos de la compañía escritos de manera participativa e involucrando a directores, gerentes y supervisores. Esta reformulación tenía como objetivo forjar relaciones a largo plazo con sus partes interesadas sobre la base de los siguientes objetivos generales: con respecto a los accionistas, buscar la rentabilidad de manera sostenible; en cuanto a los empleados, una política de despidos y valoración profesional; para los clientes, gestión de contingencias de crisis. Dado que el factor importante es la participación de todos para lograr una mejora permanente, el grado de novedad de una idea es irrelevante, al igual que el beneficio que puede aportar a la empresa. Sin embargo, la cantidad de ideas generadas es importante, ya que refleja el grado de dedicación del personal al modelo de gestión. Sin embargo, se espera una gran cantidad de ideas diariamente, lo que requiere un apoyo administrativo específico para poder brindar respuestas rápidas y adecuadas a quienes presentaron las ideas, a fin de no frustrar sus expectativas. La aprobación de las ideas y su implementación debe ser rápida para evitar el desaliento y la frustración. La cantidad de ideas implementadas es importante porque muestra la participación de los supervisores y la autonomía que tienen para poner en práctica las ideas de sus subordinados, por lo tanto, el logro de mejoras por miles es el

mejor enfoque para el concepto de mejora continua. Como conclusión de este modelo se percibieron resultados positivos que también beneficiaron a los colaboradores, tales como:

- Los empleados perciben que el reconocimiento laboral es colectivo y que los errores se toleran, ya que no existe un castigo por un desempeño inferior al promedio.
- Los empleados reconocen a los líderes en innovación. Los líderes son vistos como iniciativas de equipo de refuerzo.
- Los empleados ven que son capaces de dar opiniones a estos líderes. Si bien existe una clara demarcación y reconocimiento de los líderes en innovación, la comunicación para implementar cualquier innovación fluye en todas las direcciones.
- El sentirse valorados y percibidos como una prioridad de la empresa.
- Las personas enfrentan los problemas abiertamente, los conflictos no se evitan y, cuando existen, se ponen a la vista para ser resueltos. El control del conflicto es generalmente llevado a cabo por el propio grupo; los gerentes y supervisores no interfieren para resolver los conflictos, sino que trabajan como facilitadores.

Con base a lo anteriormente expuesto, se puede inferir que por muy pequeños que sean los aportes de las personas que trabajan en pro de un objetivo, estos siempre son una forma segura de avanzar, volviéndose enormes ventajas a nivel competitivo, logrando movimientos importantes dentro de la organización.

### **3.2 Importancia de la Innovación**

En las últimas décadas la innovación como factor potencial de competitividad, ha impulsado a las diferentes autoridades de estado a implementar políticas macroeconómicas y sociales que repercutan en las capacidades estratégicas de las organizaciones, que, como resultado de su fortalecimiento, generen procesos de innovación internos que les permitan competir en el mundo globalizado. Sin embargo, debido a los recorridos tecnológicos y económicos de los diferentes países, se evidencian brechas en la aplicación y apropiación de la innovación, asociadas a las condiciones internas de las organizaciones y al contexto en el que se desenvuelven. Es por ello que la innovación es un fenómeno complejo que se encuentra en proceso de estudio y evolución en

función de un entorno igualmente complejo que ha abierto la posibilidad de analizarla desde distintas perspectivas. Cabe resaltar que el papel que juega la innovación a nivel empresarial es fundamental, sobre todo en el mercado actual donde todo escasea y se vuelve obsoleto con mucha rapidez. La implementación de mecanismos tales como *kaizen*, aportan eficientemente a crear ventaja competitiva frente al mundo organizacional, generando a través de ideas de los colaboradores, innovaciones potenciales. En resumen, y teniendo en cuenta la literatura sobre el tema, se puede afirmar que la puesta en marcha de los procesos de innovación en las organizaciones, es importante porque:

- Genera ventajas competitivas a las empresas, fortaleciéndose frente a la competencia.
- Introduce en el mercado soluciones a problemas no resueltos de una manera eficaz y eficiente.
- Fomenta el desarrollo tecnológico de las regiones, la generación de productos y patentes, nuevas metodologías organizativas, modelos de negocio, etc.
- Permite que las personas exploten su potencial, dando especial valor a las ideas.
- Facilita la adaptabilidad de las empresas al medio que se transforma con gran rapidez.
- Da prioridad a la comunicación de la organización con el medio, ya que cuando se utilizan metodologías que lo permitan, se generan ventanas para observar las necesidades de las comunidades.
- Permite que la organización aprenda y aproveche la experiencia de sus colaboradores y fomente la solución de problemas.
- Fortalece la capacidad de resiliencia y aceptación al fracaso, pues al desarrollar procesos de innovación se gestiona el eficientemente el riesgo.
- Genera reconocimiento en el mercado frente a la competencia siendo un referente y tendencia frente a los procesos de innovación.
- Favorece el crecimiento organizacional, la expansión y apertura a nuevos mercados
- Optimiza los recursos de la organización contribuyendo a la productividad y eficiencia operativa.

En otra perspectiva, Schumpeter (1934) destaca al emprendedor como el núcleo del *proceso de innovación* y del *desarrollo económico*, que proporciona innovaciones que irrumpen creativamente

el orden existente del mercado. La creación de ideas es uno de los elementos esenciales para la materialización de la innovación, pues la convierte en un factor de diferenciación importante.

### **3.3 Cultura organizacional**

La *cultura* es una construcción social compartida que permite la cohesión de un equipo de trabajo para la consecución de un objetivo global, Chiavenato establece que la cultura representa la identidad de la organización y se construye a lo largo del tiempo, puede entenderse como un hilo conductor histórico, que establece un conjunto de representaciones mentales y significados que los miembros adoptan y condicionan todas las prácticas organizacionales.

Tal como lo afirma Hartman (2006) citado en Calderón y Naranjo (2015) la *cultura* es uno de los elementos que más puede influenciar una conducta innovadora en la organización, pues a través de la cultura se estimula el comportamiento de los trabajadores, favoreciendo la innovación, haciendo que se comprometan con ella, pero sobre todo la cultura puede integrar la innovación como un valor fundamental y estilo de vida organizacional.

En ese orden de ideas, la *cultura organizacional* condiciona los comportamientos de los integrantes de la organización y establece un marco de referencia para la toma de decisiones y el actuar del día a día. Por otro lado, Schein (2004) citado en Arriola, Salas, y Bernabé (2011) define la *cultura organizacional* como un patrón de supuestos básicos compartidos, contruidos como respuesta de adaptación interna y externa, dichos supuestos son aceptados y considerados válidos por todos los integrantes de la organización por lo que se enseñan y se asumen como una forma de pensar, sentir y actuar en cualquier situación.

Por otra parte, la *innovación* es un proceso social y cultural, que se debe integrar como valor fundamental a la organización, de ahí la importancia de la cultura organizacional, pues es esta la que contribuye a la aplicación, interiorización y socialización de la innovación. La *cultura* se consolida como elemento determinante en la medida que establece el nivel de aceptación y sentido a cualquier acción organizacional; ésta afecta significativamente el entorno de innovación, puesto que, por un lado, permite contar con condiciones que favorezcan y promuevan las iniciativas

innovadoras y por otro lado puede permear a toda la organización de una cultura de innovación, iniciando por la estrategia y desplegando a todos niveles jerárquicos. La cultura puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso, pues la innovación no depende únicamente del capital financiero que se invierta, sino de elementos simbólicos, culturales y sociales propios de la organización que pueden ser intervenidos y ajustados para favorecer un ambiente de innovación. Como lo menciona Calderón y Naranjo (2015) si bien la cultura es clave en la innovación, también puede dificultarla, pues todo depende de cuáles son los rasgos, valores que fomente y comportamientos que estimule, razón fundamental para identificar las características propios de la cultura organizacional y cómo transformarla a favor de la innovación.

### 3.3.1. Cultura de la innovación

La cultura de innovación puede ser definida como un conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos) que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones (Cornejo y Muñoz, pág. 12, 2012). La existencia de una cultura de innovación sólida facilitará y promoverá la generación de valor a partir del conocimiento, cabe resaltar que los rasgos culturales son difíciles de imitar, pues estos dependen del contexto organizacional y la interacción de todos los elementos como entes sociales con una capacidad creativa y de aprendizaje única, de ahí la importancia de que la cultura de innovación se establezca con base en las siguientes características:

*Tabla 2. Características de cultura de innovación*

Innovación como proceso abierto	Donde se interrelacionan el entorno social, económico y político, incluyendo actores tanto del sector privado como público
Innovación como fuente de competitividad	Busca la generación de valor, eficiencia operacional y financiera

Innovación como un proceso de cambio cultural	Alta predisposición al cambio y la adaptación, innovación como un proceso dinámico y continuo
Innovación basada en la sociedad del conocimiento	Aprovechamiento del capital humano y su conocimiento, un proceso constante y en el largo plazo
Innovación como proceso compartido	La confianza, la flexibilidad y la apertura a la información como principios facilitadores de la innovación
La persona fuente de innovación	Son los conocimientos, actitudes y habilidades de las personas los generadores de valor.
Diversidad como fuente de riqueza	El reconocimiento de la diversidad, lo multicultural y multidisciplinar, elementos enriquecedores para la innovación
Conocimiento intensivo y aprendizaje continuo	Proceso de innovación interactivo, participativo e incluyente
Cooperación y liderazgo	Colaboración, compromiso y liderazgo lineamientos claves para crear o destruir cultura de innovación
Creatividad y espíritu emprendedor	Prácticas que se deben de promover en la cultura de innovación

Fuente: Elaboración propia con base en Cornejo y Muñoz (2007).

Para la creación de una *cultura de innovación* no solo se debe contar con las características mencionadas anteriormente, es fundamental identificar y analizar el tipo de cultura y estructura organizacional existente en la compañía, teniendo en cuenta el modelo de valores de competencias

(MVC) propuesto por Cameron y Quinn (1999) realizado a partir de las investigaciones de Cameron y Freeman (1991), se cuenta con 4 tipos de cultura de innovación:

**Cultura clan:** Enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores

**Cultura adhocrática:** Valora la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos

**Cultura racional:** También llamada de mercado, potencia la consecución de los objetivos ambiciosos.

**Cultura jerárquica:** Valora la eficiencia y formalización de los procesos.

La identificación del tipo de cultura de innovación dominante es fundamental, para esto se pueden analizar las prácticas administrativas, factores individuales y grupales, el contexto organizacional, los rasgos culturales, entre otros.

Para González (2013) las claves que permitirán a una organización, independientemente de su tamaño, evolucionar hacia una *cultura de innovación* es la valoración de las personas con mayor capacidad de influencia en la compañía que creen en la innovación y la lideran; disponen de un sistema de gestión para la innovación, mantienen una perspectiva transversal de la innovación, que se focalice tanto en la fase de creatividad, como de implantación; hacen de la innovación una forma habitual de trabajo en la organización, no un proceso aislado y cuentan con todas las personas de la organización, aportando, desarrollando y experimentando ideas.

### 3. 4 Grupos generacionales

Para dar mayor claridad a la definición de *grupos generacionales*, se hace pertinente conceptualizar las palabras que lo conforman. Primero, se entiende por *grupo* al conjunto de personas que interactúan entre sí con cierto grado de interdependencia. Segundo, la palabra *generacional* hace referencia a la totalidad de seres que forman parte de una misma línea de sucesión, o son el conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas, influencias culturales, sociales y políticas, se comportan de manera afín o semejante en algunos sentidos.

Con base a lo anterior, se puede definir como *grupo generacional* al conjunto de personas con comportamientos similares que comparten sucesos culturales, sociales, políticos e ideológicos en común. Citado por Gilburg (2007) está referido a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006).

El origen de agrupar a nivel generacional puede ser rastreado al campo de la sociología. En un primer momento el criterio clasificatorio pudo ser el de las fechas de nacimiento, pero Karl Mannheim (1952) introdujo a este ámbito otras pautas sobre la pertenencia a una generación, ya que compartir un año de nacimiento solo ubica a las personas en un tiempo, por así decirlo; pero es necesario coincidir en unos eventos históricos determinados y experimentar procesos sociales similares para hablar de una generación, ya que al hacerlo predispone a los individuos a pensar y comportarse de un modo parecido, así mismo a desarrollar valores y creencias en conjunto. Ronald Inglehart (1977) sostiene que los sucesos macro políticos, económicos y sociales importantes en los años “preadultos” de una determinada serie dan forma a la identidad de esas personas (incluyendo un característico conjunto de valores, creencias, expectativas y comportamientos) de tal manera que permanece aproximadamente constante a lo largo de sus vidas. Como consecuencia de estos postulados surge el interés por identificar los rasgos que caracterizan a las distintas generaciones e, incluso, si es posible hablar de rasgos que puedan ser constantes a través de las culturas. El número se reduce un poco más con respecto a estudios académicos y cuyo foco sean actitudes relacionadas con los ámbitos laborales en vez de hábitos de consumo. De hecho, uno de los pocos estudios académicos publicados (Susaeta, Pin, Idrovo et al, 2013) ofrece una mirada conjunta de varios países iberoamericanos, incluido Colombia, y cómo la pertenencia a una generación y a una cultura afecta la actitud en el trabajo, centrándose en cinco dimensiones: Proyecto de vida, Ética profesional, Actitud ante la autoridad, Liderazgo y Compromiso con la organización. Ese estudio, en concreto, encontró que tanto la generación como la cultura influían significativamente en la formación de actitudes y valores en el ámbito laboral.

Por otro lado, en un trabajo artístico del fotógrafo húngaro *Robert Capa*, seudónimo de *Endre Ernő Friedmann*, se encontró que lo había llamado “*Generación X*”, para referirse a las personas nacidas en los años 60, término que inspiró a diversas personalidades. Por su parte, el cantante Billy Idol, le colocó el nombre a su banda, “*Generación X*”, gracias a un libro escrito por los periodistas Jane

Daverson y Charles Hamblett (1965) quienes describieron a esta población, se cree que a partir de ahí se empieza también a nombrar las generaciones siguientes. En ese orden de ideas, en el mundo laboral se evidencian cuatro grupos generacionales: Generación Baby Boomers, Generación X, Generación Millennials y Generación Z, los cuales de manera gremial poseen rasgos e intereses en común. Cada generación se caracteriza por rasgos que sobresalen y permiten comprender su comportamiento y necesidades, las cuales son un punto clave para determinar patrones que conduzcan a atraerlos y retenerlos, por eso es importante resaltar que cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, ya que se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma distinta (Diaz Sarmiento, López Lambraño, & Roncallo Lafont, 2017, pág. 193) y por ello cabe la posibilidad que se relacionen de manera divergente con el proceso de innovación. Con base a lo anterior, en la tabla 3 se presenta una caracterización por cada grupo generacional.

*Tabla 3. Características de los grupos generacionales*

<b>Generación</b>	<b>Características</b>
-------------------	------------------------

## **Baby Boomers**

- ❖ Nacidos entre 1946 y 1964.
- ❖ Alta dedicación y hasta adicción al trabajo.
- ❖ Generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida.
- ❖ Ejemplo de responsabilidad y confiabilidad.
- ❖ Crecieron sin herramientas tecnológicas de la actualidad.
- ❖ Esta generación se caracteriza por su lealtad con las marcas, al igual que por un estilo de vida enfocado en el trabajo; de allí surge la expresión “trabajólicos” o workaholics.
- ❖ La mayoría de los pertenecientes a esta generación no se sienten atraídos por el Internet; no obstante, algunos hacen parte de la ola creciente de usuarios en redes sociales. Este último fenómeno es motivado por el contacto con sus seres queridos.
- ❖ Le dan un alto valor al buen servicio, así como a los precios bajos todos los días y a la ubicación de la tienda o el local.

## **Generación X**

- ❖ Nacidos entre 1965 y 1979.
- ❖ Fueron formados en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso.
- ❖ Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso.
- ❖ Individualistas.
- ❖ La seguridad laboral y la creencia de que el crecimiento estaba en la fidelidad hacia una misma compañía pierden valor para esta generación
- ❖ El trabajo como es un medio para conseguir sus objetivos, más no como el fin en sí.
- ❖ Buscan un balance entre su vida personal y laboral.
- ❖ Les gusta lo personalizado y, además, tienen una inclinación por la comunicación en los negocios vía correo electrónico.
- ❖ Les cautiva experimentar con las marcas y los servicios que proveen, pero son menos fieles.

## **Generación Y**

**o**

## **Millennials**

- ❖ Nacidos entre 1980 y 2000
- ❖ El uso de la tecnología es parte integral de su estilo de vida.
- ❖ Alta afinidad por el mundo digital e información al instante.
- ❖ Quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos, más exitoso
- ❖ Ciudadanos de un mundo globalizado
- ❖ Generación con menos afiliación política o religiosa de la historia.
- ❖ Expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades.
- ❖ Su lealtad con las marcas es volátil y motivada por las tendencias o la moda.
- ❖ No están enmarcados por estereotipos; en consecuencia, buscan la disrupción y rebelarse hacia lo tradicional.
- ❖ Están enfocados en alcanzar sus metas y servir a la comunidad.

<p><b>Generación Z</b></p> <p><b>o</b></p> <p><b>Centenials</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nacidos en el 2001 en adelante.</li> <li>❖ Surgen características como la ética, la apreciación por el orden y la estructura, esto por haber vivido el terrorismo, la violencia escolar y la incertidumbre económica.</li> <li>❖ Construyen comunidades en línea (virtuales), pues así se sienten “más” cercanos.</li> <li>❖ Son empoderados de la tecnología</li> <li>❖ Perciben el planeta como una “gran aldea” y la hiperconectividad es “normal” para ellos.</li> <li>❖ Poseen capacidad multifuncional y el 70% de las compras en el hogar son influenciadas por esta generación.</li> </ul>
---	---

Fuente. Elaboración propia con base en (Díaz Sarmiento, López Lambrano, & Roncallo Lafont, 2017)

Es evidente que tratar de generalizar cómo funcionan, piensan y toman decisiones las diversas generaciones, no es suficiente para desarrollar una estrategia exitosa para atraerlos y mucho menos retenerlos a nivel laboral. Sin embargo, no descubrir o estudiar estas diferencias podría dificultar la labor de “mantenerlos” porque los cambios siempre están ahí; no reconocerlos significa perder ventaja como marca y como empresa.

### **3.4.1 ¿Qué valoran las generaciones a nivel laboral?**

Las variables sociales, demográficas, culturales, expectativas en la calidad de vida, las relaciones entre la vida profesional, familiar y personal, sumado a la inserción activa y cada vez más marcada de la mujer en el mercado, sin duda alguna, han evidenciado cambios significativos en la dinámica

laboral. Es por ello, que el interés de cada grupo generacional es cada vez más difícil de “complacer”, ya que las brechas de cada uno son diferentes y diversas, pues lo que les sirve o atrae a unos, a otros no tanto, por razones obvias no puede utilizarse un mismo modelo de gestión sin tener en cuenta lo que buscan con mayor empeño en cada momento.

Con base a lo anterior, investigadores y profesionales se han preguntado entonces, qué es lo que realmente valoran las generaciones en su trabajo y cuáles son sus actitudes frente a ello, para intentar dar respuesta al interrogante, nos apoyamos en un estudio publicado por la revista INALDE Business School - Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE Edición No. 43 junio de 2016, donde abarcan las generaciones X y Y, basado en las 5 dimensiones de Zemke, Raines y Filipczak (2000), en su libro “*Generations at Work*”, quienes, con una muestra de 290 personas, explican cómo las características de los valores y actitudes influyen en el ámbito laboral colombiano.

A continuación, se representa en la gráfica 1 datos estadísticos de la muestra:

*Figura 1. Muestra del estudio*



Al recolectar la información se evidenció una división de hombres y mujeres nombrados con su grupo generacional respectivo, esto para obtener una mejor apreciación en el comportamiento y actitudes frente a las dimensiones en las que se evaluarían.

En ese orden de ideas, para obtener un resultado rápido y eficaz, el estudio se realizó bajo una muestra de conveniencia (contactos personales y personas encuestadas de forma aleatoria en centros comerciales), con un cuestionario cerrado de 25 puntos, contestando en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 “no es tan importante” y 5, “lo más importante”. Las dimensiones a evaluar eran las siguientes:

- ❖ Proyecto de vida.
- ❖ Ética profesional.
- ❖ Actitud frente a la autoridad.
- ❖ Liderazgo.
- ❖ Compromiso frente a la empresa.

Al analizar los resultados obtenidos de las encuestas, se evidenció que las generaciones X y Y poseen intereses diferentes frente a los ámbitos anteriormente mencionados. A través de la gráfica 2 se expone con mayor claridad los ítems según la relevancia de cada grupo generacional.

*Tabla 4. Dimensiones que valoran las generaciones*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ACTITUD HACIA AL TRABAJO</b>	<b>MED GEN Y</b>	<b>MED GEN X</b>
Proyecto de vida	Que mi trabajo tuviera un horario fijo	3,24	2,43
	Tener un trabajo que me diera seguridad.	4,79	4,35
Ética profesional	Reconocimiento debido al esfuerzo, no al estatus.	4,72	4,57
Actitud ante la autoridad	Recibir apoyo por parte de mi jefe.	4,79	4,37
	Que la supervisión realizada por mi jefe sea de calidad.	4,83	4,59
Liderazgo	Que mi jefe sea un buen profesional.	4,94	4,79
	Que en mi equipo de trabajo hubiese una conjunta toma de decisiones.	4,49	4,29

Fuente. Tomado de la revista INALDE Business School - Universidad de La Sabana y de Alumni INALDE Edición No. 43 junio de 2016. (Gráficas 1 y 2)

A manera de conclusión, se puede inferir que sin duda alguna los grupos generacionales tendrán intereses y perspectivas divergentes, y que se puede tener un acercamiento cuando se estudia e investiga lo que los moviliza, por ello es importante resaltar que en los resultados del estudio, se muestra claramente que las generaciones no son homogéneas, es decir, en la generación Y predomina recibir apoyo por parte del jefe al igual que una supervisión de calidad, en cambio en la generación X, estos ítems carecen de interés, ambos con focos distintos. Con base a lo anterior,

queda evidenciado que, al no considerar estas diferencias intergeneracionales, se está dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma. Las consecuencias de desaprovechar el conocimiento, talento y cometer errores por “aprender sobre la marcha” resultan ser catastróficas.

La inclusión de principios éticos, sociológicos y el cambio cultural que se desea alcanzar en una empresa, sumado a la calidad, la autonomía y el reconocimiento profesional son los puntos de referencia a obtener en esta época para estudiar y administrar las organizaciones, manteniendo un método adecuado de gestión apropiado para cada grupo generacional.

## **4. Metodología**

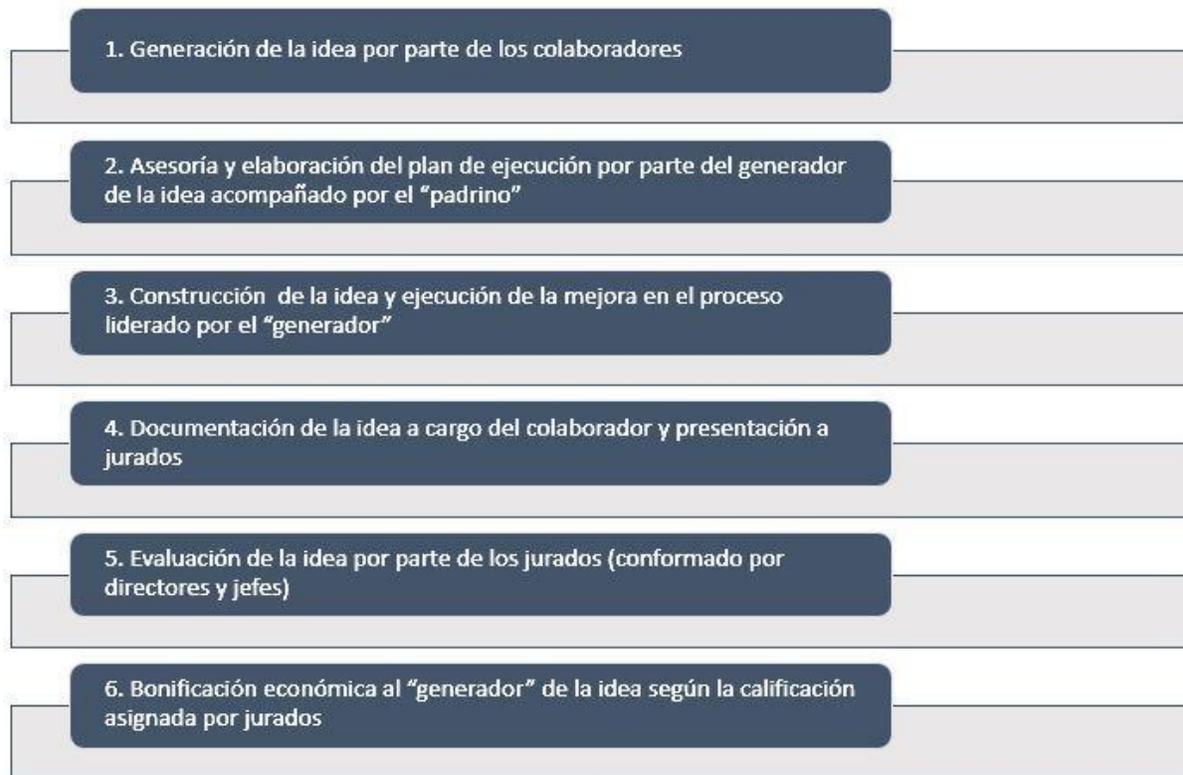
### **4.1 Diagnóstico**

La empresa en la que se desarrollará la investigación está ubicada en el municipio de Rionegro, Antioquia. Pertenece al sector manufacturero, dedicándose a la fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios para vehículos automotores, cuenta con 138 colaboradores 64% correspondiente al personal femenino y 36% personal masculino. El core de la organización es la confección de cojinería para automóviles. El desarrollo de esta actividad productiva cuenta con ocho (8) procesos: almacén general, corte, costura, calidad, mantenimiento, ingeniería, talento humano y costos, los cuales le aportan a la estrategia organizacional enfocada en cumplir los requerimientos del cliente con una alta calidad, bajo costo y alta oportunidad (entendido como capacidad de respuesta).

El cumplimiento de la estrategia está monitoreada a través del seguimiento a los indicadores del Balanced Scorecard (BSC), en el cual se encuentra el *Monozukuri*, indicador asociado a los ahorros generados en el proceso de innovación, pues la organización entiende plenamente el beneficio a nivel competitivo que esta genera, es por esto que dicho proceso se encuentra dentro de los procesos estratégicos. Actualmente se cuenta con dos metodologías para impulsar la mejora de los procesos, la primera metodología es denominada *Kaizen*, la cual consiste en crear equipos de

trabajo para resolver una situación problema o atacar indicadores que se encuentren por fuera de objetivo a partir de contramedidas innovadoras que garanticen la disminución de costos, residuos o riesgos. Esta metodología se desarrolla en un tiempo aproximado de 8 meses, en diferentes etapas por un equipo integrado por 5 colaboradores y 1 asesor. La segunda metodología es denominada Sistema de ideas (SI), la cual permite impactar los procesos a partir de la mejora continua, a través de esta iniciativa cualquier colaborador de la organización propone mejoras a nivel de proceso, procedimiento, tarea, producto, distribución de layout, entre otros. La ventaja de esta metodología es que el nivel jerárquico no es un limitante para proponer una mejora, por el contrario, se tiene en cuenta tanto personal operativo como administrativo, adicionalmente se brinda acompañamiento por parte de un *padrino* (persona encargada de asesorar y gestionar recursos cuando sea necesario para la implementación de la idea de mejora), lo que facilita una inclusión de todo el personal y mayor probabilidad de éxito en la idea propuesta. De manera general las etapas de la metodología Sistema de Ideas son las siguientes:

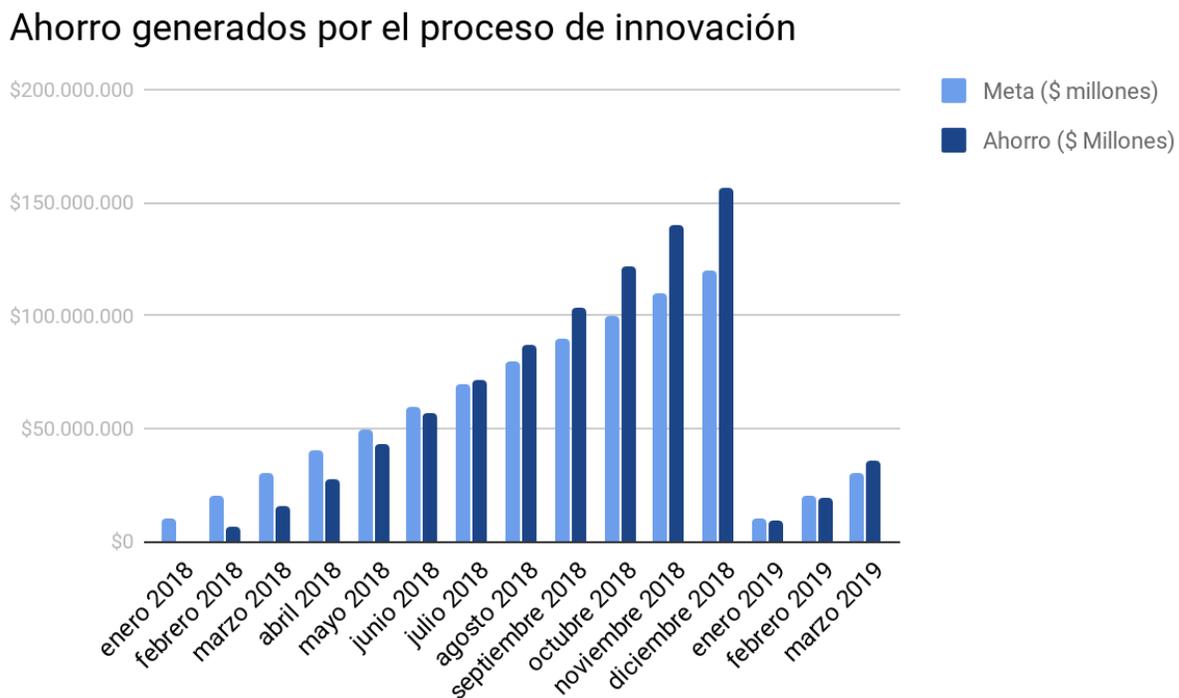
*Ilustración 2. Metodología sistema de ideas.*



*Fuente.* Elaboración propia

El sistema de ideas contempla la remuneración económica y el reconocimiento frente a los demás colaboradores por el aporte a la organización como elementos motivadores e incentivos para garantizar la participación de las personas en el proceso de innovación. Los resultados de esta iniciativa se ven reflejados a nivel económico, como se presenta en la siguiente gráfica:

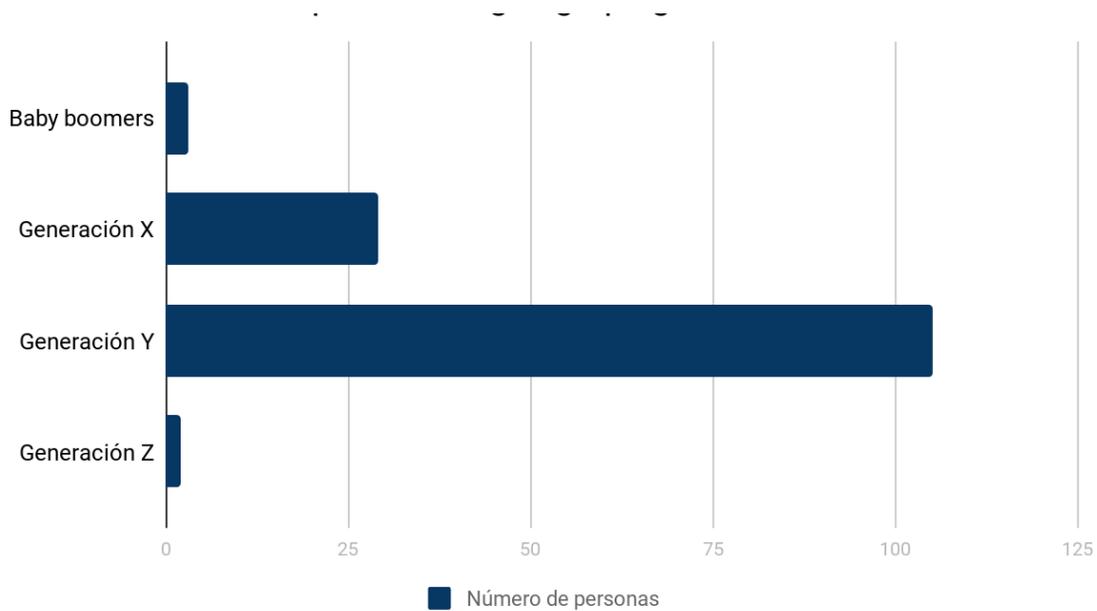
Gráfica 1. Ahorros generados en el proceso de innovación



Fuente. Elaboración propia

Con relación a los grupos generacionales existentes en la organización se evidencia que el mayor porcentaje 75% se concentra en la generación Y o Millennials, seguido por la generación X con un 31%, tanto la generación Z como la Baby Boomers representan únicamente el 5% cada una, como se evidencia en la gráfica 1.

Gráfica 2. Caracterización del personal según generaciones



Fuente. Elaboración propia

## 4.2 Enfoque metodológico

Para abordar el objetivo de la investigación, identificar la percepción de los grupos generacionales sobre el proceso de innovación en una empresa manufacturera, se empleará un enfoque cualitativo, pues permite conocer las diferentes perspectivas y subjetividades de los colaboradores de la organización (Galeano, 2012). Es importante dar claridad que se realizará una investigación transversal, pues estudia un fenómeno puntual en un periodo de tiempo.

El enfoque metodológico de la investigación es de tipo *constructivista*, ya que a partir de un contexto específico se interactúa, se involucra y co-construyen los resultados con los individuos o participantes en cuestión, en este caso, los colaboradores, el contexto, la percepción de estos con los procesos de innovación de la organización y el análisis de los investigadores.

En este trabajo se utilizará como estrategia el *estudio de caso*, el cual hace referencia a la recolección, el análisis, la presentación detallada y estructurada de información sobre un individuo, un grupo o una institución, teniendo como objetivo básico, comprender el significado de una

experiencia, lo cual implica examinar diversos aspectos de un mismo fenómeno (Galeano, 2012; Stake, 1994; Pérez, 1994).

Se construirá un instrumento de entrevista semiestructurada, el cual será aplicado a 10 colaboradores, muestra seleccionada por conveniencia según el grado de interacción con el proceso de innovación de la empresa manufacturera, los criterios de inclusión fueron:

1. Personas que pertenezcan a las áreas de costura, calidad e ingeniería, puesto que están asociadas al core de la organización y tienen una gran relación con los procesos de innovación ya que facilitan el apoyo de los mismos.
2. Personas que pertenezcan a los procesos de apoyo (costos, mantenimiento y talento humano), que hayan participado por lo menos una vez en los últimos 6 meses.
3. Personas de la organización que cumplan con los requisitos anteriores y están dispuestos a participar del estudio.

La siguiente tabla presenta el número de participantes por generación.

*Tabla 5. Participantes del estudio según generación*

<b>Generación</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>Proceso</b>	<b>Cargo</b>
Baby Boomers	2	Talento humano	Auxiliar de remuneraciones
		Costura	Entrenadora
X	3	Talento humano	Líder SISO
		Almacén	Jefe de almacén
		Costura	Líder de costura
Y	4	Calidad	Supervisor de calidad

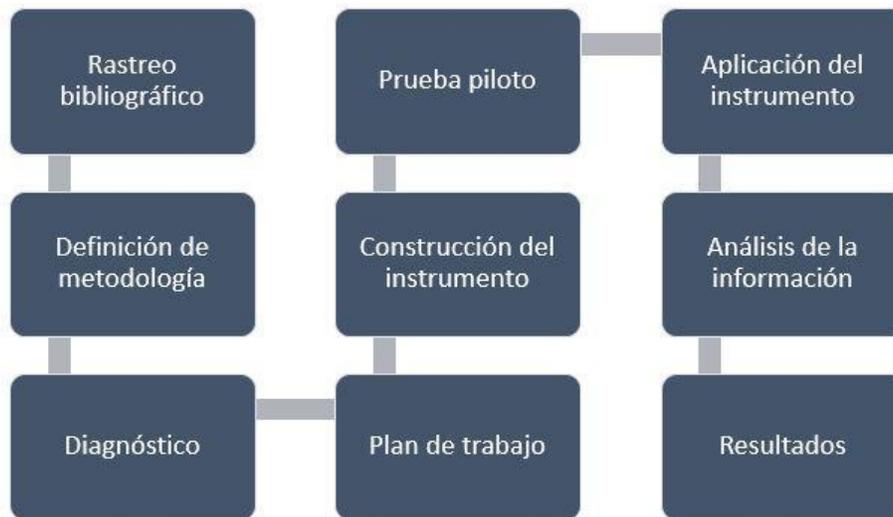
		Mantenimiento	Auxiliar de mantenimiento
		Costura	Supervisor costura
			1 operario costura
Z	1	Costos	Auxiliar de costos

Fuente. Elaboración propia

El resto del personal y demás procesos no se incluyeron debido al bajo nivel de participación en el proceso de innovación.

De manera macro el siguiente esquema presenta las diferentes etapas para la fase metodológica:

*Ilustración 3. Fase metodológica*



Fuente. Elaboración propia

## **5. Análisis de la información**

Teniendo en cuenta las características anteriores de la población y el número de la muestra, se procede a realizar la aplicación del instrumento. Tidd (2001) plantea que las mejores prácticas de administración de la innovación varían dependiendo de una serie de factores externos e internos de la empresa, por lo tanto, sugiere tener en cuenta a la organización como tal para que se evalúe en el análisis del entorno, la innovación y el desempeño organizacional.

### **5.1 Recolección de datos**

Para realizar la recolección de datos se aplicó una entrevista semiestructurada a 10 participantes seleccionados a conveniencia teniendo en cuenta los diferentes grupos generacionales, la cantidad de personas pertenecientes a dicho grupo y la relación directa con el proceso de innovación implementado en la organización. Para garantizar la captura de información de manera objetiva las entrevistas cuentan con un registro auditivo que respalda el análisis de las mismas.

### **5.2 Instrumento de Medición**

Para analizar la percepción de los grupos generacionales con respecto al proceso de innovación en la empresa de manufactura, se diseñó un cuestionario de 10 preguntas abiertas. La participación de los colaboradores se realizó a través de consentimiento informado, en el cual se expuso el objetivo de la investigación y la finalidad académica sobre la cual nos apoyamos. Las preguntas del cuestionario se basaron en 4 grandes subtemas abordados desde la literatura y expuestos a lo largo de la monografía:

- ❖ Innovación.
- ❖ Importancia de la innovación.
- ❖ Cultura organizacional.
- ❖ Grupos generacionales.

La siguiente ilustración presenta el instrumento que se empleó en el estudio:

#### Ilustración 4. Instrumento empleado en el estudio

<b>Entrevista percepción del proceso de innovación Empresa Manufacturera</b>	
La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer la percepción respecto al proceso de innovación en la organización, sea lo más sincero posible en sus respuestas, las cuales serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán utilizadas con fines académicos.	
<b>Proceso:</b>	
<b>Fecha de nacimiento:</b>	<b>Género:</b> <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/> MASCULINO
<b>Nombre del entrevistado:</b>	
<b>Pregunta 1.</b> ¿Qué significa para usted INNOVACIÓN?	
<b>Pregunta 2.</b> Mencione palabras, aspectos o elementos que considere, se asocian con la INNOVACIÓN.	
<b>Pregunta 3.</b> ¿En qué ha consistido su participación dentro del "sistema de ideas" como proceso de innovación de la empresa?	
<b>Pregunta 4.</b> ¿Qué consecuencias o efectos considera usted, que ha tenido para la empresa implementar el "sistema de ideas" como metodología de innovación?	
<b>Pregunta 5.</b> ¿Cómo ha sido el apoyo por parte de los jefes y la dirección en cuanto a su participación en la metodología "sistema de ideas"?	
<b>Pregunta 6.</b> ¿Qué tipo de beneficios ha obtenido por participar en el "sistema de ideas"?	
<b>Pregunta 7.</b> ¿De qué manera la participación en el "sistema de ideas" ha contribuido a su crecimiento personal o profesional?	
<b>Pregunta 8.</b> ¿Cómo se siente a la hora de presentar una sugerencia al "sistema de ideas"?	
<b>Pregunta 9.</b> ¿Cómo ha cambiado con los años su percepción acerca de implementar métodos de innovación en esta empresa?	
<b>Pregunta 10.</b> ¿De qué manera su edad puede generar beneficios u obstáculos para participar en el "sistema de ideas"?	

Fuente. Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, el análisis de la información se realizó con base a los subtemas abordados en esta investigación: Innovación, Importancia de la innovación, Cultura organizacional y Grupos generacionales, los cuales abrieron paso al desarrollo de las entrevistas que arrojaron percepciones interesantes de los participantes, categorizándolos posteriormente por su grupo generacional, para así determinar resultados concluyentes de esta monografía.

En ese orden de ideas, se resalta la importancia del paso a paso que se realizó para la definición de las conclusiones expuestas más adelante, los cuales se agruparon de la siguiente manera:

- ❖ Creación de cronograma de trabajo.
- ❖ Realización de prueba piloto, en la cual se validó la consistencia y viabilidad del instrumento.
- ❖ Citación correspondiente a cada participante en los horarios establecidos con el jefe inmediato teniendo en cuenta la disponibilidad de producción.
- ❖ Explicación individual de la metodología de la entrevista a realizar, con su respectivo consentimiento informado.
- ❖ Realización de las entrevistas, cada una respaldada por grabaciones previamente autorizadas por los participantes.
- ❖ Finalización de las entrevistas, agradeciendo a cada participante por su colaboración y atención en cada pregunta.

### **5.3 Medida**

Este estudio permite a través de un cuestionario consolidar respuestas perceptivas de los colaboradores acerca del proceso innovación implementado por la organización, teniendo como referente el “sistema de ideas”. Utilizar las respuestas perceptivas en esta investigación, es fundamental porque permite la comparación de apreciaciones de los colaboradores de distintas áreas de la empresa, teniendo en cuenta su grupo generacional. La realización del estudio parte de la necesidad de entender el entorno en el que se desarrollan y aplican las innovaciones, concibiendo el fenómeno a partir de una visión humana, económica y social. Este planteamiento de cuestionarios con respuestas perceptivas se sustenta en las aplicaciones de Olson, Slater y Hule (2005).

A continuación, se exponen las preguntas realizadas a los participantes, asociando cada una de estas a los 4 subtemas abordados en el cuestionario con base al desarrollo de la investigación:

❖ **Innovación:**

*Ilustración 5. Preguntas subtemas innovación*

**Pregunta 1.** ¿Qué significa para usted INNOVACIÓN?

---

**Pregunta 2.** Mencione palabras, aspectos o elementos que considere se asocien con la INNOVACIÓN.

---

**Pregunta 3.** ¿Cómo ha sido su participación dentro del “sistema de ideas” como proceso de innovación de la empresa?

Fuente. Elaboración propia

Los anteriores interrogantes pretenden analizar el nivel de relación y comprensión que existe entre los colaboradores y la innovación, como método destacado en los procesos productivos de la empresa manufacturera.

❖ **Importancia de la innovación:**

*Ilustración 6. Preguntas subtema importancia de la innovación*

**Pregunta 4.** ¿Qué consecuencias o efectos ha tenido para la empresa implementar el “sistema de ideas” como metodología de innovación?

---

**Pregunta 5.** ¿Cómo ha sido el apoyo por parte de los jefes y la dirección en cuanto a la metodología “sistema de ideas”?

---

Fuente. Elaboración propia

Al realizar estas preguntas, el objetivo es conocer que tanto los colaboradores perciben la importancia que tiene la innovación en los procesos productivos de la organización, propiciadas desde sus puestos de trabajo.

❖ **Cultura organizacional:**

*Ilustración 7. Preguntas subtema cultura organizacional*

<b>Pregunta 6.</b> ¿Qué tipo de beneficios ha obtenido por participar en el “sistema de ideas”?
<b>Pregunta 7.</b> ¿De qué manera la participación en el “sistema de ideas” ha contribuido a su crecimiento personal o profesional?
<b>Pregunta 8.</b> ¿Cómo se siente a la hora de presentar una sugerencia al “sistema de ideas”?

Fuente. Elaboración propia.

Con base en los anteriores interrogantes, se pretende indagar acerca del impacto (positivo o negativo) que genera la implementación de la innovación, desde la perspectiva profesional, personal, y organizacional.

❖ **Grupos generacionales:**

*Ilustración 8. Preguntas subtema grupos generacionales*

<b>Pregunta 9.</b> ¿Cómo ha cambiado con los años su percepción acerca de la implementación del “sistema de ideas” como método de innovación?
<b>Pregunta 10.</b> ¿De qué manera su edad puede generar beneficios u obstáculos para participar en el “sistema de ideas”?

Fuente. Elaboración propia

Por último, con estas preguntas se intenta percibir la valoración de los diversos grupos generacionales, acerca de la innovación, puntualmente con el método “sistema de ideas” implementando en la empresa.

## 6. Resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, se puede afirmar que no hay mayor diferencia en la percepción de los grupos generacionales en cuanto a la innovación como método de mejora, por el contrario, la percepción converge al entendimiento de la innovación como una opción de cambio y desarrollo favorable de los procesos.

A continuación, se presentan las percepciones acerca del proceso de innovación, según las preguntas expuestas en el ítem anterior:

Tabla 6. ¿Qué significa innovación?

Pregunta 1	Generación	Respuestas claves colaboradores	Observación
¿Qué significa INNOVACIÓN?	Baby Boomers	Generación de nuevas ideas; hacer las cosas diferentes	Se pudo evidenciar por parte de los colaboradores que el concepto <i>Innovación</i> no presenta diferencias significativas según el grupo generacional, a manera general <i>Innovación</i> se entiende como mejora, cambio en la forma de proceder tanto en el ámbito laboral como personal.
	Generación X	Cambio, mejora, actualización en todos los ámbitos de la vida	
	Millennials	Mejora en los procesos y cambio en la forma de hacer las cosas	
	Generación Z	Mejora empresarial	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 7. ¿Palabras, aspectos o elementos se asocian con la INNOVACIÓN?

<b>Pregunta 2</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves colaboradores</b>	<b>Observación</b>
¿Palabras, aspectos o elementos se asocian con la INNOVACIÓN?	Baby Boomers	Crear, progresar, repensar, creatividad, mejorar, renovar, tecnología	Se observa que las cuatro generaciones convergen en asociar innovación con mejora, cambio, creatividad, pero la generación X realiza un énfasis específico en las competencias necesarias para que el proceso de innovación sea exitoso.
	Generación X	Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, asertiva, mejora, cambio, creatividad, mente abierta, resistencia	
	Millennials	Nuevo, facilidad, creatividad, esfuerzo, crear, cambio, mejora, modificar, recompensa	Por otro parte, los Millennials establecen una asociación directa de la innovación entre esfuerzo y recompensa.
	Generación Z	Novedad, creación, mejora, creatividad	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 8. Participación dentro del “sistema de ideas” como proceso de innovación de la empresa

<b>Pregunta 3</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves colaboradores</b>	<b>Observación</b>

Participación dentro del “sistema de ideas” como proceso de innovación de la empresa	Baby Boomers	La participación de esta generación se asocia a la generación de ideas en la búsqueda continua de la minimización de desperdicios, reducción de costos y mejoras en los puestos de trabajo logrando ambiente más sano y adecuado.	Se pudo concluir que la generación baby Boomers y Millennials contribuyen en mayor medida a la generación de ideas, por su parte la generación X enfoca su participación en la asesoría y apoyo de las ideas, la generación Z cumple un rol de gestión pues facilita el cierre del ciclo del sistema a través de la documentación de las ideas.
	Generación X	Esta generación enfoca su participación en el apoyo de las ideas, brindando asesoría y suministrando información para materializarlas.	Cabe resaltar que la generación X cuenta con un alto nivel de influencia y apertura al apadrinamiento de las ideas y alineación de nuevos participantes al sistema.
	Millennials	La contribución de este grupo generacional se caracteriza por la generación de ideas, así como apadrinamiento a colaboradores que tienen poca	

		trayectoria en la metodología de innovación.	
	Generación Z	Participación enfocada en la documentación y perfeccionamiento las ideas de otros colaboradores, aportando su conocimiento sobre el tema.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9. Consecuencias del sistema de ideas

<b>Pregunta 4</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves colaboradores</b>	<b>Observación</b>
Consecuencias o efectos que ha tenido para la empresa implementar el “sistema de ideas” como metodología de	Baby Boomers	Mejoras en los procesos y puestos de trabajo, minimización de costos.	Se evidenció que las cuatro generaciones perciben la reducción de costos como una ventaja significativa.
	Generación X	Mejora en el ambiente laboral y de los procesos, reducción de costos, beneficios para todos puesto que se aprende	La generación baby Boomers asigna un nivel de importancia alto a los beneficios en

innovación		a trabajar en equipo.	el proceso y puesto de trabajo, mientras que la generación X lo hace en el ambiente laboral, por su parte los Millennials lo atribuyen a la competitividad y la cultura de mejora, finalmente la generación Z otorga especial relevancia al crecimiento profesional como ventaja principal del sistema de ideas.
	Millennials	Minimiza costos, gastos y tiempos de fabricación permitiendo ser más competitivos en el mercado. Creación de una cultura de mejora continua	
	Generación Z	Ahorros en costos, materiales. Ayuda al crecimiento profesional, y a reinventar mejoras.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10. Apoyo a la participación en el sistema de ideas

Pregunta 5	Generación	Respuestas claves colaboradores	Observación
Apoyo por parte de los jefes y la dirección en cuanto a la participación en la	Baby Boomers	Perciben alto apoyo por parte de los jefes y la dirección, la cual se encarga de promover constantemente la participación.	Se puede decir que los empleados reportan que existe un alto nivel de escucha, reconocimiento, apoyo tanto en recursos monetarios
	Generación X	Evidencian por parte	

metodología “sistema de ideas”		de la dirección acompañamiento, escucha y motivación para viabilizar (cuando sea el caso) y materializar la idea.	como físicos, tecnológicos y demás elementos necesarios para el desarrollo de la idea, es la percepción generalizada de las generaciones en cuanto al compromiso y patrocinio por parte de jefes y dirección.
	Millennials	Perciben alto nivel de involucramiento de la dirección, reconociendo los aportes de cada colaborador y brindando los recursos económicos para el desarrollo y ejecución de la idea.	
	Generación Z	Notan en la dirección disposición continua para el apoyo de las ideas, brindando espacios de formación que permitan la participación en el sistema.	

Fuente. Elaboración propia

*Tabla 11. Beneficios del sistema de ideas*

<b>Pregunta 6</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves</b>	<b>Observación</b>
-------------------	-------------------	--------------------------	--------------------

		<b>colaboradores</b>	
Beneficios obtenidos por la participación en el “sistema de ideas”	Baby Boomers	Beneficios económicos, detalles, reconocimiento, mejora en los puestos de trabajo.	A manera de conclusión, se puede evidenciar que los principales beneficios obtenidos por parte de los colaboradores corresponden al reconocimiento y la retribución económica, pues todas las generaciones convergen en estos elementos. El desarrollo de competencias y habilidades son elementos percibidos por la generación X, Z y los Millennials.
	Generación X	Obtención de beneficios económicos, optimización de los procesos y apertura al cambio.	
	Millennials	Reconocimiento, aumento de confianza cuando las ideas son tenidas en cuenta y retribución económica.	
	Generación Z	El beneficio es más personal y profesional pues hace que la mente esté abierta a los cambios y a cómo seguir mejorando los procesos.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 12. Contribución en el aspecto profesional y personal por la participación en el sistema de ideas

<b>Pregunta 7</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves colaboradores</b>	<b>Observación</b>
<p>Contribución al crecimiento personal o profesional gracias a la participación en el “sistema de ideas”</p>	<p>Baby Boomers</p>	<p>Ha cambiado la manera de proyectarme en el puesto de trabajo. Entender de manera global los diferentes procesos de la compañía.</p>	<p>Se pudo evidenciar en los colaboradores que, si existe una pequeña diferencia respecto a lo que perciben en el crecimiento, que en el caso de los baby Boomers, la contribución por la participación en el sistema de ideas está relacionado con mejoras en el puesto de trabajo. Por otro lado, la generación X y Y, abordan mucho el hecho de aprender, aportar mejoras, apuntando esto a su desarrollo profesional y personal. La generación Z por su parte, aprovechan cada instante de</p>
	<p>Generación X</p>	<p>Cambio en las perspectivas en cuanto a las mejoras, mente abierta, repercute de manera positiva en el crecimiento personal. Desarrollo de capacidad de análisis.</p>	
	<p>Millennials</p>	<p>Aprendizaje continuo, visión de mejora, cambio de las condiciones laborales, mejora en las habilidades profesionales</p>	

	Generación Z	La contribución ha sido directo al aprendizaje, pues se adquieren conocimientos diarios los cuales se pueden poner en práctica y vivenciarlos en marcha.	aprendizaje, lo cual hace que sea un aporte valioso a su crecimiento personal y profesional.
--	--------------	--	--

Fuente. Elaboración propia

Tabla 13. ¿Cómo se siente a la hora de presentar una sugerencia al “sistema de ideas”?

<b>Pregunta 8</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves colaboradores</b>	<b>Observación</b>
¿Cómo se siente a la hora de presentar una sugerencia al “sistema de ideas”?	Baby Boomers	Apoyo y confianza tanto de la dirección como de otros colaboradores.	En general, se concluye que a la hora de presentar una idea como proceso de innovación las cuatro generaciones perciben variables favorables para la participación en el sistema, tales como escucha, aceptación, apoyo, colaboración y motivación.
	Generación X	Colaboración, apoyo y buena escucha.	
	Millennials	Aceptación, apoyo económico y por parte de la dirección, motivación	
	Generación Z	Atención, apoyo, y sobre todo escucha, sin importante el	

		impacto de la idea.	
--	--	---------------------	--

Fuente. Elaboración propia

Tabla 14. ¿Cómo ha cambiado con los años su percepción acerca de implementar métodos de innovación en esta empresa?

<b>Pregunta 9</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves colaboradores</b>	<b>Observación</b>
¿Cómo ha cambiado con los años su percepción acerca de implementar métodos de innovación en esta empresa?	Baby Boomers	Años anteriores no se le daba la importancia este tema, hoy en día se nota como los cambios han ayudado a mejorar los procesos.	Los colaboradores manifiestan que la percepción acerca de la innovación en la empresa ha cambiado de manera favorable. La generación baby Boomers, aceptó que ese tipo de implementación (sistema de ideas) fue muy provechoso para todos, ya que al innovar se está contribuyendo a ambas partes (empresa-colaborador). Por su parte, la generación X, se muestra complacida
	Generación X	Las personas han aceptado y cambiado de manera positiva sus perspectivas gracias a estos nuevos métodos de innovación	
	Millennials	Desde la implementación de este sistema, los procesos son más ágiles en temas de producción y	

		optimización en tiempos.	por tener una perspectiva acertada
	Generación Z	Los sistemas de innovación siempre van a aportar positivamente en los procesos productivos, encaminados a generar ventajas competitivas.	en cuanto a métodos de innovación, ya que los hace visionar más allá de lo que simplemente está. Las generaciones Y y Z en este caso, son visionarios innatos de este tipo de métodos ya que apuntan siempre a que lo innovador arrastra consigo poseer ventaja competitiva.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15. ¿De qué manera su edad puede generar beneficios u obstáculos para participar en el “sistema de ideas”?

<b>Pregunta 10</b>	<b>Generación</b>	<b>Respuestas claves colaboradores</b>	<b>Observación</b>
¿De qué manera su edad puede generar beneficios u	Baby Boomers	La edad no es un obstáculo para generar y materializar ideas.	En general, los colaboradores expresan que la edad no es un determinante en la participación en el sistema de ideas, los
	Generación X	La experiencia siempre apoya en la	

obstáculos para participar en el “sistema de ideas”?		generación de ideas, pero no es lo que determina que personas menos expertas participen en la creación de las mismas.	diferentes grupos generacionales coinciden en que la principal característica para la innovación es la iniciativa, ni la experiencia ni la edad generan obstáculos.
	Millennials	No se trata de edades, sino de la capacidad y seguridad que sienta la persona para exponer sus ideas.	
	Generación Z	Es relativo, cada persona tiene la capacidad para crear e innovar, la edad no tiene nada que ver.	

Fuente. Elaboración propia

De manera general los resultados obtenidos a partir del análisis de la información, establecen:

1. La innovación es un proceso en el cual se crea, mejora o se asigna una función novedosa a un producto, servicio, procedimiento o método, en este proceso también tiene cabida las mejoras en el ámbito personal.
2. Se evidencia un complemento por parte de las cuatro generaciones a la hora de participar en el sistema de ideas como proceso de innovación, cada generación ejerce roles diferentes en el cual potencializa las competencias del grupo generacional.

3. La innovación es percibida como un proceso que genera ventajas competitivas, traducida en mejoras como: reducción de costos, competitividad, en el puesto de trabajo, crecimiento personal y en la cultura organizacional.
4. Se percibe un alto apoyo por parte de los jefes y la dirección, pues estos generan confianza a la hora de presentar una idea, motivación, apoyo económico y reconocimiento.
5. Adicional al reconocimiento y remuneración económica, la participación en el sistema de ideas contribuye al crecimiento personal, profesional y aprendizaje continuo.
6. La edad no es una variable que determina o no el nivel de participación en el proceso de innovación, los colaboradores manifiestan que la característica fundamental en este proceso es la *iniciativa*.

## 7. Conclusiones

Considerando el objetivo del estudio, identificar la percepción de los grupos generacionales acerca del proceso de innovación de una empresa manufacturera, se comprueba a través del análisis de la información de las entrevistas realizadas, que la innovación es una variable positiva que impacta los procesos organizacionales e individuales. Adicional, se identifica que no existen diferencias significativas en cuanto a la percepción de innovación por parte de cada grupo generacional, pues las cuatro generaciones asocian la innovación a un proceso de cambio y mejora constante, en el que al participar se obtiene además de beneficios económicos, aprendizaje, crecimiento personal y profesional. En cuanto a la cultura de innovación existe una percepción favorable, en la que se cuenta con gran compromiso, motivación y apoyo de la dirección. Otro de los resultados importantes del estudio se relaciona con el rol que cumple la edad en la participación del sistema de ideas, como método innovador, pues contrario a como se pensaba esta no es una variable determinante en el proceso de innovación; al inicio del estudio la edad estaba asociada a la experiencia y conocimiento del proceso, lo que se podría traducir en una mayor disposición de innovación, idea que fue refutada con los resultados obtenidos.

Es importante resaltar, que los resultados del estudio coinciden con los esperados respecto a lo que cada generación valora y asigna mayor importancia, así pues la generación *Baby Boomers* asigna

un alto significado al trabajo, sus condiciones y los resultados empresariales que se puedan obtener, la *generación X* busca una integración entre la vida personal y laboral, por lo que se demuestra en las respuestas de los colaboradores una asociación entre las competencias necesarias para el desarrollo de su labor y elementos para el crecimiento personal; finalmente por parte de la *generación Y* y *Z* se identifica un gran interés de aprendizaje y desarrollo personal.

Analizando los resultados obtenidos con la situación laboral actual, se evidencia por parte de la organización una gran necesidad para gestionar eficientemente las motivaciones e intereses de cada grupo generacional, pues él no hacerlo genera que los individuos cambien en poco tiempo de labor y empresa, buscando condiciones laborales que se ajusten a sus necesidades y proyecto de vida, de acuerdo a esta medida han surgido nuevas modalidades de contratación y formas de trabajo, que terminan aumentando la precarización del mismo y trasladando la responsabilidad contractual al individuo, ejemplo de ello son las plataformas digitales de economía compartida como *Uber* y *Rappi*, aumento de servicios de freelance y emprendimiento, contratación por prestación de servicios en auge etc, estas condiciones laborales desfavorables para la competitividad e innovación se reflejan en los indicadores de gestión a nivel nacional, pues el porcentaje de desempleo del mes de abril del presente año cerró en 10,3% (DANE, 2019), dato que podría aumentar considerablemente si la medición que se realiza evaluará criterios ajustados a la realidad (discusión que no se realizará en este estudio).

Teniendo en cuenta la estructura planteada para el desarrollo de esta investigación, este se considera fácilmente escalable en el mismo sector o en otros sectores productivos, siempre y cuando se realice un diagnóstico y lectura apropiada del sistema de innovación de la empresa interesada, esto con el fin de evaluar los 4 subtemas abordados en el estudio: innovación, importancia de la innovación, cultura de innovación y grupos generacionales.

Por otra parte, la ejecución de la monografía suscita nuevos interrogantes que podrían ser abordados en estudios futuros, como complemento a la presente investigación, uno de ellos se relaciona con ¿cómo se puede promover la innovación y creatividad teniendo en cuenta las motivaciones e intereses de los diferentes grupos generacionales?

Finalmente, como recomendaciones y sugerencias realizadas a la empresa manufacturera, como resultado del análisis, se tiene:

1. Si bien existe un nivel de participación en el sistema de ideas favorable, se pueden crear espacios para promover y facilitar la innovación, a través de técnicas de creatividad.
2. Aprovechar la diversidad generacional existente en la organización, propiciando el trabajo en equipo de las mismas, que potencialice las competencias de cada generación.
3. Aumentar la participación de los colaboradores del personal operativo, pues son las personas que se encuentran constantemente en interacción con el proceso y reconocen de manera directa las oportunidades de mejora existentes.
4. Generar apertura y disposición de cambio de los procesos organizacionales para asumir el reto que representan las nuevas generaciones, ¿Qué se está haciendo diferente para garantizar que se aporta al proyecto de vida de los colaboradores y al crecimiento personal desde el desarrollo de su labor? ¿La organización está preparada para suplir los intereses y motivaciones de cada generación a nivel laboral?
5. Sostener el patrocinio y compromiso por parte de los jefes y la dirección que se ha tenido hasta el momento, pues ha favorecido la cultura de innovación, elemento determinante para la obtención de resultados favorables.

## **8. Limitaciones y recomendaciones**

Existen varios factores que escapan al alcance del estudio. Primero, se enfoca en el método de innovación del sector productivo como tal (autopartes) y no apunta de manera general, por ejemplo, al sector servicio, industrial, etc. En segunda instancia, la disponibilidad para la realización de las entrevistas, pues no todas se cumplieron en las fechas pactadas ya que surgieron imprevistos debido a la época productiva de la empresa, lo cual atrasó un poco el cronograma de las mismas. En tercera y última medida, las conclusiones del estudio se determinaron a partir de datos obtenidos de entrevistas, ello significa que los resultados de la medición podrían haber sido influenciados por alguna clase de sesgo, teniendo en cuenta que la percepción de cada uno de los participantes es distinta, sobre todo si apunta a nivel generacional.

Por otra parte, los estudios futuros deberían explorar la importancia relativa de la innovación a nivel organizacional para que pueda ser percibida en subsectores u otro tipo de industrias, y se visiona como una ventaja competitiva invaluable para la empresa.

## 9. Referencias bibliográficas

- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, implementation and profits*. New York; Oxford University Press.
- Cáceres Carrasco, F., & Aceytuno Pérez, M. (2008). *La innovación como fuente de oportunidades empresariales*. *Revista de Economía Mundial* (19), 135-156.
- CEOE, C. e. (2000). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Cho, H., y Pucik, V. (2005). *Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value*. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- DANE. (2019). *Gran Encuesta de integrada de hogares (GEIH) mercado laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). *Entiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials*. *Clío América*, 11(22), 188-204.
- Dinero, R. (2018). Obtenido de *La innovación como respuesta a la competitividad*: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/innovacion-respuesta-a-la-competitividad-por-juliana-trujillo/259433>
- Escorsa Castells, Pere y Valls Pasola, Jaume (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: UPC, 325p.

- Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAA yP-INTA), Tres Arroyos.
- Garud, R., y Nayyar, P. (1994). *Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer*. *Strategic Management Journal*, 15(5), 365-385.
- Gilburg, Deborah. .2007. *Brecha de Liderazgo*. Fuente: [www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html](http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html) - 29k.
- González; Domingo; Sbragia, Roberto; Galante; Oscar; Soto, Rocío y Valdivieso, Renato (2013), *ALTEC y la Gestión Tecnológica en Iberoamérica: Investigación y Gestión en las Empresas*. *Journal. Technology. Management. Innovation*. Volumen. 8. ISSN: 0718-2724. Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios. Chile. Disponible en: (<http://www.jotmi.org>)
- Hernández, I. D. (2008). *La Empresa, la Innovación y el Desarrollo*. En I. D. Hernández (Ed.), *Empresa, innovación y desarrollo* (pp. 35-88). Bogotá; Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Hernández, R., y de la Calle, A. (2006). *Estudio sobre el comportamiento innovador de la empresa*. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* (18), 7-30.
- Hughes, M., y Morgan, R. (2007). *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hult, T., y Ketchen, D. (2001). *Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance*. *Strategic Management Journal*, 899-906.
- Imai (1988, p. 3) recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300158#bib0070>
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Jordán, J. C. (2011). *La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing*. *Perspectivas* (27), 47-71.

Koen et al. (2004) recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300158#bib0070>

*La innovación: el gran regalo de la historia*, recuperado de [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2017/03/article\\_0003.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2017/03/article_0003.html)

Link, A y Siegel, D. (2007). *Innovation, entrepreneurship and technological change*. New York; Oxford University Press.

Mannheim, K. (1952). *The problem of generation*. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 163-195). Retrieved from [http://1989after1989.exeter.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/01\\_The\\_Sociological\\_Problem.pdf](http://1989after1989.exeter.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/01_The_Sociological_Problem.pdf)

Mills, J.S. y Navarro, M.Á.L. (1969). *Ensayo sobre la libertad*. Recuperado de <http://www.encuentrodefilantropos.co/Textos/Ensayo%20sobre%20la%20Libertad.pdf>

Nelson, R y Winter, S. (1977). *In search of useful theory of innovation*. En: Elsevier, 6 (1), 36-76.

Phills, j., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. En: *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), 34-43.

Pitt-Catsoupes, Marcie & Mirvis, Philip & Berzin, Stephanie. (2013). *Leveraging Age Diversity for Innovation*. *Journal of Intergenerational Relationships*. 11. 238-254. 10.1080/15350770.2013.810059.

Popadiuk, S y Choo, Ch. (2006). *Innovation and knowledge creation: ¿How are these concepts related?* En *International Journal of Information Management* 26 (2), 302-312.

Rojas 2017. Dialnet *la gestión del conocimiento en la teoría.... completar referencia artículo en carpeta compartida* <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf> Armas, Ilanos y taverso

Susaeta, L., Pin, J. R., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., Aguirre, M., & Ávila Pedrozo, E. (2013). *Generation or culture?: Work attitude drivers: an analysis in Latin América and Iberian countries*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20 (3), 321–360. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/CCM-12-2011-0126>

Utterback, J. (1971). *The process of technological Innovation with in the firm*. En: *The academy of Management Journal*. 14 (1): 75-88. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/254712.pdf?acceptTC=true>.

Watts, R., y Zimmerman, J. (1990). *Positive accounting theory: A ten year perspective*. *Accounting Review*, 65, pp. 131-165.