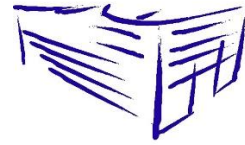




Universidad de Sevilla



Facultad de Ciencias de la Educación –  
Grado en Pedagogía

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

# **“LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES: ELEMENTOS FACILITADORES, BARRERAS PARA LA INNOVACIÓN Y PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA EL CAMBIO”**

**Opción B. Investigación en el ámbito de la educación y/o  
formación.**

Presentado por Dña. Myriam del Rocío Alba Abad

Tutorizado por Dña. Magdalena Suárez Ortega y D. Andrés Valverde Macías

Sevilla, 15 de junio de 2021

Curso 2020/2021

## **Resumen**

El mercado laboral actual requiere de profesionales capaces de responder a los desafíos emergentes, siendo la formación permanente un elemento imprescindible para tal fin. Enmarcada bajo tales premisas, la presente investigación se ha focalizado en la innovación empresarial, considerándola una de las posibles vías para emprender y alcanzar tal formación. Por ello, se ha perseguido conocer cómo las PYMES conciben la actividad innovadora, identificando para ello los elementos que la facilitan y las barreras que la dificultan, para, finalmente, sugerir pautas de acción para combatirlas.

Siguiendo un enfoque cualitativo y un diseño metodológico basado en la Investigación- Acción, se seleccionaron a ocho sujetos, los cuales aportaron su experiencia a través de entrevistas semiestructuradas. Para el análisis de los datos se empleó el software estadístico NVIVO, el cual facilitó la labor de categorización. Como conclusiones, destacar la cultura medianamente innovadora que poseen las empresas en cuestión. En cuanto a las limitaciones encontradas, resaltar la dificultad para detectar diferencias significativas entre empresas innovadoras y tradicionales. Como futuras líneas de investigación, se propone, además de ampliar el número de participantes e incluir la triangulación en las técnicas de recogida de datos, seleccionar intencionadamente empresas polarizadas en su nivel de innovación.

## **Palabras clave**

PYMEs, innovación, facilitadores, formación, cultura emprendedora, barreras

## **Abstract**

The current labour market requires professionals capable of responding to emerging challenges, with lifelong learning being an essential element for this purpose. Framed under these premises, this research has focused on business innovation, considering it one of the possible ways to undertake and achieve such training. Therefore, it has sought to know how PYMES conceive innovative activity, identifying for this purpose the elements that facilitate it and the barriers that hinder it, to, finally, suggest guidelines for action to combat them.

Following a qualitative approach and a methodological design based on Action Research, eight subjects were selected, who contributed their experience through semi-structured interviews. For the analysis of the data, NVIVO statistical software was used, which facilitated the categorization work. As conclusions, highlight the moderately innovative culture that the companies in question have. As for the limitations encountered, highlight the difficulty in detecting significant differences between innovative and traditional companies. As future lines of research, it is proposed, in addition to expanding the number of participants and including triangulation in data collection techniques, to intentionally select companies polarized in their level of innovation.

## **Keywords**

PYMEs, innovation, facilitators, training, entrepreneurial culture, barriers

## Índice de contenidos

1. Introducción y justificación .....	5
2. Marco teórico .....	8
2.1. Aproximación al concepto de innovación .....	8
2.2. Elementos facilitadores para la innovación en PYMES .....	11
2.3. Barreras que limitan la capacidad de innovación de las PYMES.....	16
2.4. Avanzando hacia la innovación: propuestas de acción para el cambio .....	18
3. Objetivos .....	20
4. Metodología de la investigación .....	20
4.1. Selección de los participantes y la muestra .....	21
4.2. Instrumentos y técnicas de recogida de datos.....	24
4.3. Análisis de los resultados .....	27
4.4. Temporalización de la investigación .....	29
5. Resultados .....	30
6. Discusión.....	38
7. Conclusiones .....	40
8. Referencias bibliográficas.....	47
9. Anexos .....	52
Anexo I. Consentimiento informado .....	52
Anexo II. Guion de la entrevista.....	53
Anexo III. Transcripciones entrevistas .....	54
Anexo IV. Nube de palabras.....	86
Anexo V. Infografía. “Fomentando la innovación y rompiendo las barreras” .....	87
Anexo VI. Modelo Auditorías de Innovación .....	91

## **Índice de tablas**

1. Tabla 1. Correspondencia preguntas de la entrevista con objetivos de la investigación . 266
2. Tabla 2. Descripción del sistema de categorías..... 288
3. Tabla 3. Referencias encontradas por cada categoría..... 377

## **Índice de figuras e imágenes**

1. Anexo IV. Nube de palabras ..... 866
2. Anexo V. Infografía. “Fomentando la innovación y rompiendo las barreras” ..... 877
3. Anexo VI. Modelo Auditorías de Innovación ..... 911

## **1. Introducción y justificación**

El mundo actual se encuentra inmerso en un proceso cíclico de constante renovación, de transformaciones estructurales que conllevan cambios económicos, políticos, sociales y culturales, pero también cambios en las relaciones interpersonales, estilos de vida e incluso valores. Indiscutible, por tanto, que, fruto de todo ello, las diferentes y múltiples formas de acceso al conocimiento y a la información aumenten progresivamente la rivalidad y competitividad por marcar la diferencia en aquello en lo que consideramos ser potencialmente buenos. Tal y como Fernández (2016) expone, “es en los momentos de cambio cuando se reparten nuevamente las cartas y cuando surgen nuevos ganadores y perdedores” (p.1). Sin embargo, un mundo en cambio multipolar lleva implícito el riesgo de la inestabilidad y la incertidumbre.

Debido a la desafortunada crisis sanitaria producida por la Covid-19, se ha confirmado que la tecnología y la digitalización son los pilares troncales sobre los que gestionar los emergentes retos económicos y sociales, y que a su vez acercarán a los sistemas de organización industrial hacia nuevas oportunidades basadas en el modelo industrial y social 5.0., estructurado en base a la abundante acumulación de datos en tiempo real y a una cultura de la excelencia (Yuste, 2020). Nos encontramos, por tanto, ante un cambio en las actitudes y conductas sociales, de disposición y apertura ante las transformaciones, de mentalidades creativas y, por supuesto, innovadoras.

Por todo ello, la presente investigación se ha pretendido acercar a esta nueva realidad, situando el foco de atención en los procesos de innovación producidos en entornos empresariales, analizando especialmente los elementos facilitadores para la innovación, pero también las barreras.

En este sentido, a lo largo del marco teórico y del estado de la cuestión a tratar, se ha abordado, en primer lugar, la innovación en líneas generales, para, posteriormente, enfocarla en la dirección que nos acomete. En esencia, hablar de innovación implica hacer referencia a uno de los factores más determinantes y que mayores ventajas competitivas y de posicionamiento en el mercado aporta a las organizaciones empresariales. Innovar, acerca a las empresas hacia la consecución de sus objetivos, permitiendo el progreso y el crecimiento tanto de la organización como del equipo de personas que la conforman. (Ospina, Puche y Arango, 2014).

Fruto de las nuevas exigencias del mundo globalizado actual, así como de la incertidumbre que de él emanan, las empresas no sólo encuentran dificultades para sobrevivir en un mercado cada vez más exigente, pues ya no se trata de existir y permanecer, sino de destacar, de identificar y potenciar factores que impulsen a las organizaciones, que les ayuden a marcar la diferencia y, en definitiva, a posicionarse y liderar en un mercado tan emergentemente cambiante y heterogéneo. (Ospina et al., 2014).

A menudo se relaciona la innovación con la digitalización, la tecnología o la gestión del I+D. Sin embargo, el ámbito tecnológico es sólo uno de los múltiples factores que condicionan la innovación, pues innovar es, al fin y al cabo, una cultura, un elemento estratégico y una actitud que implica un proceso de aprendizaje y de formación, de creación de conocimiento y de desarrollo de competencias y capacidades, entre las que la creatividad destaca como factor clave, ya sea para el diseño de nuevos productos, para optimizar las relaciones entre las personas o para proyectos de emprendimiento. Y para todo ello, resulta fundamental ejecutar estrategias para mejorar y optimizar los procesos de toma de decisiones, repensar los valores identificativos de las empresas y atender a las demandas del entorno y a las necesidades que de él emanan. (Ospina et al., 2014).

En tal escenario de innovación y desarrollo empresarial, las PYMES, empresas que cuentan con entre 10 y 249 empleados, se consideran el escenario más indicado para propiciar todo ello, pues al conformar el 90% del tejido productivo español emergen como la principal fuente económica del país y de generación de innovación al ser entidades flexibles y con gran capacidad de adaptación. Tal y como Vicente García Martín, presidente de la CEM defiende, la innovación no debe ser considerada un coste, pues es siempre una oportunidad y se debe entender como una responsabilidad conjunta de los trabajadores para potenciar no sólo sus empresas, sino también sus vidas. (CEM, 2010). Por ello, empresas y empresarios deben ser conscientes de que sus éxitos dependerán de sus capacidades para producir nuevas ideas e incorporar nuevos conocimientos, lo cual irá ligado al compromiso que adquieran con la creatividad, la innovación, el desarrollo y la formación permanente. (Noguera, 2017). Según los hallazgos obtenidos en la investigación realizada por Moreno (2016), en la que estudió el papel de la innovación en el desempeño de las PYMES familiares en comparación con las no familiares, encontró que, la competencia global, las especificaciones de los clientes y la necesidad de incorporar tecnología que proporcione a la empresa una ventaja competitiva, son algunos de los factores que incitan a las empresas a buscar diferenciadores que las vuelvan más exitosas.

Sin embargo, existen otras realidades que dejan mucho que desear. En este sentido, según un estudio realizado por Iglesias-Navas, Rosero y Castañeda (2017), en el que investigaron la gestión del talento humano y su relación con la innovación en las PYMES, obtuvieron datos que afirmaban que los empleados objeto de estudio, pertenecientes a la industria de los alimentos, presentaban notables retrasos en materia de innovación, pues se limitaban a cumplir las transacciones del día a día sin considerar la opción de posicionar la innovación como un ejercicio propio de la organización, mostrando poca receptividad e interés en llevar a cabo conductas innovadoras, tales como la realización de exportaciones de mercancía, por considerarlo, en este caso, un proceso difícil, desconocido y de alto riesgo.

Así pues, con certeza se ha podido asegurar que algunas organizaciones se muestran reticentes a innovar, bien por falta de tiempo, recursos o formación. Por ello, mediante la presente investigación se buscó estudiar tal necesidad, así como el contexto en que se enmarca, partiendo de algunos interrogantes previos:

1. ¿Qué papel juega y qué importancia tiene la innovación en contextos empresariales?
2. ¿Qué elementos pueden facilitar la innovación en las empresas? En este sentido, ¿cómo influye la orientación en los procesos de innovación? ¿Tienen cabida, como elementos facilitadores, los planes de formación o estrategias de orientación como el Mentoring o Coaching?
3. ¿Qué barreras pueden dificultar la innovación en las empresas?
4. ¿Se llevan a cabo procesos formativos en las empresas para introducir elementos que promuevan la innovación?
5. ¿Qué diferencias se pueden observar en una empresa innovadora frente a una tradicional o conservadora?
6. ¿Sería útil diseñar una propuesta de intervención que incluyera algunos consejos para introducir procesos innovadores en las PYMES?

Aclaradas las cuestiones anteriores relativas al esclarecimiento de la problemática de investigación, a continuación, se presentarán los resultados obtenidos tras la revisión bibliográfica de la temática. De esta forma, se pretende acercar al lector al campo teórico de la cuestión.

## **2. Marco teórico**

Abordar el concepto “empresa” implica considerar a toda organización, independientemente de su forma jurídica, que ejerce una actividad económica. Entre todas ellas, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (PYMES), están constituidas por empresas que ocupan a menos de 250 trabajadores. (Reglamento UE, nº 651, 2014). Las PYMES fomentan la innovación y se encuentran directamente vinculadas con el mercado o el comercio, siendo una parte fundamental dentro de la economía de un país debido a sus contribuciones y repartición de bienes y servicios. Por ello, son las principales encargadas de generar empleo en un país, así como de fomentar la competencia y la producción nacional, impulsando el desarrollo de una economía y mejorando la distribución del capital. (Enciclopedia Económica, 2018). Así, son empresas heterogéneas, diversas e independientes, que cumplen un papel fundamental en la economía de un país, pues gracias a algunas de sus ventajas como la agilidad y flexibilidad, no requieren tanto papeleo, es más fácil modificar su estructura, son más cercanas con el cliente y presentan mayores posibilidades de reconocimiento y aprovechamiento de los recursos humanos. Sin embargo, presentan menor margen de acción ante factores como la inflación o la deflación y escasa capacidad de negociación ante grandes proveedores y/o distribuidores, así como reducidas fuentes de financiación. (Samaniego, 2018)

### **2.1. Aproximación al concepto de innovación**

La innovación, actividad decisiva para la obtención de ventajas competitivas, se desliga de ser exclusivamente relacionada con la tecnología e I+D. En efecto, se toma en consideración que la innovación abarca un mayor número de actividades y dimensiones. Por ello, los resultados presentados fruto de la revisión bibliográfica realizada, trascienden y, aunque en los primeros puntos han abordado la innovación en líneas generales, posteriormente se han centrado en los elementos que la posibilitan, enfocándose tras ello en el liderazgo, el talento humano y la implicación de los procesos de orientación Mentoring y coaching a la actividad innovadora.

Tal y como González, Jiménez y Sáez (1997) expusieron, considerando el sentido más amplio del término:



“innovación es toda actividad que tenga como consecuencia la generación y/o comercialización de nuevos productos, nuevos procesos, la introducción de cambios en la gestión, en el sistema de comercialización, en el sistema financiero, etc.- o cambios sociales relacionados con el factor humano de la organización.” (González, Jiménez y Sáez, 1997, p. 96).

Por ende, innovación implica considerar la incorporación de un cambio en un servicio o producto previamente existente, de un proceso nuevo o de un cambio en la organización empresarial, así como de la apertura de un mercado nuevo y el potenciamiento de nuevas fuentes para el suministro de materiales o servicios. (CEM, 2010). Precizando estas consideraciones, se entendería por innovaciones originales a aquellas que implican una novedad para la empresa, y por innovaciones adaptadas a aquellas que han sido incorporadas a raíz de la divulgación de ideas naturales de otras actividades. Sin embargo, considerando las innovaciones originales, éstas pueden variar y llegar a ser innovaciones radicales, si suponen aplicar de manera nueva algo original; o innovaciones de mejora, las cuales se llevan a cabo sobre estructuras previas de manera progresiva. (González et al., 1997).

Tal y como Bianchi, Flores, Melano, y Pedernera (2019) exponen, “la innovación no nace con el surgimiento del mundo industrial, pues se desarrolla como resultado de la evolución de las condiciones del contexto y la rápida apropiación de nuevo conocimiento.” (p.32) Tras años de cambios económicos, políticos y sociales, y considerando la escuela clásica y neoclásica económica, de la mano de Smith (1776), Ricardo (1817) y Marx (1867), aparecen las primeras nociones en relación a la temática que concierne, aunque en este caso, mayormente ligada a la innovación puramente tecnológica y productiva. Así, según Smith, el incremento de la producción se debía a la invención de maquinaria, mientras Ricardo defendía que se podía disminuir la mano de obra manteniendo las cifras de productividad a raíz de progresos en las técnicas. Finalmente, de la mano de Marx, se considera el cambio tecnológico como un aspecto clave en la economía y productividad. Es a raíz de tales consideraciones cuando el término de innovación se comienza a considerar como una categoría analítica. (Bianchi, Flores, Melano y Pedernera, 2019).

Del mismo modo, hablar de innovación implica también considerar las clasificaciones existentes en cuanto al término. En este sentido, según la CEM (2010), fundamentalmente destaca la innovación tecnológica, resultado de la unión entre los logros de la ciencia y la tecnología y las fuente de cambio; innovación de producto, entendida como la integración de nuevas tecnologías para optimizar o lanzar productos inexistentes en la institución o la región; innovación de proceso, considerada como la mejora en la efectividad y eficiencia de la empresa para satisfacer las demandas del entorno y los clientes por medio de una reconsideración en los procesos organizacionales; innovación en la gestión de las relaciones con el cliente, estimada como un caso concreto de innovación de procesos, en este caso, de todos aquellos vinculados con el cliente, como la captación o ventas; innovación de servicios, mediante la adquisición de nuevas tecnologías o equipos con el fin de satisfacer las demandas de los consumidores y lograr un crecimiento en las empresas; y la innovación organizacional, entendida como la adhesión reiterada de nuevas metodologías para focalizar la actividad y aumentar el desempeño de la empresa de forma sistemática.

En esencia, a la hora de innovar pueden desempeñarse diversas estrategias de innovación, como las que recoge Konfío<sup>1</sup>(2019) en uno de sus artículos, destacando una primera estrategia consistente en la inserción de nuevos productos a la empresa, la optimización o el perfeccionamiento de procesos, el acogimiento de innovaciones ya probadas o, en cuarto lugar, la cooperación con otros innovadores. Del mismo modo, según un artículo publicado en la Red Autónomos (2018), destacan otras cuatro estrategias: “innovación basada en la observación del entorno, innovación basada en la reestructuración de procesos, innovación basada en la planificación e innovación basada en la actuación comercial” (p.1).

Por todo ello, una empresa innovadora que busque desarrollarse, crecer y posicionarse, primando el capital humano que la conforme como clave de su éxito, encontrará diversos beneficios. En este sentido, Moreno (2016) recoge algunos de ellos, entre los que destacan la flexibilidad para dar respuesta a las exigencias y transformaciones del medio, la proximidad con los consumidores y trabajadores, la motivación y el aliciente que supone para la empresa y un desempeño fluido de las proposiciones innovadoras. Del mismo modo, según el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche (2018), la innovación “genera un valor diferencial” en relación a la competencia.

---

<sup>1</sup> Konfío: Blog con tips y consejos para emprendedores y pymes - Estrategias de innovación para una Pyme | Emprendedores

Otra de sus muchas ventajas es que posibilita a las PYMES encarar nuevos desafíos que les permita crecer y perdurar, así como adecuarse de forma más óptima, efectiva y eficiente a los cambios que acontecen. Es decir, adaptabilidad y, aún más importante, anticipación.

Por todo ello, supone también apostar y confiar en las personas y los trabajadores que conforman la empresa, a la vez que permite aportar herramientas y habilidades para formar al equipo humano en la detección de nuevas oportunidades, mejorando la competitividad de la empresa y la satisfacción de su red.

## **2.2. Elementos facilitadores para la innovación en PYMES**

El presente punto puede haber sido considerado el de mayor peso no solo por lo que a bibliografía se refiere, sino por ser la clave para posicionar el objeto de investigación y los aspectos a analizar en la recogida de información. En este sentido, en primer lugar, se han expuesto algunas condiciones necesarias y elementos facilitadores para promover la innovación en las PYMES, para posteriormente, centrar la revisión en determinados aspectos y estrategias de orientación a observar.

Como ya se ha podido vislumbrar, la innovación debe ser un transcurso constante y estar sostenida bajo metódicas que fomenten la generación del conocimiento. No obstante, puesto que cada empresa convive con una serie de circunstancias diversas, deberá identificar sus puntos fuertes y débiles para así potenciar su capacidad de innovar. En este sentido, destacan diversas condiciones necesarias o aspectos favorecedores para la innovación en las empresas:

1. Cultura de innovación, para lo que la empresa deberá generar motivación, aportar conocimiento e incentivar actitudes innovadoras. (CEM, 2010). Dicha cultura deberá ser sostenida por líderes que motiven e impliquen para emprender.
2. Equipo humano cualificado que pilote los proyectos de innovación (expertos en marketing, investigación, etc.)
3. Herramientas de apoyo para la generación de conocimiento y detección de oportunidades, así como la provisión de recursos, como el tiempo y competencias que generen apoyo para la producción de conocimiento.
4. Bidireccionalidad comunicativa de la empresa con su contexto externo, el mercado.
5. Incentivación del talento del equipo humano cualificado para favorecer los procesos de producción del conocimiento.

6. Acciones de seguimiento y evaluación del impacto, junto con sesiones de formación, para asegurar buenos resultados en el quehacer innovador.
7. Estructuras organizativas horizontales que faciliten la generación y transmisión de ideas y de círculos de innovación, sin perder de vista que los mecanismos de control y evaluación son fundamentales para la toma de decisiones.

A destacar también una serie de elementos que, según Iglesias-Sánchez, Jambrino-Maldonado y de las Heras-Pedrosa, (2017), son facilitadores para incorporar la innovación en las PYMES, y que sujetos a la siguiente clasificación, podrían reunir los aspectos recién comentados:

1. Facilitadores económicos, considerándose éstos la posibilidad de autofinanciación de la innovación y la organización de los presupuestos.
2. Facilitadores Cultura Organizacional, siendo la cultura y los valores de la empresa favorecedores en según qué casos para la orientación a la innovación.
3. Facilitadores de comunicación, entendiendo la capacidad de la institución para acordar recursos para la colaboración de la empresa consigo misma, sus empleados y el exterior.
4. Facilitadores relacionados con el Equipo humano, es decir, la plantilla y su organización y planificación frente a proyectos de innovación, su cualificación.
5. Facilitadores relacionados con la Dirección y su actitud, valores, capacidad y predisposición.
6. Facilitadores de Conocimiento, concernientes al conocimiento por parte de la empresa de los recursos al alcance para abordar proyectos innovadores.

Los elementos mencionados ofrecen una panorámica de lo que toda empresa debe dominar o poseer en aras de ser innovadora, independientemente del campo en que desee especializarse. En relación a, y considerando que nuestro cometido ha sido vincular la actividad innovadora con la acción orientadora, el talento humano y el liderazgo, Bravo-Ibarra y Herrera (2009), mencionado en Iglesias-Navas, Rosero y Castañeda (2017), declaran que:

“acerca de la capacidad de innovación en las organizaciones, el cimiento básico de este aspecto es el conocimiento que se sustenta en el capital humano, el liderazgo, estructuras y sistemas de la organización y la cultura organizacional. Teniendo en cuenta que la capacidad de innovación está influenciada por una serie de factores y recursos sobresale que un importante factor radica en el talento humano y los conocimientos y capacidades creativas de las cuales están dotadas las personas, por lo que se puede afirmar que una empresa requiere de talento humano creativo que coopere en la gestión de los procesos de innovación de la organización.” (pág.5)

Si bien los elementos anteriores son importantes de considerar, debemos volver a recordar que actualmente se otorga también gran valor a las competencias de los trabajadores bajo la perspectiva de adquisición y desarrollo del conocimiento, por lo que la innovación se configurará a raíz de tales competencias. Para ello, resulta fundamental emplear nuevos sistemas de aprendizaje cooperativos e interactivos, lo cual se puede lograr a través de los procesos de orientación y asesoramiento profesional como el coaching y el Mentoring. (Macías, 2006). En este punto conviene aclarar que, mientras que el coaching se entiende como un acompañamiento reflexivo y creativo entre dos o más personas con el fin de maximizar el potencial personal y profesional de las personas implicadas, el Mentoring se considera una relación entre una persona experta, con experiencia, que guía y asesora a un alumno para también enriquecerlo a nivel personal y profesional. (Euroforum, 2019). Atendiendo a los hallazgos de Filippa y Zubiri (2012) en su investigación acerca del efecto del Mentoring y el coaching empresarial en diversos aspectos y elementos de las empresas, como la retención del personal, concluyeron estableciendo una conexión entre las empresas que aplicaban tales estrategias y las mejoras acontecidas en la motivación de los empleados, el clima laboral y, fundamentalmente, el estímulo que suponían para la innovación. Además de todo ello, puesto que se consideran estrategias que forman parte de procesos de orientación profesional, a la hora de considerar la opinión de los empleados y directivos se han tenido en cuenta tales aspectos.

Otros factores dignos de ser haber sido analizados específicamente por su relación con la innovación son el liderazgo empresarial y el talento humano. Tal y como el blog Bizneo (2021) recoge, el liderazgo empresarial es cualquier trabajador que, desarrollando una serie de habilidades, como la convicción, motivación y ética, es capaz de influir en sus compañeros para alcanzar unos objetivos.

Beltrán, López y Vélez (2018), en su investigación sobre la relación entre liderazgo e innovación en las pymes de Medellín, pusieron de manifiesto el vínculo existente entre el estilo de liderazgo existente en las PYMES y la adopción de procesos innovadores, así como que la generación de ideas innovadoras surge cuando los trabajadores perciben que el jefe les permite participar y les capacita para desarrollar nuevas competencias.

Y en concreto, el liderazgo participativo vendría a ser el que de mejor y mayor manera fomenta la innovación. Del mismo modo, según García-Manjón (2018), “hoy en día, la innovación es la garantía de competitividad y supervivencia corporativa y el liderazgo debe ser el impulsor de los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (pág. 63).

Se ha demostrado que cualidades como el carisma, la apertura a nuevas ideas y la estimulación intelectual son un estímulo a la capacidad de innovación de las empresas (García-Manjón, 2018). Si bien es cierto que cada tipo de liderazgo influye de una manera u otra en la innovación, se ha escapado de la presente investigación realizar una revisión detallada por cada uno de ellos. No obstante, a continuación, se plantean algunos factores que definen al líder como símbolo de innovación. En este sentido, han sido introducidos en las entrevistas realizadas a los trabajadores de las PYMEs objeto de estudio para, a grosso modo, establecer el peso en la conexión entre el liderazgo y la innovación en cada una de ellas:

- El líder (personal directivo), entrena y forma a sus trabajadores en materia de innovación o en cualquier de las áreas que lo requisen.
- El diálogo es el elemento funcional de las relaciones entre toda la organización.
- Se prima la búsqueda de nuevas soluciones frente a los retos, imprevistos, demandas; así como el aprendizaje de los errores.
- El líder comparte logros y brinda medios para el triunfo de los demás. (Beltrán et al., 2018)

En cuanto al talento humano, conviene comenzar aclarando que, tal y como Adriano (2017) expone, recogiendo lo que la Real Academia de la Lengua declara:

“el talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona, pues implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)” (p.1).

Así, se resume en aquellas capacidades encaminadas a ejercer acciones que mejoren y optimicen los resultados en la empresa, formando al profesional en alguien comprometido con su entorno y organización.

Además de los autores mencionados con anterioridad, Álvarez y Becerra (2011), en su investigación sobre el talento humano y la innovación empresarial, obtuvieron evidencias empíricas que confirmaban tales relaciones, a la vez que Aguado (2020) afirma que, la formación de los trabajadores influirá en la cantidad y calidad de la innovación empresarial, al igual que la educación afectará a la actitud ante la actividad innovadora, por lo que resulta evidente que, “una mayor capacitación del capital humano se relaciona con un aumento del espíritu emprendedor y de la inversión en el desarrollo de nuevas ideas innovadora”(p.1).

Así, para la recogida de datos, han tenido en cuenta una serie de aspectos para conocer, analizando el papel del talento humano, la importancia que, consecuentemente aportan las empresas a la innovación. Es interesante conocer dos de los 7 indicadores KPI (Key Performance Indicators), los cuales miden el rendimiento de una actividad, y en relación con el talento humano serán, según Puelche (2021):

- Retención del Talento, el cual sugiere la estabilidad laboral de una organización e indica la disposición de los empleados a permanecer en la empresa.
- Formación y capacitación, íntimamente relacionada, tal y como anteriormente se ha expuesto, con la actividad innovadora, lo cual también redundará en una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores.

Del mismo modo, según Iglesias-Navas et al., (2017), los siguientes aspectos en relación al talento humano juegan también un papel importante:

- Desarrollo de personal, donde debe primar la capacitación como exigencia para la mejora continua y la formación como oportunidad de construcción conjunta del talento humano.
- Clima organizacional, donde destaque una comunicación efectiva en la plantilla, una cultura corporativa basada en principios éticos y diseño de actividades como vía para la motivación y empoderamiento de los empleados.

En último lugar, además de considerar todo lo expuesto en el punto en cuestión, a la hora de reflexionar acerca de la innovación acometida por las empresas, así como de las características que éstas presentan, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos, según Iza BC Staff (2018):

- Habilidad para identificar necesidades, por ejemplo, mediante la metodología Design Thinking, consistente en pensar como un consumidor para comprender sus deseos.
- Respaldo en las nuevas tecnologías para adoptar nuevos métodos de trabajo.
- Aceptación de la experimentación, diseño de nuevos productos y actitud rompedora.
- Metodologías colaborativas, centradas en originar nuevas ideas.
- Innovación como forma de vida, como pieza central de la filosofía de la empresa y, en definitiva, como cultura.

Según López (2013), destaca también la importancia de una relación estrecha entre la plantilla de una organización, pues a través de la producción de procesos organizacionales que dejen ver los comportamientos personales, se incorpora la esencia innovadora de cada individuo a la organización. Finalmente, atendiendo a Bayó y Camps (2015), para que una empresa sea considerada innovadora debe construir un ecosistema propio, es decir, un entramado de personal externo a la organización que proporcione nuevas ideas o conocimientos a los proyectos de innovación de la empresa, así como poseer un departamento de innovación con un equipo de especialistas al frente del desarrollo de innovaciones

### **2.3. Barreras que limitan la capacidad de innovación de las PYMES**

Sabemos que, a pesar de la existencia de elementos que facilitan la innovación, las empresas deben también hacer frente a una serie de impedimentos. En este sentido, las barreras presentadas, en el caso de las PYMES, se pueden llegar a ver mayormente agravadas, pues recordemos, presentan menores márgenes de actuación. En este caso, tal y como Iglesias-Sánchez et al., (2017) defienden, algunas de ellas son:

1. Barreras económicas, ya sea en cuanto a dificultades para el acceso a la financiación pública o fondos propios, así como en cuanto a experiencias negativas y la consideración de elevados costes relacionados a la innovación.
2. Barreras de conocimiento, es decir, la ausencia de recursos para comprender el entorno e identificar las posibles ocasiones para la innovación.



3. Barreras relacionadas con el personal, en lo que se refiere a la cualificación de la plantilla, actitudes, formación, oposición al cambio y aceptación de la innovación como aspecto estratégico para la institución y el desarrollo profesional.
4. Barreras relacionadas con la dirección, en cuanto al liderazgo y los valores emitidos por la dirección.
5. Barreras derivadas de la percepción de la innovación, es decir, la aceptación del fracaso y la consideración de escasez de apoyo y conocimiento en cuanto a la innovación y sus costes, la influencia del entorno económico, político, social...
6. Barreras derivadas de actitudes no colaborativas, derivadas posiblemente del desconocimiento, lo cual repercute negativamente en la capacidad y el nivel de innovación de la empresa.

Del mismo modo, tal y como la CEM (2010) recoge en su guía práctica de innovación para PYMES, existen otra serie de barreras:

1. Escasa convicción de la innovación como elemento estratégico, considerándola una mera decisión para luchar contra la competencia. En contra de ello, debe estar justificada y dar respuesta a un proceso de análisis, viabilidad y detección de necesidades.
2. Falta de predisposición al cambio, debido a actitudes o valores tradicionales que dificultan la posibilidad de innovar.
3. Personal técnico de apoyo insuficiente o inexistente, que presente competencias tecnológicas y humanas inadecuadas para producir innovación.
4. Filosofía de éxito basada en líneas actuales de negocio. En la línea de la falta de predisposición al cambio, las líneas de negocio tradicionales impiden la introducción de líneas de innovación, pues se considera arriesgado o innecesario.
5. Canales de comunicación no habilitados, lo cual genera falta de aprovechamiento del talento humano o la posibilidad de recibir aportaciones por parte de clientes externos.
6. Capacidades financieras. Innovar requiere una inversión inicial con beneficios a medio-largo plazo, algo que en ocasiones supone un freno a la hora de invertir.
7. Visión a corto plazo e innovación indiscriminada, mediante la múltiple sucesión de trabajos sin una adecuada y premeditada justificación y planificación atendiendo a las necesidades y demandas, lo que a su vez genera desaliento y falta de interés ante la ausencia de beneficios.
8. Intolerancia a los errores, lo cual supone una actitud que disminuye la capacidad de innovar y, fundamentalmente, de aprender y crecer.

## **2.4. Avanzando hacia la innovación: propuestas de acción para el cambio**

Las barreras presentadas con anterioridad dejan entrever el reto que supone la innovación y el profundo proceso de reflexión y análisis que conlleva. Por ello, como posibles propuestas de acción para combatir tales barreras, y en relación a la guía que finalmente se sugiere para fomentar y promover la innovación, se ofrecen algunas opciones a considerar. En relación a las barreras económicas, se sugiere la realización de campañas o programas de sensibilización sobre la innovación como inversión, así como el asesoramiento y la orientación especializada en gestión económica de proyectos de innovación.

En cuanto a la barrera del Conocimiento, se propone el entrenamiento de la capacidad creativa de la plantilla o la organización de talleres prácticos sobre Innovación. En referencia a la barrera de Personal, se considera una valiosa opción diseñar programas de formación para fomentar la concienciación y el entrenamiento en materia de innovación, así como las ayudas a la contratación de plantilla específicamente cualificada en materia de innovación. Desde la barrera de Dirección, se considera oportuno el desarrollo de proyectos de entrenamiento en gestión de la innovación para cargos directivos, así como el apoyo al desarrollo de Planes Estratégicos en innovación. En cuanto a la percepción de la innovación en la empresa, se estima relevante la sensibilización en entender la innovación no sólo como tecnología o I+D, para lo que se recomienda la planificación de talleres o ciclos de formación. Así mismo, es importante promover charlas de superación al fracaso, mediante técnicas de motivación, adaptación a los cambios, superación, etc.

Finalmente, en relación a la actitud Colaborativa- Conocimiento, resalta la idea de poner en práctica acciones motivadoras para aumentar el nivel colaborativo del equipo humano de las empresas, aplicando la capacidad de escucha empática a los diferentes grupos en relación a la innovación, defendiendo los valores de colaboración empresarial. (Iglesias-Sánchez et al., 2017). Del mismo modo, y a nivel general, se sugiere, tal y como la CEM (2010) recoge, la aplicación de tres pautas: incorporar la relevancia y necesidad de innovar para permanecer en el mercado; precisar metas y diseñar el proceso de innovación para reducir los riesgos e incrementar los beneficios y la viabilidad; y asumir que los costes de resistirse al cambio son más altos a los que implica el cambio. Por todo ello, adaptarse al entorno resulta imprescindible.

Una vez presentadas algunas de las posibles pautas de actuación para romper con las posibles barreras comentadas, es conveniente aclarar que, como en cualquier plan de intervención, las medidas a implantar deberán ir en la línea de las necesidades previamente detectadas a través de un profundo estudio sobre la realidad acontecida en la organización en cuestión.

Es por ello por lo que, tomando como base las propuestas presentadas, la guía de actuación que finalmente se aporta se encuentra adaptada a las barreras detectadas en cada una de las empresas, en la línea de lo expuesto anteriormente.

Además de ello, se han sugerido otra serie de actuaciones con el fin de, además de promover la innovación, mejorar la realidad y el entorno empresarial de los entrevistados.

Así pues, a modo de cierre y para concluir el presente apartado de exposición de los resultados teóricos hallados, se considera oportuno presentar otros estudios encontrados en relación a investigaciones similares con el fin de afianzar la relevancia de la cual nos acomete y los contenidos tratados. En este sentido, Gómez, Gutiérrez y Márquez (2010) evidenciaron que la gestión del recurso humano, el estilo de liderazgo y la cultura organizacional influyen y están relacionados con la innovación empresarial, pues destacando la importancia de una organización flexible y que promueva el conocimiento, defienden que los aspectos anteriores refuerzan la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno de manera innovadora.

Considerando el prometedor escenario que tras su paso alberga la actividad innovadora, los diversos informes emitidos por la INE (2020) avalan la idea que se defiende. En efecto, en el año 2019 el gasto en actividades innovadoras aumentó un 3,8% con respecto al año anterior, resultando un 20,8% de empresas españolas las que se volvieron innovadoras en el periodo 2017-2019, siendo un 18,4% innovadoras en los procesos de negocio. Con ello se constata por tanto el notable y progresivo compromiso de las organizaciones no sólo con la innovación en sí, sino, como ya venimos resaltando, con unos valores, y, en definitiva, una cultura empresarial.

Finalmente, aclarar que todo lo abordado hasta el momento, comenzando por la conceptualización general del término innovación y siguiendo con los elementos que la promueven y las barreras que la dificultan, es relevante para, además de conocer y comprender la temática que nos concierne, poder transferir los contenidos teóricos a la realidad más inmediata y palpable.

En esencia, defendemos con seguridad que apostar por una cultura innovadora implicará, inspirándonos en Fernández (2016), el fomento del desarrollo personal y la creatividad y satisfacción de los trabajadores, permitiendo integrar las necesidades de las organizaciones junto con las demandas del mercado en aras de alcanzar un valor añadido con garantías de calidad, posibilitando la apertura a nuevos mercados, y, sin duda, mentalidades rompedoras.

### **3. Objetivos**

Por ende, una vez revisado el estado de la cuestión, los objetivos que se han pretendido alcanzar a través de la realización de la presente investigación son los siguientes:

1. Conocer cómo las empresas conciben la actividad innovadora. En esencia, el primer objetivo general se ha concretado en los dos siguientes objetivos específicos:
  - 1.1. Describir, de modo general, las características de las empresas objeto de estudio en función de la innovación presente en ellas.
  - 1.2. Identificar los elementos, estrategias o herramientas formativas que facilitan la innovación en las PYMES.
2. Conocer las principales dificultades que encuentran las PYMES a la hora de innovar.
3. Contrastar, en el caso de que se detectaran, las diferencias de PYMES innovadoras frente a otras tradicionales.
4. Aportar una guía con consejos y pautas de actuación clave para introducir procesos innovadores en las PYMES y combatir las barreras o dificultades detectadas, en su caso.

### **4. Metodología de la investigación**

Con el fin de alcanzar los objetivos anteriores, la investigación se ha enmarcado bajo un enfoque cualitativo y un diseño metodológico basado en la Investigación- Acción. Así, fundamentada bajo un paradigma interpretativo y asumiendo una perspectiva fenomenológica, se ha podido estudiar la realidad tal y como es comprendida por las personas implicadas, descubriendo el significado que los sujetos dan a su experiencia.

Gracias a la visión aportada por los participantes se ha podido diseñar una guía con tips para introducir acciones innovadoras en las PYMES con el fin de optimizar el desempeño de la actividad profesional, así como para hacer frente a las barreras detectadas para la innovación.

#### **4.1. Selección de los participantes y la muestra**

Atendiendo a los datos ofrecidos por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo en relación al año 2019, el 99,84% de las más de dos millones de empresas en España eran PYMES, por lo que su importancia y contribución al tejido productivo es plenamente imprescindible y fundamental, pues aportan un 61% del valor a la economía del país. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019). De ellas, es el sector servicios el que lidera como principal sector de actuación, con un 79,9%. (Dirigentes, 2015). En concreto, y acotando a Andalucía, son Málaga y Sevilla las provincias que albergan el mayor número de PYMES, sumando casi la mitad del total de empresas de toda la comunidad, tal y como el Diario internacional de economía y finanzas, El Mundo Financiero (2021) declara.

Todo ello justifica la idoneidad de haber seleccionado Sevilla como población objeto de estudio, además de, como Pavón (s.f) expone, el hecho de que las empresas sevillanas hayan crecido notablemente gracias a su compromiso con la innovación e internacionalización. En concreto, Sevilla cuenta con aproximadamente 117.000 empresas (Gaona, Palacios y Rozados, 2021), por lo que ofrece un gran abanico de posibilidades sobre las que investigar. De entre todas ellas, han sido las que han compuesto la población objeto de estudio aquellas cuya actividad empresarial se vincula a la formación, consultorías, venta de servicios, prevención de riesgos laborales... pues se consideran escenarios con gran potencial de innovación, sin ser ésta puramente tecnológica, aunque también. Así, son contextos en los que las dimensiones estudiadas del liderazgo, el talento humano y las estrategias de orientación son susceptibles de tener gran peso. Además de todo ello, ha jugado un papel fundamental mi interés y pasión por tales ámbitos y salidas profesionales, por lo que además de disfrutar del trabajo realizado, he buscado obtener nuevos conocimientos y aprendizajes. En definitiva, y como resultado de la justificación anterior, la muestra seleccionada han sido ocho participantes pertenecientes a diversas PYMES sevillanas de tales sectores, siendo el tipo de muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia y en cadena o por bola de nieve a raíz del informante 1, quien localizó al informante número 3. A continuación, se recogen los datos de cada uno de ellos.

### *Información participante 1*

El participante, M.C.A.T., fue entrevistado en Sevilla el día de 8 mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 20 minutos. En cuanto a su información personal, resaltar que es un hombre de 58 años, licenciado en Derecho y director del Área Jurídica en la empresa C.E.A., constituida como la organización empresarial más representativa de Andalucía. Con más de 30 años de experiencia en el sector de la Negociación Colectiva, posee una amplia y específica formación y experiencia. Como notas de campo recogidas, se constata su interés y disposición por aportar datos relevantes, a la vez que se ha percibido su pasión por la temática en cuestión.

### *Información participante 2*

El participante, G.C., fue entrevistado en Sevilla el día 9 de mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 25 minutos. En cuanto a su información personal, G.C., es un hombre de 25 años, graduado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho. Con experiencia en el ámbito financiero y contable, ha aportado su experiencia desde su perfil como trabajador en la empresa L, S. L., dedicada a la administración, contabilidad y análisis de negocio. Como notas de campo, destacar su entusiasmo y emoción, así como su transparencia y sinceridad.

### *Información participante 3*

La participante, R.M.S.A, fue entrevistada en Sevilla el día 10 de mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 45 minutos. En cuanto a su información personal, resaltar que es una mujer de 54 años, Ingeniera Técnico Industrial y Auditora jefe de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud que ha aportado su visión desde su cargo directivo en A. P. S.L., una consultora especializada en Prevención de Riesgos Laborales. Como notas de campo recogidas, se constata su profundo conocimiento, respuestas riquísimas, carisma, dedicación y amor.

### *Información participante 4*

La participante, C.R.G fue entrevistada en Sevilla el día 11 de mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 20 minutos. En cuanto a su información personal, resaltar que es una mujer de 29 años, graduada en Pedagogía y con un Máster de Formación y Orientación para el Empleo. Para responder a las preguntas realizadas, ha aportado su visión desde su posición en la empresa en la que trabaja como técnica de formación, P.T.C.SLU. Como notas de campo recogidas, se constata su deseo por expresar sus opiniones, su buena energía transmitida y su interés en colaborar en todo lo necesario.

### *Información participante 5*

El participante, L.M.D, fue entrevistado en Sevilla el día de 11 mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 40 minutos. En cuanto a su información personal, resaltar que es un hombre de 45 años, Licenciado en Arquitectura y director general de una consultoría de arquitectura, urbanismo y servicios inmobiliarios. Ha aportado una visión muy interesante, pues la innovación, en su sector, es un aspecto fundamental para destacar frente a la competitividad. Como notas de campo recogidas, se constata su implicación, pues incluso me ofreció su CV para complementar su información aportada.

### *Información participante 6*

El participante M. G. A. O., fue entrevistado en Sevilla el día 12 de mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 30 minutos. En cuanto a su información personal, resaltar que es un hombre de 24 años graduado en Ingeniería de Tecnologías Industriales. Con experiencia laboral en grandes empresas como L’Oreal, ha respondido a la entrevista desde su perfil como trabajador en una empresa tecnológica de Software, en la que forma parte del departamento de Customer Success, colaborando en proyectos para implementar el producto de su empresa a otros clientes. Como notas de campo recogidas, destaca su seriedad, compromiso, buena disposición y expresión.

### *Información participante 7*

El participante C.M. B., fue entrevistado en Sevilla el día 12 de mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 20 minutos. En cuanto a su información personal, resaltar que es un hombre de 34 años, Licenciado en Química, que responde a su perfil como Key Account Manager en una empresa de dispositivos médicos y material científico. Como notas de campo, destacar su amplio conocimiento en el sector, aunque aportó respuestas demasiado escuetas.

### *Información participante 8*

El participante, G.M.G fue entrevistado en Sevilla el día de 13 mayo de 2021, teniendo la entrevista una duración de 20 minutos. En cuanto a su información personal, resaltar que es un hombre de 52 años, Doctor Ingeniero Industrial y responsable del Área de Consultoría, que ha aportado su visión como directivo de la empresa P.I.C.SL., dedicada a gestionar la formación para el empleo, formación bonificada y los contratos de formación. Como notas de campo, se constata su excesiva cordialidad y su trato distante, lo cual se puede ver reflejado, al igual que con el participante anterior, en la brevedad de sus respuestas.

Al haber contado con la visión de diversos perfiles se han obtenido puntos de vista ricos y variados. La intencionada selección de los participantes detallados vino justificado por varios aspectos: son personas conocidas en mayor o menor medida, que con certeza podían aportar la información requerida, mostrar interés y receptividad en su participación y, fundamentalmente, ofrecer facilidades a la hora de acceder a ellos a pesar de las posibles restricciones marcadas por la Covid-19 en cada momento. En este sentido, son personas a las que se ha considerado honestas, comprometidas y dispuestas. Así, los informantes han sido seleccionados por conveniencia debido a los motivos explicados, aunque la informante número 3 se corresponde con un tipo de muestreo en cadena o por bola de nieve a raíz del informante 1. En cuanto a las formas y el acceso a ellos, se ha procedido de la misma forma con todos, pues al ser participantes con posibilidad de tratar con ellos personalmente, el contacto se ha realizado por vía directa mediante conversaciones en el momento, cara a cara. Del mismo modo, las entrevistas se han realizado presencialmente, lo que ha permitido un enriquecimiento de las conversaciones. A los ocho participantes se les hizo llegar que iban a participar en una investigación diseñada con el fin de conocer cómo es concebida la innovación en las empresas en las que trabajan. Del mismo modo, de forma previa a la entrevista, se les hizo saber que debían responder a unas preguntas con respuestas abiertas, que posiblemente no les llevase más de 20/30 minutos, que no tendría coste alguno para ellos y que, a cambio de su participación y disposición, se les haría llegar una guía con tips o consejos que pudieran ser de utilidad para incorporar procesos innovadores en el día a día en el trabajo. Por ello, la población sería directamente beneficiaria de la intervención.

#### **4.2. Instrumentos y técnicas de recogida de datos**

En relación a las técnicas para la recogida de la información, se ha considerado interesante seleccionar la entrevista, puesto que no sólo se pretendía recabar datos en su sentido más estricto y formal, sino también conocer las perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje. De esta forma, mediante el instrumento de una guía de entrevista semiestructurada, se ha podido extraer información relevante de los participantes y comprender cómo se manifiestan a través de un guion previamente establecido pero flexible a cambios, obteniendo datos cualitativos propios de un enfoque de Investigación-Acción. El proceso para la recogida de datos ha sido precedido por un contacto previo con los participantes, tal y como brevemente se ha especificado en el punto anterior.



En este sentido, se informó presencialmente a los informantes sobre la puesta en marcha de la investigación y sobre mis deseos de que participaran en ella, a lo que todos respondieron de buen agrado y disposición. Así pues, tras el primer contacto, se procedió a enviar a los ocho participantes el Consentimiento Informado (Ver Anexo I), donde, además de especificar los objetivos a alcanzar mediante la investigación, se aclaraba a los informantes cuestiones como que la información aportada sería tratada única y exclusivamente para el desarrollo de la investigación, que no serían juzgados por los datos que aportasen, que ningún participante sería remunerado por la mera participación en la investigación, y que, en todo momento, se mantendría su anonimato mediante el empleo de siglas para referenciar a cada uno de los participantes. Así mismo, se les hizo llegar el guion de la entrevista (Ver Anexo II), donde se especificaba el tipo de entrevista (semiestructurada) y lo que ello implica, el objetivo general de la investigación, cada una de las preguntas que la conformarían y la duración aproximada. Del mismo modo, se especificaba que, en la medida de sus posibilidades intentasen facilitar la mayor información posible, pero de manera concisa y honesta; así como también se informaba de que la entrevista iba a ser grabada mediante un dispositivo móvil, manteniéndose en todo momento el anonimato, y que, posteriormente, sería transcrita a formato de texto. Tras todo ello, se procedió a realizar las ocho entrevistas de manera presencial, cara a cara.

Del mismo modo, a través de la entrevista semiestructurada se ha pretendido, además de facilitar la reflexión de los participantes acerca de la innovación presente en su empresa y conocer las estrategias formativas e innovadoras desarrolladas, extraer los datos necesarios para, poniendo la vista en el apartado relativo al análisis de los resultados, reflexionar acerca de las necesidades detectadas. Así, la entrevista se ha estructurado en cuatro partes o bloques diferenciados, en función de los objetivos a alcanzar y el marco teórico desarrollado anteriormente. En este sentido, para dar respuesta a los objetivos de, conocer cómo las empresas conciben la actividad innovadora; describir las características de las empresas; conocer las principales dificultades para la innovación y contrastar las posibles diferencias de PYMES innovadoras frente a otras tradicionales, se realizaron unas primeras preguntas introductorias y básicas. A raíz de tales respuestas se han podido extraer datos para establecer aspectos identificativos, contrastar diferencias y aspectos polarizados. En segundo lugar, mediante las cuestiones pertenecientes a los bloques Mentoring y Coaching, liderazgo y talento humano, se ha podido dar respuesta al objetivo de identificar los elementos facilitadores estudiados.

En esencia, las preguntas realizadas a los ocho participantes se han estructurado y relacionado de la siguiente forma:

Tabla 1

*Correspondencia preguntas de la entrevista con objetivos de la investigación*

Preguntas de la entrevista	Objetivos de la investigación
<i>Cuestiones generales</i>	
1. ¿Qué implica para ti la innovación empresarial? Teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?	1 / 1.1 / 2 / 3
2. ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa? En caso contrario, ¿consideras que podría ser de utilidad?	1 / 1.1 / 2 / 3
3. ¿Tiene tu empresa en curso algún tipo de innovación o proyecto de innovador? En caso contrario, ¿ha introducido algún tipo de innovación en los últimos 2 años?	1 / 1.1 / 2 / 3
4. ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?	1 / 1.1 / 2 / 3
<i>Papel Mentoring y Coaching</i>	
1. ¿Recibís los trabajadores formación o asesoramiento en materia de innovación?	1.2
2. ¿Habéis participado en estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial? ¿Qué puedes decir acerca de tales herramientas?	1.2
3. ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en tu empresa?	1.2
<i>Liderazgo</i>	
1. ¿Cómo definirías el estilo de liderazgo presente en tu empresa?	1.2
2. ¿Percibes en tu entorno laboral un ambiente de trabajo motivador y una implicación de los trabajadores en la toma de decisiones o la introducción de propuestas de mejora?	1.2
3. ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?	1.2
<i>Talento humano</i>	
1. ¿Recibís los trabajadores formación, en general, como oportunidad de construcción conjunta del talento humano? ¿Crees que ésta puede aumentar la motivación y satisfacción?	1.2
2. ¿Cómo definirías la comunicación y el clima laboral entre la plantilla y el equipo directivo?	1.2
3. ¿Consideras que la disposición de los trabajadores a permanecer en tu empresa es elevada?	1.2
4. ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?	

Fuente. Elaboración propia.

Con los datos obtenidos se obtuvo la información necesaria para dar respuesta al cuarto y último objetivo de aportar una guía con consejos para promover la innovación y hacer frente a las barreras detectadas.

Las entrevistas transcurrieron con normalidad y, tras ellas, se produjo el análisis de los datos obtenidos. (Ver Anexo III para las transcripciones).

### **4.3. Análisis de los resultados**

Para el análisis de los datos extraídos a través de las entrevistas se realizó, en primer lugar, una transcripción literal de las mismas. Para facilitar la labor de transcripción se empleó el programa “oTranscribe”, el cual permite, entre otras funciones, ralentizar el audio de la entrevista para que la transcripción sea más rápida y cómoda. De forma paralela a la transcripción de las entrevistas, se fue realizando una primera categorización del contenido. En este sentido, desde una vía deductiva, se crearon categorías a través de los objetivos planteados con la investigación, por lo que fueron formuladas desde la teoría (en este primer momento se establecieron siete categorías).

En segundo lugar, se empleó el software estadístico “NVIVO” para el tratamiento de las transcripciones. Este programa permitió adjuntar las transcripciones para, sobre ellas, realizar por segunda vez el proceso de reducción a categorías, lo que permitió interpretar el contenido de la transcripción a través del apoyo de categorías analíticas para describir las particularidades (carácter interpretativo), profundizando más allá del contenido manifiesto. En este caso, el desarrollo de las categorías se realizó desde una vía inductiva, por lo que, a las categorías deductivas anteriores, se añadieron cinco nuevas a través del análisis de las transcripciones. Por todo ello, el proceso de categorización ha sido mixto.

Además de todo ello, el software ha permitido obtener la frecuencia de aparición y representación de cada categoría, lo cual ha posibilitado conocer en qué aspectos cada participante ha aportado mayor información. Todo ello se puede visualizar en el apartado correspondiente a “Resultados”.

Por tanto, una vez empleado el software “NVIVO” para el tratamiento de la información, se obtuvo el siguiente sistema de categorías:

Tabla 2

*Descripción del sistema de categorías*

Nombre	Descripción	Código
Valoración		
Valoración personal	Valoración personal que el entrevistado expresa acerca de lo que implica la innovación empresarial para sí mismo.	VLP
Valoración empresa	Valoración personal que el entrevistado expresa acerca de la concepción innovadora presente en su empresa.	VLE
Departamento	Existencia de un departamento definido, persona responsable o grupo de personas encargados de gestionar la innovación en la empresa.	DTO
Actividad innovadora	Actividades de innovación llevadas a cabo en la empresa del entrevistado, tanto en el momento actual como en los dos años anteriores.	ACI
Características	Características definitorias que la empresa presenta en relación a la innovación, atendiendo a lo plasmado en el marco teórico.	CAR
Formación innovación	Formación recibida en materia de innovación por la propia empresa.	FOI
Formación general	Formación generalizada que el entrevistado recibe de la empresa como parte de su desarrollo profesional y personal.	FOG
Clima laboral	Motivación en el trabajo, participación en el día a día de la empresa, comunicación, relaciones, etc.	CLL
Elementos facilitadores		
Mentoring/ Coaching	Papel que juegan tales estrategias de orientación en la empresa del entrevistado y concepción acerca de la relación entre éstas y la innovación.	MYC
Liderazgo	Papel que juega el liderazgo en la empresa del entrevistado y concepción acerca de la relación entre éstas y la innovación.	LID
Talento humano	Papel que juega el talento humano en la empresa del entrevistado y concepción acerca de la relación entre éstas y la innovación.	THM
Barreras	Barreras que dificultan la innovación en la empresa del entrevistado.	BAR

Fuente. Elaboración propia a través del software estadístico NVIVO.

#### **4.4. Temporalización de la investigación**

La temporalización seguida para la realización de la presente investigación se ha extendido a lo largo de aproximadamente 5 meses (enero-junio). A pesar de que el primer contacto con la que inicialmente fue la tutora académica se estableció a finales de noviembre, la línea de investigación y la primera temática no fueron precisadas hasta mediados de enero. No obstante, todo lo que hasta entonces fue diseñado quedó en un mero borrador desechado que posteriormente fue drásticamente modificado, pues en un primer momento la investigación se enfocaba en la Prevención de Riesgos Laborales, pero dada su laboriosa vinculación con la línea de investigación del Departamento en cuestión, dicha temática fue modificada.

Así, en febrero se reenfocó hacia la línea de investigación que actualmente nos acomete. Tras ello, se dedicó el mes de febrero a realizar la introducción y justificación de la investigación, así como a estructurar el índice del marco teórico para, durante el mes de marzo y principios de abril, avanzar hasta completar el desarrollo del marco teórico, el esclarecimiento de los objetivos y la planificación general de la metodología de la investigación, definiendo el diseño de investigación, reflexionando acerca de la muestra y creando el instrumento de recogida de datos. En este punto, aclarar que a lo largo de este período se produjo una sustitución de la que inicialmente comenzó siendo la tutora del proyecto, Dña. Magdalena Suárez Ortega, por D. Andrés Valverde Macías, actual tutor. Del mismo modo, añadir que todo el proceso comentado hasta entonces, así como el que continuó, estuvo acompañado de varias tutorías con ambos docentes para el seguimiento y asesoramiento de todo el proceso.

Continuando, y situados en el mes de mayo, se realizaron las correspondientes modificaciones sugeridas por el docente en relación a los objetivos, así como pequeñas matizaciones en cuanto a la metodología de investigación. Las dos primeras semanas de dicho mes se dedicaron especialmente a la recogida de datos, la elaboración de los resultados y la discusión, así como a la elaboración del resumen y demás aspectos concluyentes, siendo el primer borrador finalmente terminado y enviado para su corrección el día 21 de mayo.

Tras las pequeñas propuestas de mejora sugeridas por D. Andrés, la investigación presentada fue finalmente concluida a fecha del 15 de junio de 2021.

## 5. Resultados

Una vez transcritas las entrevistas y realizado el proceso de categorización de éstas, se exponen los resultados obtenidos tras la aplicación de las mismas. Con el fin de no extender demasiado dicha tarea, se han presentado los resultados más relevantes y significativos de cada pregunta. En cualquier caso, en el Anexo III, a disposición del lector, se encuentran las transcripciones literales de cada una de las entrevistas.

Así pues, en relación a la primera pregunta acerca de qué implica la innovación empresarial para cada uno de los participantes, las respuestas fueron todas en la misma línea: un factor de estrategia, de productividad, crecimiento, desarrollo empresarial...; la creación de aspectos nuevos o la modificación de los ya existentes; implica evolucionar, analizar, responder a las necesidades, y, tal y como C.M.B. declaraba: *“es la adaptación de la empresa, tanto de forma tecnológica como organizativa, a su entorno actual y futuro”*, ya sea a nivel de organización o recursos humanos, pero, en definitiva, según L.M.D.: *“es todos los caminos que propongan nuevas modificaciones empresariales orientadas a la mejora”*

Aunque con matices y énfasis en unos u otros aspectos, todas las versiones han coincidido con el enfoque teórico aquí defendido. Sin embargo, sabemos que en la práctica no todo se cumple, por lo que en relación a si los participantes consideraban si su empresa posee una cultura innovadora las respuestas ya no son tan contundentes. En este sentido, tan sólo tres entrevistados afirmaron rotundamente formar parte de una empresa innovadora, al definirlos como facilitadoras de servicios y herramientas a terceros en continua mejora y actualización. Siguiendo con lo argumentado por R.M.S.A., *“mi empresa es innovadora porque ofrece ideas creativas, las ponemos en marcha en aras de perfeccionar, diversificar y aportar soluciones diferentes en el escenario actual, provocando cambios saludables, desarrollo y transformación”*. En contraposición, dos de ellos negaron pertenecer a empresas innovadoras, bien por contar con clientes tradicionales y una plantilla antigua y acomodada, o bien por una ausencia de tiempo, recursos y, por, como L.M. D. confesaba: *“el mercado marca demasiado y exige producción. (...) es demasiado rígido como para entrar con facilidad en líneas de innovación”*. En una posición intermedia, tres de ellos no parecieron muy seguros con sus respuestas, pues, aunque defendían que al menos intenciones y cierto compromiso con la innovación sí apreciaban, tal y como C.R.G. exponía: *“no todas las partes reman en la misma dirección, lo cual se pueda ver influenciado en que no se vea mucho esa posible innovación que la empresa tiene, al menos, quiere tener entre sus objetivos”*.

Hacer referencia a la existencia de un departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en las empresas de los entrevistados, y constatar que tan sólo en una de ellas existiera, hace quizás cuestionar las afirmaciones anteriores. Sin embargo, alienta saber que, en algunos casos, la innovación se gestiona a través de otros departamentos, como el de tecnología, o, como C.R.G. declaraba: *“hay algunos de los socios que forman parte de la organización y que están más vinculados al tema de la innovación y más comprometidos, bien por interés en el tema o bien por la experiencia y formación que puedan tener en esta área”*. Sin embargo, R.M.S.A. realizaba una interesante apreciación al comentar: *“En cada uno de nuestros departamentos, la innovación es una parte integrante. Creo que no se trata de que unos cuantos innoven y otros les sigan; se trata de que todos y cada uno contribuyamos en la creación de lo novedoso, lo que aporta valor diferencial y añadido”*. No obstante, la mayoría coincidía en resaltar los beneficios que este departamento podría ofrecer, incluso, como vía para la orientación y el asesoramiento profesional, pues, inspirada en la respuesta de M.G.A.O. ello permite, además, una mejora constante de la cultura de trabajo.

En relación a la cooperación de las organizaciones con otras entidades para el desarrollo de actividades de innovación, los resultados han sido más positivos. Mientras que la empresa de M.C.A.T. realiza colaboraciones con entidades públicas y privadas, como la Universidad Loyola Andalucía, organizaciones como la de G.C. adaptan sus programas para empresas determinadas. Otras, como la de C.R.G., han realizado actividades innovadoras hace algún tiempo, como talleres de metodologías Scrum a través de un Scape Room; o como la de L.M.D., quien manifestaba haber participado *“en un proyecto europeo de gestión de residuos sólidos en la construcción, cuando en España aún ni existía, hablamos del año 2004.”*; o como la de M.G.A.O., la cual se encuentra desarrollando proyectos de inteligencia artificial. Finalmente, resaltar, según C.M.B., una innovación muy honorable y beneficiosa para la sanidad: *“un ejemplo de cambio estructural ha sido pasar de un foco centrado en la oncología a diversificar en otro tipo de patologías (enfermedades infecciosas, pronósticos tempranos, etc.).”*

Para finalizar con el bloque introductorio, las barreras detectadas por los entrevistados se resumen en la escasez de recursos propios y márgenes económicos reducidos, la falta de tiempo para explorar nuevos espacios o de apoyo institucional y, como respuesta estrella: la actitud. Todos son conscientes de que innovar supone un sobre esfuerzo y un cambio en las formas tradicionales y acomodadas de hacer, lo cual en ocasiones puede suponer que, a pesar de que la empresa se sienta concienciada con la temática, el miedo al cambio y a lo desconocido siempre esté presente.

Del mismo modo, las dificultades que a veces supone comercializar nuevos productos y explorar nuevos mercados limita aun más las reducidas capacidades con las que ya de por sí cuentan las PYMES para innovar. Como L.M.D. confesaba: *“supone un intento de un camino nuevo lo que implica abrir un recorrido hacia el acierto o error (...) y te la juegas. Todo no es económico, pero la productividad es fundamental y el objetivo principal final.”*

Analizando las respuestas correspondientes al segundo bloque, el papel del Mentoring y el coaching, las respuestas a la pregunta de si reciben o han recibido formación o asesoramiento en materia de innovación han vuelto a ser contundentes. Salvo dos entrevistados, el resto no la han recibido, pero de nuevo afirmaban creer que pueda ser beneficiosa y un gran factor de potencialidad; incluso como M.C.A.T. refería, *“para empezar a combatir las barreras”*. Muy interesante la aportación de R.M.S.A., al declarar que *“todos los miembros de nuestro equipo participan en formaciones que les acreditan y capacitan en el uso y aplicación de recursos que fomentan la creatividad y la puesta en marcha de tales ideas innovadoras aplicables a nuestro sector.”* Sin embargo, varios participantes coincidían en defender que, a pesar de no recibir formación en innovación, perciben, tal y como G.C. declaraba *“la mejora continua, intentar siempre de manera autónoma alcanzar la excelencia y conseguir los mejores resultados, y para ellos sí es verdad que nos hacen participes de sesiones puntuales que ofrece y organiza el Instituto San Telmo.”* Interesante aportación la de M.G.A.O., único participante que recibe formación, al exponer: *“tenemos a nuestra disposición información y una biblioteca e incluso una Universidad interna para aprender. Además de innovación tecnológica, también a nivel de innovación de procesos, de gestión y trabajo en equipo, a través de las metodologías Agile”*.

En relación a si han participado en estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial, todos salvo tres participantes declararon no haberlo hecho. En concreto, es R.M.S.A. la que aporta ricas declaraciones al exponer que *“todos nuestros servicios de acompañamiento al cambio de paradigma de la cultura preventiva van de la mano de herramientas de mentorización o coaching, (...) es clave un acompañamiento muy de cerca. Las barreras y obstáculos a los que tendrán que hacer frente en ocasiones, necesitarán de un acompañamiento experto que les ayude a focalizar, priorizar y discernir...”*. El resto de las opiniones acerca de tales herramientas son muy positivas. M.C.A.T. defendía que *“podrían aumentar la posibilidad de desarrollar conocimiento, potenciar la capacidad de liderazgo e innovación, optimizar los recursos personales, y, en definitiva, mejorar la organización y rendimiento en el trabajo”*.



Además, C.R.G. añadía: *“tener la figura de un coach o un mentor te ayuda muchísimo a poder conseguir tus objetivos, tanto a nivel de trabajador como a nivel de empresa (...) te permite empoderarte, reducir incluso el estrés, porque al final estás teniendo a una persona que te motiva a conseguir tus objetivos, trabajando en el bienestar, y al final todo ello contribuye en una mejora integral de las relaciones.”*

Finalmente, ocho de ocho afirmaron que tales estrategias pueden facilitar la innovación en sus empresas. Como G.C. declaraba: *“no se pueden llevar a cabo estrategias de innovación sin los conocimientos y el asesoramiento por parte de tu equipo. (...)* Interesante matiz aportado por C.R.G. al defender, además de su importancia, el papel que juega el compromiso de los trabajadores para con ello, pues si ellos mismos no comienzan por estar concienciados con la temática, *“apaga y vámonos”*. Ha sido en este caso la visión de C.M.B. una de las más ricas para apoyar la idea: *“parte del papel de mentor o del coach es dar una visión del conocimiento de la empresa, y puede ser ‘divulgador’ de ese conocimiento y de herramientas de innovación. Que el trabajador que recibe este proceso perciba que le transmiten la importancia de innovar puede ser una inspiración, pudiendo alentar que tome la iniciativa en procesos de innovación.”*

Analizando el tercer bloque, las respuestas acerca de cómo definirían el estilo de liderazgo presente en sus empresas han seguido la misma línea: participativo y colaborativo, liderazgo *“laissez-faire”*, basado en la confianza, cargado de autonomía e independencia... Siguiendo a M.C.A.T., el liderazgo debe tener como objetivo *“trabajar en equipo buscando la sinergia de todo el grupo, participando en los proyectos, asimilando los objetivos y comprometiendo la labor de cada uno en aras de ese proyecto”*. No obstante, casi todos coincidían en afirmar que, al ser empresas pequeñas, el liderazgo llega un punto que se diluye y todos se encuentran casi en la misma línea, independientemente de las jerarquías profesionales, que siempre existirán. Como L.M.D. confesaba, gracias a este tipo de relaciones profesionales llegan incluso a producirse vínculos emocionales entre trabajadores.

En relación a si percibían un ambiente de trabajo motivador y una implicación de los trabajadores en la toma de decisiones o la introducción de propuestas de mejora, justificaban cien por cien esta idea, tal y como M.C.A.T. exponía *“es fundamental que el equipo esté integrado y asimile los objetivos y que el desempeño de las tareas vaya siempre en la línea de éstos”*. Afirmaban ser plenamente participativos en la toma de decisiones y sentirse valorados y cuidados como personas.

Y es que, tal y como R.M.S.A. argumentada: *“no hacerlo así sería perder parte del talento de nuestros colaboradores (...). Como M.G.A.O. razonaba “para mí eso es un líder influyente, aquel que te da unas herramientas iniciales para que seas capaz de enfrentarte a los problemas que te puedan surgir”.*

En línea a tales respuestas, por supuesto consideraban que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en sus empresas, pues como M.C.A.T. sacaba en claro: *“hay una relación directa, si no hay liderazgo no hay innovación. La innovación se retroalimenta de la capacidad de incitativa y de plantear propuestas desde una visión global y de conjunto del trabajo que se desempeña.”.* También, como G.C. defendía, a pesar de que su sector no sea especialmente creativo, tener la figura de una jefa tan entusiasta es un factor clave para acercarse un poquito más a la innovación. Interesante, según C.R.G. exponía, *“puede ser que tu superior no tenga competencias o las mejores competencias para ser un líder, pero sí es cierto que a pesar de ello te puede ayudar a ese fomento de la innovación, por ejemplo, por su forma de ser, su relación contigo, su vinculación con la innovación, etc.”.* O como C.M.B. defendía *“si un líder tiene en cuenta la innovación dentro de sus procesos de gestión diarios (como índices de innovación, brainstorming, etc.) fomenta que sus empleados o subalternos sean ya no solo parte del proceso, sino aportadores de ideas al grupo.”.* En definitiva, siguiendo a R.M.S.A.: *“estilos rígidos y coercitivos, bloquearán todo atisbo de innovación, mientras que los participativos y capacitadores fomentarán en gran medida la generación de oportunidades, ideas, etc. que dotarán de un valor diferencial al cliente.”*

Por último, analizando las respuestas correspondientes al cuarto bloque, el talento humano, y en respuesta a si han recibido formación general como oportunidad de construcción conjunta del talento humano, las respuestas son dispares. C.R.G. confesaba no recibir formación reglada, mientras C.M. B. exponía recibirla, además desde el punto de vista técnico, a nivel de bienestar emocional. G. C. se enorgullecía al decir que su jefa les ofrece periódicamente sesiones formativas de mejora personal y laboral. Del mismo modo, L.M. D. exponía contar con una formación obligada como empresa. En relación a si consideraban que ésta pudiera aumentar la motivación y satisfacción, y como R.M.S.A. declaraba: *“la formación se vuelve pieza clave ante un entorno tan cambiante y convulso (...) se necesita capacitación continua para responder a las nuevas formas de hacer y a los ritmos del mercado. Hoy los empresarios buscamos compromiso en nuestros equipos, que viene del desempeño exitoso de sus competencias (...) las cuales en definitiva les permiten desarrollarse profesionalmente y disfrutar en el “saber hacer”, “saber estar” y en el “saber ser parte” de la compañía.”*

A la pregunta de cómo definirían la comunicación y el clima laboral entre la plantilla y el equipo directivo, aunque se puedan deducir las positivas respuestas en base a las relacionadas con el liderazgo, destacar especialmente las apreciaciones de G. C., las cuales coinciden con la del resto de los participantes, al defender que: *“hay una jerarquía en la empresa, pero sólo se ve a efectos formales, luego en el trato no hay diferencia (...) creo que es fundamental tener a la plantilla motivada y a la gente enchufada para poder mejorar la empresa, que al fin y al cabo es para lo que se innova.”* Quizás a raíz de ello, en cuanto a si consideraban que la disposición de los trabajadores a permanecer en sus empresas es elevada, todos coincidían en afirmar que la rotación es escasa o nula, pues los trabajadores que a día de hoy forman parte de la organización son los de toda la vida, ya que como L.M.D. afirmaba *“me parece fundamental mantener el puesto de trabajo, si el funcionamiento es positivo”*, lo cual va en la línea de lo que R.M.S.A. relataba: *“la dilatada trayectoria en la empresa de la mayoría de ellos, creo que es indicador suficiente del estado de “bienestar” del que disfrutamos en esta organización y del compromiso con el que abordan sus diferentes labores.”*

En último lugar, las entrevistas se cerraron, en la línea de los bloques anteriores, considerando si el talento humano puede o no facilitar la innovación en las empresas. Como ya se puede deducir, los resultados son de nuevo exitosos. M.C.A.T. declaraba que *“si no hay talento humano, no hay iniciativa y no hay innovación.”*; mientras que C.R.G. defendía que *“el talento humano es imprescindible y sobre todo cada vez más de cara a la mejora continua (...) todos tenemos algo que aportar en esta sociedad y eso al final es lo que contribuye a que la empresa consiga el éxito en su mayor esplendor, y por supuesto en materia innovadora”*. Interesante apreciación la de L.M.D. al añadir que *“es conveniente contar con observadores externos para que te ayuden a reproducir las acciones de éxito que en ocasiones llevamos a cabo de manera automática sin ser conscientes.”*, pues como G.C. argumentaba, al final todo está relacionado, y como R.M.S.A. añadía, *“el talento humano es la suma del conocimiento, la habilidad y la actitud, por lo tanto, es palanca en la innovación (...) la apertura al conocimiento, la posibilidad de hacer las cosas de forma diferente y junto a ello, la actitud abierta y flexible que promueve la innovación”*.

En definitiva, se han constatado, salvo pocas excepciones, las valoraciones tan esperanzadoras y enriquecedoras acerca de los elementos estudiados. Como primera conclusión para cerrar este apartado, se afirma que, las empresas estudiadas, a pesar de que en la práctica cuenten con mayores dificultades o reticencias para innovar, defienden y apoyan todas las ideas aquí desarrolladas, por lo que, afortunadamente, han reforzado los hallazgos presentados.

Por tanto, con mayor certeza aún se puede ahora apoyar y defender que la innovación es una de las claves del éxito empresarial de las organizaciones, que el Mentoring y el Coaching generan una satisfacción y mejoras muy notables tanto a nivel de productividad como de clima laboral y crecimiento personal, y que el talento humano es el elemento intangible de mayor valor. Así, se corrobora del mismo modo la interconexión entre todos ellos, siguiendo a G.C. *“para que haya talento humano no sólo tienes que ficharlo, también tienes que educarlo. Al final todo forma parte de una persona que desempeña bien su trabajo, apoyada por un equipo de dirección que le motiva para que progrese y consiga mejorar sus prestaciones”*.

Finalmente, aunque se hayan encontrado algunas limitaciones en determinados aspectos por el hecho de haber entrevistado a trabajadores de PYMES, las cuales se comentarán más adelante, una cosa siempre será cierta, y es que gracias a la visión desde trabajadores de PYMES, los testimonios son reales y humanos, pues la implicación y la satisfacción de todos ellos es plena y honesta, ya que como L.D.M. exponía: *“en una PYME el trabajador se puede generalmente llegar a sentir más motivado e identificado con su trabajo, (...) puede defenderlo más, implicarse y, en definitiva, introducirse en una sinergia de doble beneficio profesional y personal.”*

Para comenzar a cerrar el presente apartado, tras recoger los resultados obtenidos, en la tabla presentada a continuación se han sintetizado las referencias por cada categoría, lo que podría resumir de forma conjunta y en datos numéricos el peso atribuido a cada una de ellas según las respuestas de los sujetos. La columna “Archivos” recoge el número de entrevistas que albergan tales categorías en su contenido, y la columna “Referencias” recoge el número de veces que los participantes han aportado información en relación a dicho aspecto. Por tanto, se observan categorías con mayor índice de referencias como *formación, Mentoring/coaching y liderazgo*, lo que supone una prueba más de la relación que se viene defendiendo. En contraposición, categorías como *características y barreras* son las que menor índice de referencias presentan, lo cual puede suponer, por un lado, que los participantes atribuyen escasa atención a las dificultades que sus empresas presentan para la innovación o que, como en algunos casos, su importancia es mínima. Finalmente, el bajo índice de referencias de las características se debe a que tal aspecto se ha buscado conocer mediante la interpretación y el estudio del resto de las preguntas, en relación con la teoría estudiada, y no mediante preguntas específicas diseñadas para tal fin, por lo que tal aspecto se ha abordado posteriormente.

Tabla 3

*Referencias encontradas por cada categoría*

Nombre	Archivos	Referencias
Valoración		
Valoración personal	8	9
Valoración empresa	8	9
Departamento	8	8
Actividad innovadora	8	11
Características	4	4
Formación	8	14
Clima laboral	7	9
Elementos facilitadores		
Mentoring/ Coaching	8	18
Liderazgo	8	24
Talento humano	8	12
Barreras	8	8

Fuente. Elaboración propia a través del software estadístico NVIVO.

Para concluir el apartado concerniente a los resultados, se ha adjuntado una nube de palabras (Ver Anexo IV) la cual recoge los términos más significativos y que mayor número de veces han aparecido en relación a la pregunta “¿Qué implica para ti la innovación empresarial?”. Así, cerrar el apartado con la idea principal de lo que implica la innovación para cada usuario se considera una bonita forma de concluir, pues si se observa con detenimiento la nube, las primeras palabras que saltan a la vista son “cosas nuevas”, “mejorar”, “productividad” y, fundamentalmente, “personas” y “formación”. En contraposición, como se viene comentando, “barreras” aparece en un lugar muy poco representativo.

Así pues, valorando todo lo recogido, analizado y expuesto, resulta satisfactorio y alentador apreciar el enorme valor aportado por todos los participantes al factor humano y a la formación. Formación de personas, de personas dispuestas, capaces y valientes, que arriesgan y apuestan por la evolución y el desarrollo de sí mismos, y, aún más importante, de todo el equipo los acompañan.

## 6. Discusión

En base a los resultados alcanzados en la presente investigación, se ha considerado relevante relacionarlos y compararlos con otros previos con el fin de, añadirle sustancialidad o, en el peor de los casos, rebatir lo hallado. En relación al concepto de innovación empresarial aquí defendido, además de por los participantes en cuestión, existe unanimidad si se compara con el resto de la comunidad investigadora. Aún con diversidad de ideas y poniendo el énfasis en enfoques más o menos similares, la idea aquí expuesta es comúnmente aceptada. Además de entender la innovación como cambio, transformación, mejora, creación, desarrollo, etc., Suárez (2018) aboga por asociarla a “múltiples transformaciones cuyos impactos no se limitan a lo económico, sino se dirigen a lo social y a lo ambiental” (p.128).

Del mismo modo, García (2012) coincide en apostar por el papel imprescindible de las personas y de su formación, entiendo por ello, en definitiva, el talento humano, aspectos aquí defendidos como la base de la pirámide innovadora. Así, afirma que:

“el éxito de la innovación en una organización depende de la preparación y formación del recurso humano, así como del desarrollo de competencias (conocimiento y aptitudes) para la innovación, las cuales están relacionadas con la creatividad y la mejora continua, trabajo en equipo, asunción de riesgos, construcción de relaciones, gestión de proyectos, implementación e intra emprendimiento.” (p.51).

Tal y como Díaz y Guambi (2018) analizaron en su estudio acerca de la innovación como baluarte fundamental para las organizaciones, estudiando ésta desde diferentes perspectivas, coinciden con la presente en considerarla el motor de cambio y crecimiento de cualquier empresa. Además de ello, puntualizan en no sólo la importancia de innovar, sino de introducirla adecuadamente en el mercado y, la guinda del pastel, que éste lo acepte. Incidiendo también en la relevancia de un entorno propio que fomente confianza, motivación y libertad de expresión y participación, dedica un apartado exclusivamente a defender el vínculo indestructible del liderazgo como herramienta facilitadora para con la innovación. Así, tal y como los participantes declaraban acerca de la importancia de un líder que sea colaborativo, los autores exponen, además: “el líder debe tener como objetivo principal ser el promotor de entornos y culturas innovadoras antes que tomar la iniciativa o actuar por sí mismo como innovador” (p.221). Finalmente, apoyando la idea de diseñar propuestas de acción para combatir las barreras detectadas, añaden:

“cada empresa está en la necesidad imperiosa de determinar sus propias barreras, ya sean de talento humano, recurso económico, infraestructura o tecnología, y, una vez identificadas, diseñar y ejecutar un plan de acción que permita superar estos obstáculos e implantar procesos innovadores pensados en la obtención de productos o servicios con valor agregado.” (p.224)

Según la investigación realizada por Salinas y Cruz-Álvarez (2020), en la que se pone de manifiesto los resultados que a través de un análisis estadístico establece la relación entre el liderazgo, estrategia directiva, cultura organizacional y capacidad sobre la innovación en pymes, se concluye afirmando que tales variables contribuyen rotundamente a la innovación en las PYMES, y, por tanto, a la satisfacción y rendimiento laboral.

Siguiendo a Rosales (2017), muchas empresas adoptan una línea de actuación basada en “hacer siempre lo mismo si eso te da buenos resultados”, tal y como varios de los participantes han manifestado. Se sabe que salir de la zona de confort implica demasiados riesgos que en la mayoría de los casos pocos están dispuestos o pueden asumir. Rosales emplea el término “confortosis” para hacer referencia a este fenómeno, el cual defiende, puede ser combatido con el coaching de innovación. Así, mediante una previa detección de las aspiraciones y necesidades a cubrir, seguido de una evaluación del perfil del usuario, se crea una hoja de ruta con unos objetivos a alcanzar. A lo largo de todo el proceso, la creatividad fluye, pues, “no se trata de tener la mejor idea, sino de encontrar cuantas más alternativas mejor. Además, lo relaciona con el liderazgo al exponer: “el coaching ejecutivo de innovación se encarga de dotar al liderazgo formal de la compañía de las herramientas necesarias para encontrar el modelo operativo más indicado en su caso concreto” (p.1). Además, según el blog Resulta2 (2017), a través del coaching se posibilita el asesoramiento y la orientación profesional, pues mediante la detección y el trabajo de las habilidades individuales y de equipo a través de dinámicas, la posibilidad del cambio y la mejora se materializan en beneficios profesionales y, aun mas importante, personales. Del mismo modo se sabe que todo ello ocurre con el Mentoring, pues atendiendo a Linares (2021), son numerosas las personas que han desarrollado de manera más exitosa e innovadora el resto de su trayectoria, y tal y como ella misma declara “si el Mentoring es válido para generar cambios organizacionales es también plenamente adecuado para fomentar la cultura de la innovación en nuestras organizaciones”, (p.1), pues permite maximizar el aprendizaje y transversalizar la innovación a toda la organización, siendo no sólo una estrategia, sino, como ya venimos defendiendo, parte de la cultura empresarial.

Por tanto, quedan de nuevo respaldadas todas las ideas presentadas y las experiencias aportadas, reiterando de nuevo en la interrelación entre todos los aspectos estudiados y la importancia de considerarlos en una simbiosis en la que todo, y todos, suman.

## **7. Conclusiones**

Encontrándonos en la fase final de todo el proceso, son las conclusiones las que aportan mayor claridad a todo lo tratado durante el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se ha comenzado analizando en qué medida los objetivos propuestos al inicio han sido alcanzados. En este sentido, en relación al objetivo general de conocer cómo las empresas conciben la actividad innovadora, se ha podido investigar y constatar que, a pesar de que en general las empresas entrevistadas no lleven a cabo demasiadas actividades o proyectos innovadores, bien por las limitaciones que por ser PYMES presentan, o bien por las barreras ya comentadas, al menos, poseen una mentalidad y cultura innovadora que reconoce el valor estratégico y de productividad de la innovación, mostrándose partidarias y abiertas, en mayor o menor medida, a la innovación, la mejora y el cambio. Así, conciben la innovación como una vía más para el crecimiento y la formación y como una oportunidad para apreciar el papel de las personas que conforman la entidad.

Tal objetivo principal se materializaba en primer lugar, en describir las características generales de las empresas objeto de estudio en función de la innovación presente en ellas. En este sentido, tras todo lo recabado a lo largo del análisis de las respuestas recogidas, se pueden establecer las siguientes características para definir, a grosso modo, a las empresas en cuestión:

- Son empresas con cierta habilidad para analizar el contexto en el que se encuentran y las demandas que éste requiere y, en base a una identificación de las necesidades tanto de sí mismas como de sus trabajadores y del entorno, tomar decisiones y actuar.
- Teniendo en cuenta que algunas de las empresas en cuestión centran su actividad productiva en las tecnologías, y que otras respaldan su modelo de negocio en base a la introducción de nuevos medios, podría decirse que son empresas actualizadas que hacen un uso eficiente de los medios disponibles a su alcance.
- A pesar de que en la práctica los proyectos innovadores sean en cierta medida escasos, poseen una actitud y una mentalidad abierta y dispuesta, aunque también miedos.



- Las metodologías de trabajo, el clima laboral y la relación entre los trabajadores se basan en modelos colaborativos y participativos y una cooperación interna y externa, mostrando interés constante por la superación profesional y personal de toda la plantilla.

Sin embargo, aspectos tales como la inexistencia de un departamento de especialistas al frente del desarrollo de innovaciones, destacado por Bayó y Camps (2015) como un aspecto fundamental, la falta de formación en materia de innovación y la poca presencia de estrategias de orientación y asesoramiento, Mentoring y coaching, han sido aspectos decisivos para poder concluir con que, en la práctica, las empresas en cuestión tienen un largo quehacer por delante en materia de innovación, aunque cierto es, van por buen camino.

En la línea de tales características se ha podido dar respuesta al segundo sub objetivo, identificando a través de los testimonios, algunos de los elementos facilitadores presentados al inicio. En este sentido, se han detectado aquellos relacionados con la comunicación y la bidireccionalidad y la colaboración, con el equipo humano y su cualificación y con la dirección, sus relaciones y determinadas acciones de seguimiento y evaluación. Aunque los valores de las empresas se encaminen hacia una cultura orientada a la innovación, este elemento se considera un poco en “stand by” debido a los pocos resultados tangibles ya mencionados.

Por otro lado, en cuanto a la repercusión y el valor de los tres principales elementos facilitadores para la innovación, Mentoring y coaching, liderazgo y talento humano, una vez desarrollados los beneficios y su indiscutible contribución a la innovación a lo largo de todo el documento, se ha considerado relevante recoger algunas opiniones difusas recogidas en cuanto a éstos, y es que, quizás, uno de los motivos por los cuales las estrategias de orientación mencionadas apenas se aplican, puede encontrar justificación en ideas como las defendidas por L.M.D., quien cree que *“suelen estar más dirigidas a los momentos de crisis o conflicto. Porque cuando todo va bien no se siente la necesidad y no se busca la herramienta (...) no es que no crea en ella, es muy práctica y tal, pero nos viene grande, creo.”* En este caso, la orientación y el asesoramiento son recursos que, precisamente cuando las cosas funcionan bien, más necesarios son, tanto como para saber cómo gestionar y mantener el éxito como para contar con las herramientas necesarias para cuando los problemas surjan, saber abordarlos, resolverlos y prevenirlos.

En la línea anterior, y reflexionando en este caso acerca de la falta de formación permanente y en concreto, en materia de innovación, vuelve a resultar llamativa la aportación de L.M.D., quien consideraba: *“la formación debe darse con el menor desgaste posible, porque al final también son pérdidas. Por mucho que a la larga sea buena, en el momento en el que la realizas es un sobre coste.”* Afortunadamente, sabemos, como M.C.A.T defendía, que *“la formación siempre es un aliciente para la persona y el grupo, y mucho más en el contexto social, económico y productivo actual donde los avances tecnológicos obligan a una constante y permanente renovación de conceptos, ideas y sistemas de trabajo”*. Es evidente que con las facturas por delante cualquier formación supone un gasto. Pero jamás son pérdidas, y considerarla como tal es quizás la principal barrera que la propia organización se marca a sí misma. Se evidencia, en casos como los de L.M.D., poca conciencia acerca de la importancia de una actualización continua de conocimientos, capacidades y aptitudes. Pero al final, cada empresa prioriza unos objetivos y en base a ellos distribuye sus recursos. Lo que parece claro es que sigue siendo necesario seguir trabajando por introducir en entornos empresariales realidades tan pedagógicas como la orientación y la formación permanente.

Finalmente, se puede emplear el término “líder” para referenciar a los directivos de las empresas en cuestión, y fundamentalmente, a sus trabajadores, los protagonistas, quienes conforman un verdadero equipo de talento humano entrenado en la visión de equipo, concienciados con la importancia de compartir logros y derrotas, comprometidos con su empresa y su permanencia en ella, motivados, capaces y empoderados.

En relación al segundo objetivo de conocer las principales dificultades que encuentran las PYMES a la hora de innovar, se puede afirmar que, en relación a las analizadas al inicio, se han detectado, barreras económicas (tanto de dificultades para el acceso a la financiación como en cuanto a la consideración de elevados costes relacionados a la innovación); barreras relacionadas con la formación del personal en materia de innovación; y barreras relacionadas con valores o actitudes tradicionales que dificultan la posibilidad de innovar por considerarla arriesgada o innecesaria (filosofía de éxito basada en líneas actuales de negocio). En relación a éstas, se puede encontrar cómo combatir las en el Anexo V.

En la línea del tercer objetivo, por el que se buscaba contrastar las diferencias entre una PYME innovadora frente a una tradicional, cabe confesar no haber encontrado resultados claramente contrapuestos.

Es decir, ni se han encontrado empresas puramente tradicionales, ni tampoco se pueden establecer aspectos enfrentados contando con tan sólo tres empresas que, en comparación con las demás, presentan mayor iniciativa. No obstante, se puede afirmar que, frente a la empresa, por ejemplo, de L.M.D., con mayor reticencia o miedo al cambio, una mentalidad más conservadora, actuaciones a menor escala y menor disposición hacia la apertura y apuesta por nuevas líneas de negocio; se encuentra la empresa de M.G.A.O., más actualizada y, fundamentalmente, con mayores recursos que ofrecer a sus trabajadores en materia de formación y experiencias. Por tanto, en vistas a futuras investigaciones, se podrían seleccionar intencionadamente dos grupos de muestras extremas, es decir, dos empresas contrapuestas para poder así realizar el análisis a partir de dos proposiciones: “la innovación, en la empresa tradicional, será considerada como fin. Es decir, se aplicará en ocasiones puntuales para dar respuesta a la necesidad del momento”; y “la innovación, en la empresa innovadora, será considerada como medio. Es decir, formará parte de la cultura y será un valor estratégico para la satisfacción de la organización”. No obstante, siguiendo a García (2012), probablemente se encontrase que, una empresa con un enfoque tradicional, se centraría en lo interno y el proceso y tendría rechazo y una actitud reactiva a arriesgar y culparía al fracaso. En contraposición, una empresa con un enfoque innovador se centraría en lo externo y en el resultado, considerando el riesgo como oportunidad, el fracaso como proceso de aprendizaje y la proactividad como clave. En base a ello, además de realizar este estudio de casos comparativo, se podría seleccionar una muestra equitativa de personal directivo y trabajadores de rango inferior de las mismas empresas para, entre ellos, obtener resultados más ilustrativos y conclusiones mayormente polarizadas.

Finalmente, en relación al cuarto y último objetivo de diseñar una guía con consejos y pautas de actuación clave para introducir conductas y procesos innovadores en las empresas, además de para combatir las barreras o dificultades detectadas, se ha propuesto una infografía (Ver Anexo V). En ella se recoge, en primer lugar, una pequeña guía con ideas claves, y, en segundo lugar, consejos y tips para dar respuesta a los fines comentados. Además de ello, como propuesta de plan de acción y con la intención de complementar la consecución del cuarto y último objetivo, se ha planteado la posibilidad de sugerir a las organizaciones el diseño de pequeñas píldoras formativas, cursos o seminarios de formación. Para ello, como para cualquier proceso de intervención, es fundamental realizar un proceso previo de detección de las necesidades manifestadas por los trabajadores y diseñar una hoja de ruta con unos objetivos preestablecidos que permitan hacer frente a las demandas del entorno y del personal.

En esencia, como punto de partida para intervenir, es necesario, como venimos comentando, diagnosticar las capacidades de la empresa en innovación y establecer una línea base mediante, por ejemplo, la realización de Auditorías de Innovación. Tal y como García (2012) expone, estos recursos están enfocados en dar respuesta a cuestiones relativas a cómo de innovadora ha sido una empresa en las áreas de productos y servicios y/o en los sistemas de producción y “cuáles son las necesidades de la empresa en términos de capacidades innovadoras para apoyar las estrategias competitivas de largo plazo de las unidades de negocios y de la empresa”, entre otras (p.47). Para todo ello, se ha ofrecido un cuestionario para promover la reflexión de las empresas en relación a tales aspectos (Ver Anexo VI) para, tras ello, acercarlas a la innovación.

Se afirma, que además de todo ello, como ya se viene comentando, la existencia de una figura responsable de guiar, asesorar y orientar en el recorrido de la actividad profesional podría favorecer el desarrollo de la empresa, independientemente del área en cuestión. Por ello, un departamento de orientación - innovación destinado a tareas tales como ofrecer pequeñas píldoras formativas sobre nuevas herramientas y recursos, talleres sobre gestión emocional, resolución de conflictos, optimización del clima y las relaciones laborales entre trabajadores, atención, resolución y seguimiento de necesidades de equipamiento, recursos, conciliación laboral-personal, etc., sería, cuanto menos, una novedosa forma de innovar.

Para finalizar, en cuanto a las limitaciones detectadas durante el transcurso de la investigación resalta, en primer lugar, la falta de experiencia en realizar investigaciones, lo cual ha podido restar sustancialidad al resultado aquí plasmado, por lo que se considera que buscar nuevas experiencias podría ser una vía para la mejora y el entrenamiento en dicha tarea. Así mismo, el hecho de haber accedido tan sólo a ocho participantes ha podido también limitar el enriquecimiento y la variedad de la información recabada, por lo que, ampliar la muestra y los contextos de acceso podría ser también una ocasión para completar lo ya recogido. Del mismo modo, aunque se estima que el instrumento ha sido válido para conocer la opinión y experiencia de los participantes de manera más o menos detallada y completa, se podría ampliar la investigación aportando nuevas técnicas de recogida de datos, considerando para ello la triangulación de fuentes mediante el empleo de un estudio de casos múltiple o el análisis de documentos, para aportar del mismo modo datos cuantitativos de cuestionarios o escala que dieran solidez a lo obtenido en la entrevista.

Del mismo modo, haber seleccionado a PYMES como población objeto de estudio ha supuesto, en cierto modo, una limitación, a pesar de que en un principio se considerara un escenario adecuado del que extraer de manera más cercana las experiencias y opiniones de los entrevistados. Tal y como algunos de ellos han declarado, aspectos como la existencia de un departamento encargado de gestionar la innovación o de directivos con estilos de liderazgos claramente definidos son difíciles de encontrar, pues ni en las PYMES suele haber departamentos tan específicos, ni las relaciones directivos-trabajadores suelen ser tan jerarquizadas como pueda suceder en una gran empresa. Del mismo modo, al poseer menor margen de beneficios, las posibilidades de inversión en este campo se reducen, y al final, no queda más que priorizar, y se ha visto que, en muchos de los casos, la innovación no es la primera prioridad. Por tanto, ampliar la población objeto de estudio a macro-empresas puede suponer un buen contexto para una futura investigación.

Finalmente, otra limitación encontrada ha sido no haber podido establecer una clara diferenciación entre PYMES innovadoras y PYMES tradicionales a raíz de la información aportada por los participantes, pues, aunque en mayor o menor medida y con matices, en general, no ha habido ninguna empresa que se haya podido catalogar como puramente tradicional. Por ello, se propone para futuras investigaciones seleccionar intencionadamente empresas poco innovadoras, aunque realmente tal deducción pueda ser delicada de realizar. En relación a otras futuras líneas de investigación, se propone considerar en profundidad las necesidades manifestadas por los participantes para, en esa línea, diseñar un plan de acción o diversas propuestas de intervención acordes a ellas. Es decir, en lugar de enfocar la temática actual en una investigación como la presente, se propone enfocarla en el diseño de propuestas formativas más prácticas y ejecutables que permitieran obtener resultados y beneficios tangibles, reales y útiles acordes a las demandas y necesidades de los participantes. En este sentido, si un entrevistado declarase querer recibir formación en innovación de procesos, por ejemplo, se podrían diseñar pequeñas píldoras formativas de ciertas horas para dar respuesta a esa necesidad concreta.

Concluyendo, si se atiende a lo que la CEM (2010) recoge en su cuestionario autodiagnóstico de medición de la capacidad de innovación, y adaptándolo a los resultados de los factores analizados, en relación a la visión de innovación general de las ocho empresas, podría decirse que éstas “asumen que habrá cambios y que deberán reaccionar con anticipación y revisar sus estrategias de negocio.” (p.27); del mismo modo en que “la innovación configura, en mayor o menor medida, la misión, visión y valores de la empresa, que es asumida por todos los trabajadores.” Por todo ello, las empresas objeto de estudio, considerándolas a todas ellas en un conjunto en el que las ventajas de unas y las desventajas de otras se unifican en mismo todo:

“son conscientes de la importancia de la innovación como elemento clave para su mejora competitiva, pero tienen dificultades para gestionarla de forma eficaz. Se encuentran en un estadio intermedio, en que la actitud existe, pero la empresa adolece de falta de capacidad en tiempo y recursos técnicos o humanos para gestionarla de forma continua. No obstante, tienen posibilidades de llegar a realizar una gestión excelente de la innovación, para lo que requerirán una inversión en recursos considerable pero más importante aún, será necesaria la existencia de un líder con una clara visión para asegurar el avance positivo de la empresa en el ámbito de la innovación” (CEM, 2010, p.38).

Llegados a este punto, como principales puntos fuertes de la investigación, resaltar la capacidad de haber podido dar respuesta a prácticamente todos los objetivos planteados a su inicio, así como la variedad y consistencia de la información aportada por los participantes, quienes en su mayoría han sido sujetos muy comprometidos y entregados a participar. No obstante, volver a incidir de nuevo en los puntos flojos de la investigación, tales como la muestra tan reducida o la ausencia de una triangulación en las fuentes, pueden abrir el camino hacia una nueva y futura investigación. En este sentido, como prospectiva final de futuro, se avanzaría seleccionando muestras mixtas y extremas (empresas de todos los tamaños y características) y analizando la incidencia que la variable orientación profesional adquiere sobre la iniciativa innovadora como camino para la reinserción laboral de personas desempleadas.

En esencia, se espera que el resultado hasta aquí plasmado haya resultado aclarador y de utilidad, así como una prueba más para mostrar que, apostar por la formación siempre será la mejor forma de garantizar el éxito profesional y personal.

## 8. Referencias bibliográficas

- Adriano, S. L.E. (2017). Concepto talento humano. SlideShare. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>
- Aguado, D. (2020). La relación entre innovación y capital humano. Instituto de Ingeniería del Conocimiento. Recuperado de: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/la-relacion-entre-innovacion-y-capital-humano/>
- Bayó, E. y Camps, X. (2015). Cómo llegar a ser una empresa innovadora. Recuperado de: <http://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/563c2655.pdf>
- Becerra Rodríguez, F., y Álvarez Giraldo, C. (2010). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas- Colombia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n119/v27n119a11.pdf>
- Beltrán, R. J., López, G. J. y Vélez B. O. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín. Clío América, 12(23), p. XX.
- Bianchi, G., Flores Servían, D., Melano, S. y Pedernera, B. (2019). Perspectivas teóricas en torno a la innovación en PYMES. EC- Revista de Administración y Economía. Año II | N° 3 |
- Bizneo. (2021). Tipos de liderazgo empresarial. Gestión del talento. Bizneo Blog. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-empresarial/>
- Confederación de Empresarios de Málaga (CEM). (2010). Guía práctica de innovación para PYMES. Recuperado de: <https://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2010/Gu%c3%ada%20CEM%20Innovaci%c3%b3n%20PYMES.pdf>
- Cruz- Álvarez, J.; Salinas, O. (2020). Innovación en pymes: estrategia para crear economías resilientes. pp. 1250- 1258. Recuperado de: [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6\\_2/22Cruz.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_2/22Cruz.pdf)
- Díaz, M. G. y Guambi, E. D. (2018). La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. Innovation: fundamental bulwark for organizations. INNOVA Research Journal 2018, Vol 3, No. 10.1, 212-229. ISSN 2477-9024

- Dirigentes. (2015). El 80% de las pymes españolas pertenece al sector servicios. DirigentesDigital.com Recuperado de: [https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/el\\_80\\_de\\_las\\_pymes\\_espanolas\\_pertenece\\_al\\_sector\\_servicios-FGDD8799#:~:text=2.,con%20un%206%2C5%25](https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/el_80_de_las_pymes_espanolas_pertenece_al_sector_servicios-FGDD8799#:~:text=2.,con%20un%206%2C5%25).
- El Mundo Financiero. (2021). Andalucía es la tercera región española en número de pymes. Recuperado de: <https://www.elmundofinanciero.com/noticia/93021/empresas/andalucia-es-la-tercera-region-espanola-en-numero-de-pymes.html>
- Esteve, P. S. y Rodríguez R, D. (2014). La innovación como factor de competitividad de las PYMES. Claves de los mercados internacionales para las PYMES. Marzo-abril 2014. N.º 877 Recuperado de: <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1674/1674>
- Enciclopedia Económica. (2018). PYMES. Recuperado de: <https://enciclopediaeconomica.com/pymes/>
- Euroforum. (2019). Coaching y Mentoring. ¿Conoces la diferencia? Recuperado de: <https://www.euroforum.es/blog/coaching-y-mentoring-conoces-la-diferencia/>
- Fernández, F. (2016). Un mundo incierto y cambiante. IE University. Recuperado de: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/mundo-incierto-cambiante/>
- Fernández, M. (2016). La innovación en la empresa. EmpresaActual.com. Recuperado de: <https://www.empresaactual.com/innovacion-en-empresa/>
- Gaona, Palacios y Rozados. (2021). Informe sobre el Tejido Empresarial en España y, concretamente, en Andalucía. Roca Junyent. Recuperado de: <https://www.gprabogados.com/informe-sobre-el-tejido-empresarial-en-espana-y-concretamente-en-andalucia/>
- García, G. F. (2012). Conceptos sobre innovación. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería. Recuperado de: [https://www.acofi.edu.co/wpcontent/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](https://www.acofi.edu.co/wpcontent/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- García-Manjón, J.V. (2018). Relación entre estilos de liderazgo e innovación corporativa. Revista Iberoamericana de relaciones laborales. Vol. 36, (2018), pp. 57-67.



- Gómez, N., Gutiérrez, I. y Márquez, D. (2010). Incidencia de la innovación en la gestión del talento humano de Guio Design. Universidad de Bogotá. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/1601>
- González, A.; Jiménez; J.1.; Sáez, F.J., (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 3, Nº 1, 1997, pp. 93-112
- Iglesias-Navas, M.A.; Rosero Flórez, K.; Castañeda Villacob, J. O. (2017). La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia. Revista Espacios. Vol. 39 (Nº 06) Año 2018. Pág. 3.
- Iglesias-Sánchez, P.P.; Jambrino-Maldonado, C y de las Heras-Pedrosa, C. (2017). La innovación en la Pyme: Barreras y facilitadores. Revista de Estudios Regionales, 110, pp. 99-131.
- INE (2020). Encuesta de Innovación en las Empresas. Año 2019. Resultados definitivos Recuperado de: [https://www.ine.es/prensa/eie\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/eie_2019.pdf)
- Iza BC Staff. (2018). Aprende a conocer una empresa innovadora. Recuperado de: <https://blog.izabc.com.mx/conoce-a-las-empresas-innovadoras#:~:text=Las%20empresas%20mexicanas%20con%20cultura,requiere%20de%20perseverancia%20y%20disciplina.>
- Konfío. (2019). Estrategias de innovación para una Pyme. Web Konfío. Recuperado de: <https://konfio.mx/tips/negocios/estrategias-de-innovacion-para-una-pyme/>
- López, F. M.T. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>
- Linares, R. A. (2021). ¿Ya usas el Mentoring para innovar? Monday Happy Monday. Recuperado de: <https://www.mondayhappy monday.com/mentoring-innovacion/>
- Macías, R. (2006). El Mentoring como proceso de gestión de la innovación. Auren Blc. Recuperado de: <https://www.grupobl.com/el-mentoring-como-proceso-de-gestion-de-lainnovacion/#:~:text=El%20mentor%20puede%20orientar%20el,la%20innovaci%C3%B3n%20en%20cada%20momento.>

- Moreno Segura, L.A. (2016). El Papel de la Innovación en el Desempeño de las Pymes Familiares Vs. las no Familiares. El Caso de una Economía en desarrollo. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2016/hdl\\_10803\\_399905/lams1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2016/hdl_10803_399905/lams1de1.pdf)
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). Marco estratégico en política de PYME 2030. Recuperado de: <https://industria.gob.es/es-es/Servicios/MarcoEstrategicoPYME/Marco%20Estrat%C3%A9gico%20PYME.pdf>
- Navas, O. W. H. (2017). Investigación e innovación, factores de crecimiento en las PYMES. Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 254-268. ISSN 1390-93. Recuperado de: [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/637/pdf\\_500](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/637/pdf_500)
- Noguera Plaza, F.J. (2017). La Inteligencia Emocional y el Comportamiento Creativo e Innovador de los empleados del Sector Terciario en las PYMES de España. Recuperado de: <file:///C:/Users/Myriam%20Alba%20Abad/Downloads/Tesis.pdf>
- Ospina, Z.M.; Puche, N. M.A., y Arango, A.B. (2014). Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado. Dialnet. ISSN-e 0718-5693, Vol. 7, N°. 19 (mayo), 2014, págs. 34-39 Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4760745>
- Pavón. (s.f). Las empresas en la nueva era de la economía sevillana. Sevilla World. Recuperado de: <https://sevillaworld.com/las-empresas-de-la-nueva-era-de-la-economia-sevillana/>
- Puelche, S. (2021). 7 indicadores clave de recursos humanos – KPI de Recursos Humanos (Infografía y vídeo). Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/>
- Rodríguez, L. N. (s.f.). La innovación: clave del éxito empresarial. Recuperado de: <file:///C:/Users/Myriam%20Alba%20Abad/Downloads/Dialnet-LaInnovacion-565208.pdf>
- Red de Autónomos. (2018). Cuatro estrategias de innovación para pymes y autónomos. Recuperado de: <https://redautonomos.es/calidad-innovacion/estrategias-innovacion>
- Resultad2. (2017). El papel del coaching en la Cultura de Innovación. Recuperado de: <https://resulta-2.com/2017/10/coaching-y-cultura-innovacion/>

- Rosales. (2017). Coaching de innovación. Inusual. Recuperado de: <https://inusual.com/es/blog/coaching-de-innovacion>
- Samaniego, J. (2018). Las pymes son clave en el tejido empresarial, pero ¿qué es una pyme en realidad? Hablemos de empresas. Recuperado de: <https://hablemosdeempresas.com/pymes/que-es-una-pyme/>
- Silva Adriano, L. E. (2017). Concepto talento humano. SlideShare. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>
- Suárez, M. R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. Recuperado de: <file:///C:/Users/Myriam%20Alba%20Abad/Downloads/DialnetReflexionesSobreElConceptoDeInnovacion-6839735.pdf>
- Yuste, B. (2020). La digitalización en la era de la Covid-19, irreversible y sin paños calientes. The Conversation. Recuperado de: <https://theconversation.com/la-digitalizacion-en-la-era-de-la-covid-19-irreversible-y-sin-panos-calientes-140757>
- Filippa, H. D. y Zubiri, A. (2012). El efecto del Mentoring y el coaching empresarial en la retención del personal, el clima laboral y el trabajo en equipo. Repositorio Institucional UADE. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/2488>

## 9. Anexos

### Anexo I. Consentimiento informado

Yo ----- (Participante / Padre/Madre/Tutor/a Legal), con edad -----, acepto la participación de manera voluntaria en la presente investigación, *“La innovación en las PYMES: elementos facilitadores, barreras para la innovación y propuestas de acción para el cambio”*, cuyos objetivos son:

1. Conocer cómo las empresas conciben la actividad innovadora. En esencia, el primer objetivo general se concreta en los dos siguientes objetivos específicos:
  - 1.1. Describir las características de las empresas y su percepción sobre la innovación desde la perspectiva de sus trabajadores y directivos.
  - 1.2. Identificar los elementos, estrategias o herramientas formativas que facilitan la innovación en las PYMES.
2. Conocer las principales dificultades que encuentran las PYMES a la hora de innovar.
3. Contrastar las diferencias y los diversos beneficios de PYMES innovadoras frente a otras tradicionales.
4. Aportar una guía con consejos y pautas de actuación clave para introducir procesos innovadores en las PYMES, teniendo siempre en cuenta los beneficios, los elementos identificados, las características de las empresas y la percepción de sus usuarios.

Tras haber conocido los fines y objetivos propuestos anteriormente, es importante que el/la participante tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- La información aportada será tratada tan sólo para el desarrollo de esta investigación.
- No serán juzgados por los datos que aporten.
- Ningún participante será remunerado por la mera participación en la investigación.
- Finalizado el proceso, los participantes podrán solicitar información del proceso investigativo.
- Durante la recogida de datos, se hará uso de un equipo de grabación para su posterior análisis.
- Los resultados obtenidos serán revisados por el profesorado y difundidos en la comunidad educativa, siempre bajo en anonimato de los participantes.

## **Anexo II. Guion de la entrevista**

Una vez consentida la implicación en la investigación en cuestión, los/las participantes serán entrevistados/as por la estudiante Myriam del Rocío Alba Abad. La entrevista será semiestructurada, y a través de ella se pretende extraer información relevante de los/las participantes para comprender cómo se manifiestan en relación a la temática de investigación. Así, el guion estará previamente establecido con un orden estratégico, pero flexible a cambios.

En este sentido, se busca conocer la opinión y las experiencias de los/las entrevistados/as acerca de la innovación en las empresas: cómo es concebida y llevada a cabo, cuáles son los elementos que la facilitan y las barreras que la dificultan, qué procesos se llevan a cabo, cómo combatir tales barreras, etc.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos, y, en función de la cualificación de los entrevistados, tendrá una estructura determinada. (Las preguntas insertadas son las recogidas en el apartado anterior “Técnica de recogida de datos”).

Se ruega que, en la medida de sus posibilidades, intenten facilitar la mayor información posible, pero de manera concisa y honesta. La entrevista será grabada mediante un dispositivo móvil, manteniéndose en todo momento el anonimato. La entrevista será transcrita a formato de texto, y será devuelta al participante para que verifique la información transcrita.

Una vez finalizada la investigación, se facilitará una guía con tips con algunos consejos para fomentar la innovación en las empresas y combatir las barreras que la dificultan, que se espera puedan servir de utilidad en la práctica profesional.

### **Anexo III. Transcripciones entrevistas**

- Entrevista M.C.A.T

M - Hola buenas tardes, qué tal cómo estás

M - Hola buenas tardes, muy bien gracias

M- Bueno espero que te encuentres cómodo y pues como ya te he comentado la entrevista consistirá en 14 preguntas distribuidas en 4 bloques diferentes, las cuales ya has podido leer con anterioridad y más o menos durará unos 30 minutos. Cualquier duda que te surja puedes comentármela durante o al final de la entrevista si así lo prefieres.

M - Muy bien

M- Por tanto, si está todo claro, comenzamos.

M- Muy bien

M - ¿Qué implica para ti la innovación empresarial?

M – Antes que nada, implica un factor de estrategia y productividad, absolutamente imprescindible para posicionar a las empresas en los mercados donde compiten. En definitiva, avance y factor de crecimiento.

M - Teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?

M – En tanto en cuanto que mi empresa presta servicios, trata fundamentalmente de facilitar a través de instrumentos públicos y políticas publicas la canalización de esas vías de innovación para que las empresas y sobre todo las PYMES puedan llegar a ellas. Por tanto, sí.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

M – No como tal, pero sí a través de áreas, por ejemplo, del departamento de tecnología

M - ¿Tiene tu empresa en curso algún tipo de innovación o proyecto de innovador?

M – Sí, habitualmente se llevan a cabo distintas de líneas de colaboración con entidades publicas o privadas, para facilitar a las PYMES el acceso a diferentes instrumentos. Por ejemplo, convenios de colaboración con Universidad Loyola Andalucía. Independientemente, se busca siempre el desarrollo de proyectos que partan de la propia iniciativa del personal para llevarlos a cabo, intentando fomentar la iniciativa y creatividad propia y que sean estos aspectos los que marquen la consecución de los objetivos propuestos.

M - ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

M – La barrera que afecta a todas las PYMES, que es fundamentalmente la escasez de recursos propios, como suele ocurrir en la mayoría de estas empresas.

M -Pasando al segundo bloque relacionado con las estrategias de Mentoring y Coaching, ¿reciben los trabajadores de tu empresa formación en materia de innovación?

M – No, pero creo que sería fundamental y podría ser una primera forma de empezar a combatir las barreras

M - ¿Habéis introducido estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

M- No, aunque somos conscientes de que podría aumentar la posibilidad de desarrollar conocimiento, potenciar la capacidad de liderazgo e innovación, optimizar los recursos personales, y, en definitiva, una mejor organización y rendimiento en el trabajo.

M – Justo eso iba a preguntarte (risas). Y ¿consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en PYMEs?

M – Sí, totalmente, como te acabo de decir.

M – De acuerdo... en cuanto al tercer bloque, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tu equipo?

M – Fundamentalmente participativo y colaborativo, siempre siendo el objetivo trabajar en equipo buscando la sinergia de todo el grupo, participando en los proyectos, asimilando los objetivos del proyecto y comprometiendo la labor de cada uno en aras de ese proyecto.

M - ¿Te consideras una persona motivadora?

M – Pienso que sí, es fundamental que el equipo esté integrado y asimile los objetivos y el desempeño de las tareas vaya siempre en la línea de éstos.

M - ¿Permites a los trabajadores que desarrollen procesos innovadores, que introduzcan propuestas o participen en la toma de decisiones?

M – Absolutamente, claro, lo considero fundamental por todo lo que te he comentado en la pregunta anterior.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

M – Sí, evidentemente. Hay una relación directa, si no hay liderazgo no hay innovación. La innovación se retroalimenta de la capacidad de incitativa y de plantear propuestas desde una visión global y de conjunto del trabajo que se desempeña.

M – Y pasando al último bloque del talento humano, ¿consideras que la disposición de tus empleados a permanecer en la empresa es elevada?

M – En concreto en mi empresa la rotación es nula. No hay muchas opciones de rotar ni de manera externa ni interna, no hay flujo de entrada o salida, ni tampoco dentro del organigrama interno se llevan a cabo cambios estructurales u organizativos. Por tanto, llevan prácticamente toda la vida.

M - ¿Crees que la formación de tus trabajadores puede aumentar su motivación y satisfacción?

M – Absolutamente sí, la formación siempre es un aliciente para la persona y el grupo, y mucho más en el contexto social, económico y productivo actual donde los avances tecnológicos obligan a una constante y permanente renovación de conceptos, ideas y sistemas de trabajo, y del uso por supuesto de nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, uso de redes.

M - ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

M – Si no hay talento humano, no hay iniciativa y no hay innovación. La innovación no surge de la pasividad, ni de la nada...

M- Pues es muy interesante todo lo que comentas y creo que nos podría dar para mucho...así que, pues nada, gracias por toda la información que me has facilitado que estoy segura me será de gran ayuda. Gracias por tu tiempo, por tu disponibilidad, disposición y bueno pues como te comenté cuando la investigación finalice te ofreceré si así lo deseas los resultados obtenidos y asimismo te facilitaré la transcripción de esta entrevista para que bueno tú la revises y si consideras que hay algo que te gustaría añadir o modificar pues así será.

M-Muchas gracias a ti



- Entrevista G.C.

M – Hola buenos días, qué tal cómo estás

G - Hola, muy bien gracias

M- Bueno espero que te encuentres cómodo y pues como ya te he comentado la entrevista consistirá en 14 preguntas distribuidas en 4 bloques diferentes, las cuales ya has podido leer con anterioridad y más o menos durará unos 30 minutos. Cualquier duda que te surja puedes comentármela durante o al final de la entrevista si así lo prefieres.

G – De acuerdo

M- Por tanto, si está todo claro, comenzamos. ¿Qué implica para ti la innovación empresarial?

G – Yo entiendo la versión empresarial en dos vertientes. Una que es innovación en cuanto a nuevos proyecto o nuevas líneas de negocio que una empresa puede llevar a cabo, nuevos clientes... es decir, innovar en cosas que la empresa no tiene. Y también la innovación hacia dentro de la propia empresa, es decir, las cosas que la empresa ahora mismo hace, pensar nuevas maneras de hacer esas cosas y llevarlas a cabo.

M - Teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?

G – Pues creo que teniendo en cuenta lo anterior, y sinceramente, mi empresa no tiene una concepción muy innovadora, lo cual creo que también viene determinado por el contexto. Con todo el tema del Covid-19, aunque sí que es verdad que se ha avanzado en algunas cosas gracias a la tecnología y el teletrabajo podemos hacer más cosas que antes, en remoto y de manera telemáticamente, debido a nuestros clientes, a la plantilla tan antigua que forma parte de la empresa y que están muy acomodadas, son todos bastantes reticentes a los cambios. Por lo tanto, mentalidad innovadora, cero.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

G - No, pero sí es verdad que conforme vamos trabajando se van haciendo reuniones para detectar qué cosas se pueden mejorar. Por tanto, aunque la implicación en materia de innovación sea escasa, mi jefa intenta siempre velar por el mejor funcionamiento de las cosas.

M - ¿Tu empresa tiene en curso algún tipo de innovación o proyecto de innovador?

G – No, como tal ahora mismo no.

M - ¿Y en los últimos 2 años?

G – Te diría que sí, hemos implementado sistemas de gestión empresarial, que es el que utiliza nuestra corporación de empresas. Es decir, hemos intentado adaptar un programa muy específico y concreto de unas empresas determinadas, para otras que no tienen nada que ver.

M - ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

G – Creo que una gran barrera se encuentra en la actitud. Mis compañeros, por edad, antigüedad etc., no buscan un futuro tan estimulante, sino hacer su trabajo bien y fin. No les gusta que les cambies las rutinas, además de que los cambios les suponen esfuerzo, y creo que ya no ven alicientes en hacerlos. A eso yo añadiría que en las empresas pequeñas los márgenes son más pequeños, es decir, si tienes una empresa pequeña donde tu volumen de negocio te da beneficios, pero tampoco te da muchos márgenes, al final tienes que mirar mucho las horas que tienes contratado a tus empleados, y eso redundaría en que no puedes añadir más horas para también pensar en qué innovar. Innovar conlleva tiempo, y ese tiempo, o lo contratas y contratas más horas, o lo quitas del tiempo que tengas contratado. No sé si me explico. Al final innovar tiene un coste muy grande que también tienes que tenerlo en cuenta.

M – Pasando al segundo bloque del papel Mentoring y Coaching, ¿recibís los trabajadores formación o asesoramiento en materia de innovación?

G -Yo te diría que en mi empresa ni se llevan a cabo ni se fomentan ningún tipo de programas que fomenten la innovación. Si es verdad que dentro de la cultura de nuestra empresa está muy arraigado eso de la mejora continua, intentar siempre de manera autónoma alcanzar la excelencia y conseguir los mejores resultados, y para ellos sí es verdad que nos hacen partícipes de sesiones puntuales que ofrece y organiza el Instituto San Telmo para todo ello.

M - ¿Habéis participado en estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

G – Sesiones específicas no, no hemos tenido ninguna persona en concreto que haya venido desde fuera a darnos sesiones de apoyo. Sin embargo, creo que mi jefa, tanto conmigo como con el resto de mis compañeros, contribuye y hace mucho por apoyarnos y asesorarnos en cómo hacer las cosas, darnos su perspectiva... Al final creo que mi jefa es la que más sabe de mi trabajo, y aunque no sea la que más haga (risas), sí es la que más sabe. Al final creo que mediante su enseñanza nos da las clave de cómo mejorar en el trabajo y por tanto en la empresa.

Después, sí es verdad que, dentro de la empresa, en la única comida de Navidad que yo he vivido, el año pasado, hicimos en Isla Mágica como una sesión de coaching. Era como una yincana con todos los empleados de la oficina elegidos aleatoriamente, y eso nos unió mucho. Luego nos dieron como una especie de discurso y tal como para transmitirnos la identidad de la empresa, los principios, etc.

M - ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en tu empresa?

G – Por supuesto que sí. Creo que no se puede innovar si desde tu empresa, sea de la manera que sea y de quien venga, no se pueden llevar a cabo estrategias de innovación sin el apoyo, los conocimientos y el asesoramiento por parte de tus superiores e incluso compañeros. Todo viene promovido al final por alguien, y la tutorización, el coaching... no pueden darse de forma autónoma por un empleado, todo viene de arriba, y para ello creo que es fundamental el papel de la parte directiva de la empresa, como el coaching para la innovación. Es fundamental tener a la plantilla motivada y a la gente enchufada para poder mejorar la empresa, que al fin y al cabo es para lo que se innova.

M- Totalmente de acuerdo. Y pasando al bloque de liderazgo, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tus superiores?

G – Yo diría que mi jefa para mí, no es como una madre, pero casi. Yo creo que la palabra que mejor le define y su papel para conmigo es el de tutora. Al final es como si estás en el colegio o una universidad privada, es una persona que se preocupa por mi desempeño de manera cercana, y no sólo en lo profesional. Me apoya también en lo personal para que al final yo pueda desarrollar mejor mi trabajo. Y si es verdad que es cuestiones personales no te pone pegas si tienes que ir al médico o cualquier cosa. Pone en primer lugar a la persona, y el centro de la empresa es el empleado. En nuestra empresa, lo primero que se paga al final de mes es a los empleados. Ya luego a proveedores etc., pero siempre primero el empleado, para todo. Y no sólo ella es así, todos son así, al final es la cultura de mi empresa. Y por supuesto todo ello influye en nuestro desempeño.

M - ¿Es tu jefa una persona motivadora?

G – Creo que con todo lo anterior te puedes hacer una idea... (risas), aunque si es verdad que es una persona muy calmada y nada exaltada, y por eso a lo mejor pueda parecer que no es tan motivador, muchas veces se piensa que alguien motivador es el típico tío que te grita en plan ¡va venga! Ella nos motiva de otra forma, se pone en nuestra situación.

Es una persona entusiasta, la más te diría yo. Yo creo que su papel y su forma de ser es el perfecto para nuestra empresa, pequeña, familiar... nos permite, en definitiva, desarrollarnos personal y profesionalmente.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

G – Por supuesto, para innovar, por lo menos en mi empresa, lo que hace falta es tiempo para pensar y calma para ese tiempo que se tiene para innovar, hacerlo de la manera correcta, manejándolo mejor, con su calma, que creo que es fundamental. Además, creo que al ser ella especialmente creativa, a pesar de que mi sector no lo sea especialmente, muchas veces hace falta un poco de creatividad para hacer las cosas de manera distinta. Si al final haces siempre lo mismo, los resultados nunca van a cambiar. Y todo ello debe estar respaldado por una gran persona.

M – ¡Ole! (risas). Y pasando ya al último bloque, talento humano, ¿consideras que los trabajadores recibís mejoras continuas y formación como oportunidad de construcción conjunta del talento humano?

G – Si sí, sí. Mi jefa forma parte de antiguos alumnos del Instituto San Telmo que realiza periódicamente sesiones de diferentes tipos: ámbito fiscal, mejora personal, mejora laboral, de cómo presentar y mejorar tu currículum... y siempre manda correos para que quien quiera se apunte y todo eso. Además, en mi caso, al tener poca experiencia por mi edad, el mejor hecho de trabajar ya está implicando una mejora personal y continua, y forma parte de tu sueldo no tangible, pero que es parte fundamental del conocimiento que adquiere una persona que acaba de empezar a trabajar.

M - ¿Cómo definirías la comunicación entre la plantilla y el equipo directivo?

G – Súuuuper cercana. Evidentemente se ve que hay una jerarquía en la empresa, pero sólo se ve a efectos formales, luego en el trato no hay diferencia entre cómo tratarías con cualquier empleado a con cualquier integrante del equipo de dirección. Si es verdad que cuando he conocido a la empresa y el cómo se fundó, al ser una empresa familiar y los hermanos son los que forman parte del equipo de dirección, ves que de verdad todo queda en familia. Son gentes super humildes, trabajadores, nada prepotentes. Es un trato muy cómodo, y que se agradece muchísimo viniendo de gente tan influyente en la empresa.

M - ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

G – Al final es toda una cadena... para que haya talento humano no sólo tienes que ficharlo, también tienes que educarlo. Al final las personas no se desenvuelven de la misma manera en unos sitios que otros. Yo creo que sí que hace falta talento humano, educado, para poder innovar. Y al final todo forma parte de una persona que desempeña bien su trabajo, apoyada por un equipo de dirección que le motiva para que progrese y consiga mejorar sus prestaciones. Y evidentemente sin que haya un buen producto, una buena materia prima, que es el empleado, todo lo demás no vale, por muy bueno que sea el jefe, una persona que no sea válida no puede desempeñar bien su trabajo. Al igual que una persona válida, si no está correctamente tutelada por sus jefes, no va a poder desarrollar todo lo bien que podría su trabajo y en definitiva, innovar en su puesto.

M- Pues es muy interesante todo lo que comentas y creo que nos podría dar para mucho... así que, pues nada, gracias por toda la información que me has facilitado que estoy segura me será de gran ayuda. Gracias por tu tiempo, por tu disponibilidad, disposición y bueno pues como te comenté cuando la investigación finalice te ofreceré si así lo deseas los resultados obtenidos y asimismo te facilitaré la transcripción de esta entrevista para que bueno tú la revises y si consideras que hay algo que te gustaría añadir o modificar pues así será. Gracias de nuevo y pues bueno, estamos en contacto para lo que así sea.

G- Muchas gracias a ti.

M- Hasta luego.

- Entrevista R. M. S. A

M – Hola buenos días, qué tal cómo estás. Bueno espero que te encuentres cómoda y pues como ya te he comentado la entrevista consistirá en 14 preguntas distribuidas en 4 bloques diferentes, las cuales ya has podido leer con anterioridad y más o menos durará unos 30 minutos. Cualquier duda que te surja puedes comentármela durante o al final de la entrevista si así lo prefieres.

R – Genial

M- Por tanto, si está todo claro, comenzamos. ¿Qué implica para ti la innovación empresarial?

R - La innovación empresarial para mí es el proceso empresarial dónde la creatividad y la plena conciencia de dónde estamos y de dónde queremos estar tiene su máximo esplendor. Pienso que este atributo en la empresa, parte de una mentalidad también innovadora. Se trata de estar muy atentos al entorno para provocar cambio y del mismo modo, responder al cambio.

M- Teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?

R - ¡Me encanta esta pregunta! entendiendo la cultura de nuestra empresa, como la “personalidad” de nuestra empresa, sí creo firmemente que es innovadora pues ofrece ideas creativas, las ponemos en marcha en aras de perfeccionar, diversificar y aportar soluciones diferentes en el escenario actual, provocando cambios saludables, desarrollo y transformación.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

R - No, en cada uno de nuestros departamentos, la innovación es parte integrante. Es una actitud. No se trata en nuestro caso de que unos cuantos innoven y otros les sigan; se trata de que todos y cada uno contribuimos en la creación de lo novedoso, lo que aporta valor diferencial y añadido, vivimos con entusiasmo el compromiso de buscar la mejora continua.

M - ¿Habéis cooperado con otra entidad u organización para el desarrollo de actividades de innovación?

R - La colaboración de nuestra empresa con otras entidades de ámbito público o privado para ofrecer servicio innovador conforma una de las líneas de negocio que mayor crecimiento tiene en nuestras distintas áreas de negocio. Es precisamente nuestra insignia diferencial en el mercado dentro de nuestro sector. Trabajamos en la misma temática de una forma completamente diferente, porque buscamos un resultado totalmente diferente.

Tenemos un compromiso enorme con el impacto de nuestros servicios en la empresa cliente, por lo que aportamos nuevas formas de pensar y de acompañarlas en una transformación que les permita incorporar la Seguridad y Salud laboral como un valor diferencial estratégico que les permita precisamente innovar en sus procesos productivos, dónde la mayor innovación viene precisamente del posicionamiento de la “persona trabajadora” en el core de sus negocios. Creemos por tanto que, en estos momentos, es preciso la búsqueda constante de sinergias que permitan ofrecer a nuestros clientes y en general, al mercado, servicios diferenciados a partir de cooperaciones estratégicas entre entidades que sumen a nuestra visión.

M - ¿Buscáis iniciativas innovadoras que puedan optimizar el clima de trabajo, la satisfacción y formación de vuestros trabajadores?

R - Sin duda, en nuestra empresa no hay reparo en abrirse a iniciativas innovadoras, totalmente lo contrario, esto precisamente es una de las fortalezas de nuestro equipo, el estar abiertos a estas experiencias que nos llevan al desarrollo. Desde nuestra clara vocación de dar y ofrecer, lo que ya antes hemos experimentado como bueno para nosotros mismos. Conocemos de primera mano el efecto que tienen en el Clima de trabajo y en la “experiencia empleada”. Y por eso con tanta seguridad y confianza lo incorporamos a nuestro “hacer”.

M - ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

R - Las propias derivadas de la rapidez con la que transcurren los acontecimientos y los requerimientos de nuestros clientes. Ello nos lleva en ocasiones a “reaccionar en vez de a provocar cambio” desde recursos y elementos innovadores.

M – En cuanto al papel del Mentoring y Coaching, ¿reciben los trabajadores formación en materia de innovación?

R - Cada uno de los proyectos que abordamos llevan implícitos procesos de innovación y creatividad en tanto que ofrecemos un enfoque en gran medida disruptivo a nuestros clientes. Es decir, nuestros colaboradores aprenden y aplican fórmulas innovadoras en cada proyecto fruto de las metodologías con las que operamos. Asimismo, todos los miembros de nuestro equipo no solo los consultores, participan en formaciones que les acreditan y capacitan en el uso y aplicación de recursos que fomentan la creatividad y la puesta en marcha de tales ideas innovadoras aplicables a nuestro sector.

M - ¿Habéis introducido estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

R - ¡¡¡Bueno, bueno, precisamente nos preguntas Myriam esto a nosotros!!! El enfoque que desde nuestra empresa A.P se ofrece a los clientes cuando hablamos de cambio cultural, cuando hablamos de sostenibilidad, cada vez que hablamos de mejora continua, no va desde las antiguas consignas de la “obligatoriedad de la prevención, ni de las responsabilidades y consecuencias de la falta de seguridad” ¡ni muchísimo menos! Todos nuestros servicios de acompañamiento al cambio de paradigma de la Cultura Preventiva van de la mano de herramientas de Mentorización o Coaching. Concebimos los procesos de transformación a los que se suman nuestros clientes como recorridos de medio plazo en los que resulta clave un acompañamiento muy de cerca. Las barreras y obstáculos a los que tendrán que hacer frente en ocasiones, necesitarán de un acompañamiento experto que les ayude a focalizar, priorizar y discernir... Donde las dinámicas de Mentoring y Coaching Grupal tienen todo el protagonismo en el rediseño y reformulación de los sistemas de gestión, para conseguir la eficiencia que les permitirá hacer sostenible en el tiempo el interés real y visible por la salud y el bienestar de sus equipos.

M - ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en PYMEs?

R - Sí, de hecho, debieran estar incluidas por defecto, en los necesarios procesos de transformación de las compañías. Mentores y Coaches muestran aquellas parcelas de la realidad que por circunstancias no somos capaces de apreciar, por lo que incitan a trabajar sobre las facetas creativas e innovadoras del desempeño del puesto en las organizaciones.

M -En cuanto al liderazgo, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tu equipo?

R - El estilo de liderazgo está conformado por un híbrido de fórmulas que van respondiendo al momento en el que están los proyectos y las necesidades que demandan los colaboradores, siendo la faceta participativa la que en mayor medida se “respira” en nuestra empresa, desde equipos de trabajo interdependientes. Desde el principio de nuestra compañía hace ahora justo en este mes 21 años, ha sido para mí una máxima, que absolutamente todos los miembros de la empresa se sientan con “permiso y Protección” para aportar, para sentirse líderes, para ser referentes en lo que hacen y con capacidad de compartir lo que dominan. Que no esté yo como consejera delegada en primer plano, sino que el protagonismo lo tenga el proyecto AP y nuestra misión en el mercado cómo vector director, nos ha permitido evolucionar mucho más rápido, el equipo no me sigue a mí, sigue al PROYECTO AP que formamos todos.

M - ¿Permites a los trabajadores que desarrollen procesos innovadores, que introduzcan propuestas o participen en la toma de decisiones?



R - No hacerlo así sería perder parte del talento de nuestros colaboradores. La motivación de los equipos por innovar y hacer lo que hacen de forma diferente están en gran medida relacionada con el escenario que se fomente o bloquee desde el liderazgo y en nuestro caso, (risas) es “obligatorio participar”.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

R - Sin duda. Estilos rígidos y coercitivos, bloquearán todo atisbo de innovación, mientras que los participativos y capacitadores fomentarán en gran medida la generación de oportunidades, ideas, etc. que dotarán de un valor diferencial al cliente.

M – Pasando al último bloque vinculado al talento humano, ¿consideras que la disposición de tus empleados a permanecer en la empresa es elevada? Aproximadamente, ¿cuánto tiempo permanecen tus trabajadores en el mismo puesto?

M - ¿Crees que la formación de tus trabajadores puede aumentar su motivación y satisfacción?

R - Totalmente de acuerdo. Uno de nuestros servicios es la Formación en prevención y además entendemos que la formación se vuelve pieza clave ante un entorno tan cambiante y convulso. Antes eran las crisis económicas, la aparición de normativas, ahora las crisis que nos ha traído la pandemia y serán otras las circunstancias a futuro, pero existirá siempre la necesidad de desarrollo en las empresas. Se necesita por tanto una capacitación continua que permita responder a las nuevas formas de hacer y de entender al cliente y sus necesidades y, en definitiva, de adaptarse a los ritmos del mercado. Hoy los empresarios buscamos compromiso en nuestros equipos, y este viene del desempeño exitoso de sus competencias y estas competencias son fecundas cuando vienen además revestidas de una capacitación que les permita desarrollarse profesionalmente y disfrutar en el “saber hacer”, “saber estar” y en el “saber ser parte” de la compañía.

M - ¿Consideras que la disposición de los trabajadores a permanecer en tu empresa es elevada?

R - Quizá habría que preguntárselo a ellos directamente, pues entiendo que forma parte de su experiencia profesional en primera persona. Si bien, considero que se trabaja en todo momento poniendo a la persona como eje desde el que priorizar el resto de los aspectos del negocio. La dilatada trayectoria en la empresa de la mayoría de ellos, creo que es indicador suficiente del estado de “bienestar” del que disfrutamos en esta organización y del compromiso con el que abordan sus diferentes labores.

Puedo contarte una experiencia muy reciente que me emocionó. Precisamente una persona del equipo recibió una propuesta de incorporación a una gran empresa pública de carácter nacional, propuesta imposible de renunciar por multitud de factores que conformaban las condiciones del puesto, en cualquier carrera profesional se podría considerar como “el gran Salto”. Esta persona, después de dos semanas incorporada en esta gran empresa, me llamó y me dijo, René no hay un solo día que no piense en todo lo que me estoy perdiendo, necesito volver a “mi empresa”, lo que puedo contarte Myriam es que esta persona aquí está de nuevo con nosotros. Creo que en Alianza Preventiva hay un “ingrediente mágico que es adictivo”, quizás sea la “Confianza”, la “Credibilidad”, la “Innovación” o lo que disfrutamos haciendo lo que hacemos juntos y a esto precisamente es difícil renunciar.

M – Wau... ¡me dan ganas de formar parte de vosotros! Qué gran suerte...

M - ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

R - Totalmente de acuerdo, para mí el talento humano es la suma del conocimiento, la habilidad y la actitud, por lo tanto, en ALIANZA PREVENTIVA entendemos que el talento es palanca en la innovación de nuestra empresa. La apertura al conocimiento, la posibilidad de hacer las cosas de forma diferente y junto a ello, la actitud abierta y flexible que promueve la innovación.

M – Pues no tengo palabras para agradecer tus valiosísimas aportaciones... tu experiencia, conocimiento... de verdad, infinitas gracias por todo. Por el tiempo dedicado a elaborar cada respuesta, por tu entusiasmo y tu amor. Ha sido un auténtico placer pasar este ratito contigo y aprender de ti.

R – El placer ha sido mío al poder ayudarte a ti. Aquí me tienes para todo lo que puedas necesitar

M – Gracias, gracias, de verdad.

- Entrevista C.R.G

M - Hola buenas tardes qué tal cómo estás

C - Hola buenas tardes, muy bien gracias

M- Bueno espero que te encuentres cómoda y pues como ya te he comentado la entrevista consistirá en 14 preguntas distribuidas en 4 bloques diferentes, las cuales ya has podido leer con anterioridad y más o menos durará unos 30 minutos. Cualquier duda que te surja puedes comentármela durante o al final de la entrevista si así lo prefieres

C-Muy bien

M- Por tanto, si está todo claro, comenzamos.

C- Muy bien

M - ¿Qué implica para ti la innovación empresarial?

C- Para mí la innovación implica ir mejorando día a día en los aspectos que se hacen en las empresas, en todos los ámbitos, a nivel de organización, recursos humanos, etc.

M – Y teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?

C – Yo creo que sí, que al menos posee intenciones innovadoras por parte de la dirección, aunque si es cierto que bueno, hay veces que no todas las partes reman en toda la dirección, lo cual se pueda ver influenciado en que no se vea mucho esa posible innovación que la empresa tiene, al menos, entre sus objetivos.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

C- El cargo de responsable como tal en esta área no existe, pero sí es cierto que algunos de los socios que forman parte de la organización que están más vinculados al tema de la innovación y más comprometidos, bien por interés en el tema o bien por el hecho de la experiencia y formación que puedan tener en esta área.

M - ¿Tu empresa tiene en curso algún tipo de innovación o proyecto de innovador?

C – Yo tengo constancia que de forma no directa con la empresa sí que hay algo de innovación, pero lo que es la empresa como tal, a priori no se está desarrollando nada, pero que se haya desarrollado sí, por ejemplo, hace poco se introdujo un taller de metodologías Scrum que se hacía a través de un Scape Room, propuesto por nuestro directivo, muy interesante y novedoso.

M - ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

C – Yo creo que la principal barrera de cara a la innovación es lo reactivo que algunas veces podemos ser ante estas situaciones, porque yo al menos creo que, aunque nuestros directivos estén 100% concienciados con la temática, si el contexto no nos ayuda, es complicado que se pueda desarrollar con éxito o llevar a cabo estrategias de innovación. Así que yo creo que la barrera parte más del miedo a lo desconocido que los trabajadores podamos tener.

M- De acuerdo, muy interesante tus reflexiones. Si te parece pasamos al bloque del papel del Mentoring y Coaching

M - ¿Recibís los trabajadores formación o asesoramiento en materia de innovación?

C – No

M- ¿Habéis participado en estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

C – No, pero creo que tener la figura de un coach o un mentor te ayuda muchísimo a poder conseguir tus objetivos, tanto a nivel de trabajador como a nivel de empresa, y al ayudarte a definirlo y conseguirlo, a través sobre todo del método Smart, que es lo más propicio y lo que más se relaciona con este campo, te permite empoderarte, reducir incluso el estrés, porque al final estás teniendo a una persona que te motiva a conseguir tus objetivos, trabajando en el bienestar, y al final todo ello contribuye en una mejora integral de las relaciones.

M - ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en tu empresa?

C – Por supuesto que sí, la mentoría, el asesoramiento y la orientación sería casi imprescindible tenerlo en las empresas, pero claro entiendo que eso supone un coste y que no todas las empresas ni tienen ni pueden aportarlo, cuando a lo mejor los trabajadores a los que va dirigido no están si quiera concienciados con esta temática.

M – Efectivamente... y pasando al bloque de liderazgo, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tus superiores?

C – Bueno aquí partimos de que como hay varios directivos, cada uno tiene su propio liderazgo. Independientemente de cual sea, yo creo que sí influye en el comportamiento laboral y sobre todo en las relaciones laborales entre compañeros. Yo creo que el líder tiene que tener unas competencias muy bien adquiridas, si no, pueden ocurrir aspectos que se vayan de las manos.

M - ¿Es tu jefe una persona motivadora?

C – Sí, en concreto el jefe más directo es bastante innovador, está muy metido en proyectos de innovación, el hecho de investigar, de ser personal docente en la universidad influye en que esté muy vinculado a todas esas temáticas, y nos permite no sólo que desarrollemos propuestas, sino que nos ayuda y anima a la autonomía, por lo que nuestra participación en la toma de decisiones es plena.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

C – Puede ser que tu superior no tenga competencias o las mejores competencias para ser un líder, pero sí es cierto que a pesar de ello te puede ayudar a ese fomento de la innovación, por ejemplo, por su forma de ser, su relación contigo, su vinculación con la innovación, etc.

M- Totalmente... y para finalizar, pasando al último bloque relacionado con el talento humano, ¿consideras que los trabajadores recibís mejoras continuas y formación como oportunidad de construcción conjunta del talento humano?

C – Formación reglada como tal no, porque no está establecido de esa forma, pero sí es cierto que se permite una mejora y una innovación continua, pero planificado, en planes de formación, etc., no.

M - ¿Cómo definirías la comunicación entre la plantilla y el equipo directivo?

C – Yo creo que la comunicación es bastante fluida, son directivos con los cuales se puede hablar, mantener una conversación de tu a tu. Yo al menos no detecto esa figura de directivo diferenciado del resto de los trabajadores. Yo veo una relación de compañeros entre todos, aunque yo tengo claro que son los jefes. Y creo que eso influye un poco también en la relación y en el empoderamiento que los propios trabajadores puedan tener.

M – Y para finalizar, ¿consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

C – Totalmente, yo creo que el talento humano es imprescindible, pero en todas las organizaciones. Y sobre todo cada vez más de cara a la mejora continua, la mejora continua y sobre todo teniendo en cuenta el momento en el que nos encontramos, de tanta incertidumbre... el tener talentos humanos jóvenes y adultos es vital... creo que todos tenemos algo que aportar en esta sociedad y eso al final es lo que contribuya a que la empresa consiga el éxito en su mayor esplendor, y por supuesto en materia innovadora.

M- Pues realmente es muy interesante todo lo que comentas y creo que nos podría dar para mucho, y además se nota que es un tema que te interesa y que dominas así que, pues nada, gracias por toda la información que me has facilitado que estoy segura me será de gran ayuda. Gracias por tu tiempo, por tu disponibilidad, disposición y bueno pues como te comenté cuando la investigación finalice te ofreceré si así lo deseas los resultados obtenidos y asimismo te facilitaré la transcripción de esta entrevista para que bueno tú la revises y si consideras que hay algo que te gustaría añadir o modificar pues así será. Gracias de nuevo y pues bueno, estamos en contacto para lo que así sea.

C-Muchas gracias a ti por dedicarme el tiempo y espero que haya sido útil las reflexiones que te he señalado y si tienes cualquier duda o necesidad de ampliar esa información pues aquí me tienes

M- Estupendo, muchas gracias. Hasta luego

C- Adiós, adiós.

- Entrevista L. M. D.

M - Hola buenas tardes qué tal cómo estás

L - Hola buenas tardes, muy bien gracias

M- Bueno espero que te encuentres cómodo y pues como ya te he comentado la entrevista consistirá en 14 preguntas distribuidas en 4 bloques diferentes, las cuales ya has podido leer con anterioridad y más o menos durará unos 30 minutos. Cualquier duda que te surja puedes comentármela durante o al final de la entrevista si así lo prefieres

M – Pues bueno, para comenzar, ¿qué implica para ti la innovación empresarial?

L – Claramente, intentar abrir nuevas vías de todo tipo para el desarrollo empresarial. Es decir, intentar hacer nuevos modelos de empresa y nuevas líneas y enfoques dentro de la empresa, nuevos modelos de arranque en muchos aspectos. En definitiva, todos los caminos que propongan nuevas modificaciones empresariales orientadas a la mejora de productividad.

M – Y teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?

L – Sinceramente no, que lo quiera ser sí, pero el mercado marca demasiado y exige producción. Lo pretende, pero creo que el sistema es demasiado rígido como para entrar con facilidad en líneas de innovación. Sin embargo, en determinados momentos hemos participado en innovación empresarial de producción, aunque también en la de gestión, ya que nuestro modelo es innovación en sí mismo, pues somos una cooperativa de servicios inmobiliarios, que eso ahora empieza a verse más, pero hace 25 años cuando nacimos nosotros éramos los raros, íbamos en contra del empresario independiente súper crack. Para mí eso tiene un valor importante, pues ganamos muchísimo. También, nuestro modelo de coworking con la empresa que tenemos justo al lado compartiendo oficina, creo que es un sistema innovador, compartimos no sólo espacio, también relaciones, apoyo y sinergias de los elementos de desarrollo que puedes encontrarte en tu entorno de trabajo. Hace 25 años, cuando nosotros hicimos esto sin querer, sólo porque nos caíamos bien, no supimos que ya en ese momento estábamos siendo innovadores. También, durante un tiempo innovamos y salimos de nuestro mercado, pero fue imposible, nos fuimos a Costa Rica a reexplorar el mercado, y habría sido un espacio para crecer, pero al final hubiéramos crecido sólo allí, porque hubiéramos tenido que trasladarnos allí, y nos hubiéramos desarraigado aquí. Eso una PYME no puede hacerlo.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

L – No, pero al final comprometidos somos o queremos serlo. Pero en una PYME es complicado que haya un responsable firme como tal. Nosotros compartimos las responsabilidades, no hay una figura por sí misma que lleve esa responsabilidad al extremo.

M - ¿Habéis cooperado con otra entidad u organización para el desarrollo de actividades de innovación?

L – Mucho, durante un tiempo fuimos socios en una cooperativa de segundo grado, de construcción, donde había seis constructoras y nosotros. Y participamos en un proyecto europeo de gestión de residuos sólidos en la construcción, cuando en España aun eso no existía, hablamos del año 2004. A raíz de ese proyecto, no fue casualidad que aquí en Sevilla se hiciera luego la Planta de Gestión de Residuos de Alcores. Quisimos hacer algo del estilo, pero faltaba apoyo institucional, capacidad de inversión y mucho valor estratégico... y se nos quedó grande.

M - ¿Buscas iniciativas innovadoras que puedan optimizar el clima de trabajo, la satisfacción y formación de vuestros trabajadores?

L – Más que buscarlas, es algo que siempre tengo en la cabeza. No creo que se trate de buscarlas, yo trato siempre de que ese ambiente en la empresa exista y crezca, porque es lo que te garantiza mejor producción. Otra cosa es cómo lo consigas o no, porque luego viene las presiones y circunstancias. El sentido de buscarlo, sí lo buscamos, no tanto de búsqueda como objetivo propio, sino como objetivo general del día a día, como desarrollo de la empresa. Al ser pocos trabajadores, esa búsqueda es en beneficio de todos

M - ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

L – Todas (risas). Todas porque al final innovar requiere un sobregasto, porque es explorar un espacio, aunque sea innovación de producción, gestión, funcionamiento... supone un intento de un camino nuevo, y eso supone abrir un recorrido hacia el acierto o error, y eso puede suponer pérdidas muy grandes. O tienes márgenes amplios, o te la juegas. Todo no es económico, pero al final la productividad es fundamental y el único objetivo principal final.

M – Fenomenal... y cuanto al papel Mentoring y Coaching, ¿reciben los trabajadores formación en materia de innovación?



L – Sí, relativamente. Quiero decir, hay una formación obligada como empresa, que se va recibiendo, y que se intenta que sea con el menor desgaste posible, porque al final también son pérdidas. Por mucho que a la larga sea buena, en el momento en el que la realizas es un sobre coste. En nuestro caso, además, con la crisis hemos tenido un recorrido muy complicado. Se intenta, sabemos que es necesario, sobre todo en esas épocas duras, pero es cuando menos músculo tenemos, y es ahí cuando más nichos de mercado, por ejemplo, deberíamos buscar. Al final eso requiere muchísima innovación, porque también te encuentras con espacios menos explorados.

M - ¿Habéis introducido estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

L- No, porque generalmente creo que suelen estar más dirigidas a los momentos de crisis o conflicto. Porque cuando todo va bien no se siente la necesidad y no se busca la herramienta.

M - ¿Conoces los beneficios que puede aportar?

L – Realmente soy consciente de que tiene muchísimas posibilidades de influir en el desarrollo del día a día, pero al ser tan pocos en la empresa, creo que sería abrir una línea de apoyo muy grande para lo que somos. No es que no crea en la herramienta, es muy práctica y tal, pero nos viene grande, creo.

M - ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en PYMEs?

L- Yo estoy seguro de que sí, lo que pasa que creo que esas cosas tienen un factor de escala muy importante, porque en las grandes empresas la masa social es muy grande y la influencia que pueden tener también, más que en nuestro caso, diría yo.

M – Y pasando al bloque de liderazgo, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tu equipo?

L – Yo creo que eso es mejor que lo digan los demás (risas). En nuestro caso, el liderazgo es relativo, porque se diluye un poco, constantemente nos consideramos, nos tenemos en cuenta y todo está distribuido entre todos, por lo que el liderazgo individual se reduce y se reparte. Aunque no quita que tengamos áreas diferenciadas, yo soy quien principalmente toma las decisiones y decide en cuanto a los proyectos, pero a nivel de empresa, luego se diluye. Aunque por el hecho de la jerarquía profesional, inevitablemente ahí se produce el primer liderazgo.

M - ¿Crees que éste influye en el comportamiento laboral de tus trabajadores?

L – Estoy seguro, para bien o para mal (risas). Aunque intentamos que el ambiente sea bueno y creo que se consigue, porque la relación no es jerárquica y hay incluso vínculos emocionales importantes. Incluso mi comportamiento no dirigido influye también.

M - ¿Te consideras una persona motivadora?

L - No lo sé (risas). Supongo. Aunque creo que soy muy impulsivo y creo que a veces la motivación viene de ahí, con los estados de ánimo y dependiendo de los momentos, las seguridades psíquicas y económicas con las que cuentas... Pretendo serlo, y creo que muchas veces se consigue. Aunque tampoco creo que sea habitual pararme y decir, Mmmm. ahora voy a empezar una temporada a ser más motivador... (risas). A veces, pasa el tiempo y te das cuenta de que has fracasado como motivador. Aunque tú tampoco tiras de un carro si tu no crees que puedes tirar y que el resto contribuya y te siga.

M - En caso afirmativo, ¿permities a los trabajadores que desarrollen procesos innovadores o que introduzcan propuestas?

L - Sí, mucho, pero repito, tendrían que decirlo ellos (risas), porque en determinados momentos creo que soy un poco mandón (risas), no sé si fruto de la responsabilidad.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

M – Muchísimo. La relación cercana, distancia corta, participación, romper barreras, permitir interconexiones, abrir espacios de comunicación, colaboración... todo ello influye en innovación, productividad... aunque de nuevo, en este sentido hay matices... en una PYME quizás esto es más fácil, en una grande empresa, quizás esto que para nosotros es un elemento facilitador, para otra empresa es una barrera... No todo funciona en todos los contextos y con todas las personas. Hay que valorar los modelos en los que se desarrolla el trabajo.

M – Interesante apreciación... Y pasando al último bloque del talento humano, ¿consideras que la disposición de tus empleados a permanecer en la empresa es elevada?

L – Muy alta. Nos parece fundamental mantener el puesto de trabajo, si el funcionamiento es positivo, la productividad que tenga un trabajador que ya haya rodado, es mayor...

M - Aproximadamente, ¿cuánto tiempo permanecen tus trabajadores en el mismo puesto?

L – Pues... sólo salieron trabajadores cuando por la crisis tuvimos que reducir. Por nuestra empresa pueden haber pasado 19 o 20 trabajadores, y sólo un par de ellos salieron por no encajar con el modelo de empresa

M – Hombre, pues teniendo en cuenta vuestros 25 años de existencia... (risas) Y, ¿crees que la formación de tus trabajadores puede aumentar su motivación y satisfacción?

L – Sí, muchísimo, pero es relativo. Al final los trabajadores son personas y tienen ciclos de vida, y afecta mucho la vida personal, y hay momentos en que te permite entregarte al trabajo, por ejemplo, tú ahora, pero luego hay momentos en que tu desarrollo profesional queda limitado por familia, etc. Pero como te decía depende, en una PYME creo que el trabajador se pueda generalmente llegar a sentir más motivado e identificado con su trabajo, al ser todo más familiar por así decirlo, creo que puede defender más su trabajo que alguien que trabaje en una macro empresa que ni siquiera conozca a su jefe y que vaya a lo que vaya.

M - ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

L – El talento humano siempre es positivo, el talento humano está, pero creo que no somos a menudo conscientes de que hay cosas que se logran porque ha aflorado el talento humano de esa persona. Existe el talento y se produce un movimiento positivo, pero nadie se para a analizar que en un momento ha habido una persona talentosa ha provocado ese movimiento, sino que o ni se analiza o se piensa que ha sido de manera inconsciente. También creo que para detectar todo ello es interesante contar con observadores externos para reproducirlo en muchos más momentos y poder seguir beneficiándote de eso. A veces lo que te lleva al éxito lo realizas sin darte cuenta, porque te haya funcionado bien en algún momento y lo repites. Al final es más cuestión de acciones globales...No sé si me explico...

M- Perfectamente...Pues realmente es muy interesante todo lo que comentas y creo que nos podría dar para mucho, y además se nota que es un tema que te interesa y que dominas así que, pues nada, gracias por toda la información que me has facilitado que estoy segura me será de gran ayuda. Gracias por tu tiempo, por tu disponibilidad, disposición y bueno pues como te comenté cuando la investigación finalice te ofreceré si así lo deseas los resultados obtenidos y asimismo te facilitaré la transcripción de esta entrevista para que bueno tú la revises y si consideras que hay algo que te gustaría añadir o modificar pues así será. Gracias de nuevo y pues bueno, estamos en contacto para lo que así sea.

M-Muchas gracias a ti por dedicarme el tiempo y espero que haya sido útil las reflexiones que te he señalado y si tienes cualquier duda o necesidad de ampliar esa información pues aquí me tienes

M- Estupendo, muchas gracias. Hasta luego.

- Entrevista M. G. A. O.

M - Hola buenas tardes qué tal cómo estás

M - Hola buenas tardes, muy bien gracias

M- Bueno espero que te encuentres cómodo y pues como ya te he comentado la entrevista consistirá en 13 preguntas distribuidas en 4 bloques diferentes, las cuales ya has podido leer con anterioridad y más o menos durará unos 30 minutos. Cualquier duda que te surja puedes comentármela durante o al final de la entrevista si así lo prefieres

M – De acuerdo

M – Para comenzar... ¿qué implica para ti la innovación empresarial?

M – Para mí la innovación empresarial es que una empresa se esté preguntando constantemente qué es lo que está haciendo bien, qué es lo que puede mejorar, qué es lo que no está haciendo bien y que se enfoque en cómo cambiar y mejorar. Tanto a nivel del producto que venda, o al servicio que preste o a nivel de la tecnología que utilice, o las herramientas que emplee, es decir, a todos los niveles. Por tanto, considero que mi empresa sí tiene una cultura innovadora porque precisamente lleva a la práctica todo lo que te comento. Además, al dedicarse al sector tecnológico, debido a los continuos cambios y avances en el mercado y el consumo, si quiere sobrevivir y liderar, tiene como obligación actualizarse y renovarse.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

M – Sí, y me parece que es super buena idea, a nivel de mantener el Software actualizado y hacerlo mejor constantemente, cada año se tienen unas cuatro revisiones del Software y de la plataforma que nosotros vendemos, y por tanto se mejora continuamente, así como en cuanto a tecnologías y herramientas de trabajo también hay departamentos enfocados en la mejora de la cultura del trabajo.

M - ¿Tu empresa tiene en curso algún tipo de innovación o proyecto de innovador?

M – Sí, en concreto hay un par de proyectos innovadores que tienen que ver con el mundo de la inteligencia artificial y que se están poniendo en marcha con la compra de algunas empresas. Al final es lo que te digo, al ser una empresa tecnológica, la innovación está siempre muy presente.

M – Y para finalizar con este bloque, ¿qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

M- Pues quizás que como al final comercializamos un producto y a veces también un servicio, para innovar aún más sería quizás necesario abrir las miras a nuevos productos, ya que vendiendo un solo producto al final se puede innovar menos, porque innovas sólo entorno a ese producto, pero ampliar productos nos aportaría más posibilidades de éxito.

M – De acuerdo... Y pasando al bloque del papel del Mentoring y Coaching, ¿recibís los trabajadores formación o asesoramiento en materia de innovación?

M – Sí, recibimos formación sobre nuevas tecnologías en el mundo del Software, y tenemos a nuestra disposición información y una biblioteca e incluso una Universidad interna para aprender. Además de innovación tecnológica, también a nivel de innovación de procesos, de gestión y trabajo en equipo, a través de las metodologías Agile.

M - ¡Qué interesante! Y ¿habéis participado en estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

M – Sí, utilizamos también mucho como te digo las metodologías Agile, a través del mundo del Feedback y todo lo que ello conlleva. A través de todo ello, cada cierto tiempo tenemos nuestras retrospectivas y Feedback general, pero también más concreto, a través de un manager. Por tanto, la cultura del Mentoring la cuidan bastante, y se agradece mucho, porque la satisfacción y las mejoras son muy notables, tanto a nivel de productividad como de clima laboral y crecimiento personal.

M - ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en tu empresa?

M – Sí, creo son fundamentales. De hecho, son algunas de las cosas que más me gustan de mi empresa y creo que hacen que el trabajo en el día a día sea mucho más ameno, más sencillo, aunque inicialmente pueda suponer un esfuerzo un poco grande el aprender a funcionar con estas herramientas y adaptarse, creo que a la larga hacen el trabajo mucho más agradable y beneficioso.

M – Es una suerte... Y pasando al bloque de liderazgo, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tus superiores?

M – Pues lo definiría como un liderazgo basado en la confianza y por tanto te otorgan responsabilidades y herramientas para ponerte a ello, pero no se ponen a hacer contigo las cosas paso a paso, es decir, esperan a que tú lo saques un poco adelante y que aprendas el propio camino. Y para mí eso es un líder influyente, aquel que te da unas herramientas iniciales para que seas capaz de enfrentarte a los problemas que te puedan surgir.

M – Y ¿crees que éste influye en su comportamiento laboral?

M- Rotundamente, porque al final te da mucha libertad, te permite organizarte mejor, entender las cuestiones de fondo y no quedarte en el procedimiento porque sí.

M - ¿Es tu jefe una persona motivadora?

M – Sí que lo es, también es muy colaborativo, y nos permite introducir propuestas, participar en la toma de decisiones. Me aporta bastante libertad a la hora de proponer e incluso de actuar, como no es que yo tenga una responsabilidad excesiva, me permite decirle oye, he hecho tal cosa. Yo se la presento y él me dice qué le parece. Por tanto, apporto y lo tienen en cuenta.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

M – Sí, porque al final cuando tu dejas que las personas tengan su espacio y les das la oportunidad de crecimiento y les otorgas la responsabilidad de que se enfrenten por sí mismos a determinadas situaciones, creo que consigues que tus trabajadores aporten soluciones que por ejemplo a otro no se le ocurran. Y de entre todas las posibilidades, unas que se les ocurren a unos y otras a otros, al final ahí está la innovación, variedad.

M- Y para finalizar con el bloque del talento humano, ¿consideras que los trabajadores recibís mejoras continuas y formación como oportunidad de construcción conjunta del talento humano?

M- Sí, ya te digo, tenemos formación disponible en muchas temáticas, y aparte hay formación constante incluso obligadas a que se hagan en equipo, y luego el nivel de Feedback al ser tan elevado, te permite mejorar mucho y saber si tienes que apretar más por unos sitios o por otros.

M - ¿Cómo definirías la comunicación entre la plantilla y el equipo directivo?

M – La verdad es que súper positivo, yo estoy super contento. Veo muy buen ambiente. Hasta con la persona que más poder tiene en la empresa y con la que he tratado, la relación es cercana e incluso bromista, lo cual se agradece y es motivador para seguir.

M - ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

M – Por supuesto. Al final considero que está completamente relacionado. Si tienes gente buena eso hace que tu empresa crezca, que tengas buenas soluciones, buenas ideas y que sea puntera en el mercado en el que se mueva. Pero tan importante es tener gente buena como valorarla, porque si tienes un tío que es muy bueno, pero lo tienes sentado en el banquillo, no te va a demostrar mucho.

M- Pues realmente es muy interesante todo lo que comentas y creo que nos podría dar para mucho, y además se nota que es un tema que te interesa y que dominas así que, pues nada, gracias por toda la información que me has facilitado que estoy segura me será de gran ayuda. Gracias por tu tiempo, por tu disponibilidad, disposición y bueno pues como te comenté cuando la investigación finalice te ofreceré si así lo deseas los resultados obtenidos y asimismo te facilitaré la transcripción de esta entrevista para que bueno tú la revises y si consideras que hay algo que te gustaría añadir o modificar pues así será. Gracias de nuevo y pues bueno, estamos en contacto para lo que así sea.

M-Muchas gracias a ti por dedicarme el tiempo y espero que haya sido útil las reflexiones que te he señalado y si tienes cualquier duda o necesidad de ampliar esa información pues aquí me tienes

M- Estupendo, muchas gracias. Hasta luego

M- Adiós, adiós

- Entrevista C.M.B.

M - ¿Qué implica para ti la innovación empresarial?

C- Para mí, la innovación empresarial es la adaptación de la empresa, tanto de forma tecnológica como organizativa, a su entorno actual y futuro.

M - Teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?

C – Sí, creo que mi empresa tiene una cultura innovadora.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

C – Pues en cuanto a la rama tecnológica, el 45% de los gastos operativos totales de la empresa se enfocan en el departamento de I+D, responsable de la innovación tecnológica. En cuanto a la organizativa y estructural, se encarga el departamento de Personas y Organización

M - ¿Tu empresa tiene en curso algún tipo de innovación o proyecto de innovador?

C - Ningún curso de forma específica, al menos en mi departamento. Las innovaciones a nivel de empresa son frecuentes, un ejemplo de cambio estructural han sido pasar de un foco centrado en la oncología a diversificar en otro tipo de patologías (enfermedades infecciosas, pronósticos tempranos, etc.).

M - ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

C – Aunque no puedo evaluarlo mucho desde mi posición, puesto que la mayor parte del tiempo viajo o estoy visitando diferentes mercados, te diría que la barrera económica siempre está ahí.

M – En cuanto al papel Mentoring y Coaching, ¿recibís los trabajadores formación o asesoramiento en materia de innovación?

C - No en mi departamento, el de Marketing y Ventas, pero tampoco la busco por mi cuenta.

M - ¿Habéis participado en estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

C - Aunque yo personalmente no he participado, tengo compañeros que han participado en programas de Mentoring, y por tanto conozco los beneficios.

M - ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en tu empresa?



C – Sí. Al final, entiendo que parte del papel de mentor o del coach es dar una visión del conocimiento de la empresa, y puede jugar el papel de ‘divulgador’ de ese conocimiento y de herramientas de innovación en la empresa. Por otra parte, que el trabajador que recibe la mentorización o el coaching perciba que su mentor le trasmite la importancia de la innovación puede ser una inspiración, pudiendo reforzar y alentar que tome la iniciativa en procesos de innovación.

M – En relación al liderazgo, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tus superiores?

C - Liderazgo ‘Laissez-faire’, donde somos totalmente autónomos e independientes en nuestro día a día, poniendo el grupo ideas en común y comentando los avances de forma regular.

M - ¿Es tu jefe una persona motivadora?

C - Absolutamente, es la forma de trabajar estándar.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

C – Completamente. Si un líder tiene en cuenta la innovación dentro de sus procesos de gestión diarios (como índices de innovación, brainstorming, etc.) fomenta que sus empleados o subalternos sean ya no solo parte del proceso, sino aportadores de ideas al grupo.

M – Para finalizar, y en relación al talento humano, ¿consideras que los trabajadores recibís mejoras continuas y formación como oportunidad de construcción conjunta del talento humano?

C - Sí. La formación no solo se basa en el punto de vista técnico o de mercado, sino en coaching e incluso en programas de bienestar emocional a elección del trabajador.

M - ¿Cómo definirías la comunicación entre la plantilla y el equipo directivo?

C - La comunicación es muy buena. En concreto, respecto a mis superiores directos, la comunicación es diaria, fluida y muy horizontal; y respecto al CEO, se realizan reuniones mensuales (Staff meeting) donde se pone al día, y a juicio de los trabajadores, las líneas de actuación de la empresa (de muchos departamentos) en el corto y medio plazo.

M - ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

C - Siempre y cuando ese reconocimiento del talento esté alineado con los objetivos del grupo de trabajo y con los objetivos estratégicos de la empresa. Es decir, en mi opinión, para que sea efectivo debería estar acompañado por cambios en la cultura organizacional (que sean conocidos por todos) y planes de desarrollo específicos para cada persona.

M- Pues realmente es muy interesante todo lo que comentas y creo que nos podría dar para mucho, y además se nota que es un tema que te interesa y que dominas así que, pues nada, gracias por toda la información que me has facilitado que estoy segura me será de gran ayuda. Gracias por tu tiempo, por tu disponibilidad, disposición y bueno pues como te comenté cuando la investigación finalice te ofreceré si así lo deseas los resultados obtenidos y asimismo te facilitaré la transcripción de esta entrevista para que bueno tú la revises y si consideras que hay algo que te gustaría añadir o modificar pues así será. Gracias de nuevo y pues bueno, estamos en contacto para lo que así sea.

C -Muchas gracias a ti por dedicarme el tiempo y espero que haya sido útil las reflexiones que te he señalado y si tienes cualquier duda o necesidad de ampliar esa información pues aquí me tienes

M- Estupendo, muchas gracias. Hasta luego

- Entrevista G.M.G

M – Hola buenos días, qué tal cómo estás

G – Hola, bien gracias

M- Bueno espero que te encuentres cómodo y pues como ya te he comentado la entrevista consistirá en 14 preguntas distribuidas en 4 bloques diferentes, las cuales ya has podido leer con anterioridad y más o menos durará unos 30 minutos. Cualquier duda que te surja puedes comentármela durante o al final de la entrevista si así lo prefieres.

G – De acuerdo

M- Por tanto, si está todo claro, comenzamos. ¿Qué implica para ti la innovación empresarial?

G – Estar continuamente adaptándose, evolucionar, introducir cosas nuevas, analizar el entorno, responder a las necesidades de los clientes.

M – Y teniendo en cuenta tu consideración, ¿crees que tu empresa posee una cultura innovadora?

G – Me gustaría que lo fuera más. Dependiendo del área que miremos o los servicios que estemos ofreciendo. Para algunas cosas sí somos bastante innovadores y para otras no. Bien las personas o bien los clientes a veces desean seguir igual.

M - ¿Existe algún encargado o departamento responsable de gestionar la actividad innovadora en tu empresa?

G – No, pero creo que podría ser de utilidad.

M - ¿Habéis cooperado con otra entidad u organización para el desarrollo de actividades de innovación?

G – Sí, hicimos un análisis a través de una empresa especializada en el tema del personal e implicación de los Recursos Humanos. Especialmente este año estamos intentando hacer nuevas cosas, nos hemos puesto las pilas. En la época anterior, la crisis nos dominaba más a nosotros, que teníamos que estar respondiendo a la crisis y no podíamos estar en innovación. Ahora sí que estamos haciendo cosillas.

M - ¿Qué barreras o dificultades detectas que tiene tu empresa para innovar?

G – Tiempo y dinero, básicamente, como todos.

M – En cuanto al papel Mentoring y Coaching, ¿reciben los trabajadores formación en materia de innovación?

G – No, pero junto con lo que te he dicho de la utilidad de un departamento o un grupo de personas responsables y encargadas de gestionar la actividad innovadora, creo que la formación sería un gran factor de potencialidad. Pero como te digo, nos falta tiempo y dinero.

M - ¿Habéis introducido estrategias de orientación como el Mentoring o el Coaching empresarial?

G – Sí, en una ocasión contamos con la intervención de una coach, aunque la experiencia no pasó de la parte teórica, porque no hemos traído aquí a ningún coach que pusiera en práctica la teoría.

M - ¿Pero en qué consistía exactamente la experiencia?

G – Bueno, ella aplica un modelo de “Engage and Grow”, me parece que se llama, por el que hizo un cuestionario, lo analizó y nos dio un poco el Feedback a partir de los resultados que obtuvo en el cuestionario que se pasó aquí a todo el mundo.

M - ¿Consideras que tales estrategias pueden facilitar la innovación en PYMEs?

G – Sí, más el coaching que el Mentoring. Por lo menos a este nivel de empresas, no sé, a lo mejor en otro nivel de macroempresas sí que pueda funcionar, pero en nuestro caso creo que el coaching es más directo, aplicable, práctico... no sé, llámalo como quieras.

M – En relación al liderazgo, ¿cómo definirías el estilo de liderazgo ejercido por tu equipo?

G – Pues intento que sea bastante participativo, aunque no siempre es fácil

M - ¿Crees que éste influye en el comportamiento laboral de tus trabajadores?

G- Creo que sí, no sé si para bien o para mal (risas)

M - ¿Te consideras una persona motivadora?

G – Me gusta contar con la opinión de los trabajadores, aunque hay veces que no estamos de acuerdo, pero vamos que por regla general todos solemos pensar igual y estar de acuerdo en las decisiones a tomar.

M - ¿Consideras que el tipo liderazgo puede facilitar la innovación en tu empresa?

G – Creo que sí, porque si los de arriba no tienen claro que se tenga que innovar, es difícil que se innove por abajo.

M – Para finalizar, en relación al talento humano, ¿consideras que la disposición de tus empleados a permanecer en la empresa es elevada?

G – Creo que sí. Además, el entorno tampoco favorece mucho a que se vayan (risas)

M - ¿Crees que la formación de tus trabajadores puede aumentar su motivación y satisfacción?

G – Depende de las personas. Lo de la pirámide de Maslow, creo que en este caso es muy aplicable.

M - ¿Consideras que el talento humano puede facilitar la innovación en tu empresa?

G – Creo que sí, vamos, para mí están bastante ligados. Nosotros somos una empresa de personas, entonces el talento es fundamental, porque la innovación va a salir por las personas. La tecnología a nosotros no nos influye mucho. Entiendo que a sectores más tecnológicos a lo mejor el talento humano les afecta menos porque su innovación sea más asociada a la tecnología, pero a nosotros nos va a venir por ahí, no va a venir por ninguna innovación disruptiva que nos marque el funcionamiento o marque la innovación, sino que en nuestro caso vendrá por las personas, por su talento, capacidad y actitud ante la innovación.

M – Esperaba escuchar una respuesta así (risas). Interesante algunos de los aspectos que comentas. Gracias por toda la información que me has facilitado que estoy segura me será de gran ayuda. Gracias por tu tiempo, por tu disponibilidad, disposición y bueno pues como te comenté cuando la investigación finalice te ofreceré si así lo deseas los resultados obtenidos y asimismo te facilitaré la transcripción de esta entrevista para que bueno tú la revises y si consideras que hay algo que te gustaría añadir o modificar pues así será. Gracias de nuevo y pues bueno, estamos en contacto para lo que así sea.

M-Gracias a ti, espero que haya sido útil mi aportación.

M- Estupendo, muchas gracias. Hasta luego





**“**  
***Be yourself;  
everyone else is  
already taken.***  
**”**

-Oscar Wilde

---

 646 88 92 49

 [miriamalbaabad@email.com](mailto:miriamalbaabad@email.com)

 SEVILLA

---

**"LEARN  
ABOUT  
INNOVATION"**

Propuesta de acción  
para una cultura de  
innovación empresarial



## MOTIVOS PARA APOSTAR POR LA INNOVACIÓN



Posibilita la introducción de recursos para analizar el entorno y responder al cambio obteniendo resultados diferentes.



Permite vivenciar nuevas experiencias que conducen al desarrollo y la mejora de los procesos y las relaciones.



Aporta una visión de futuro, rompedora, actualizada y ajustada a las necesidades de las personas.

## CÓMO ROMPER CON LAS BARRERAS



Oriéntate con los mejores asesores en la gestión económica de proyectos de innovación



Diseña programas de formación para fomentar la concienciación y el entrenamiento en materia de innovación



Considera las charlas de superación al fracaso, técnicas de motivación, adaptación a los cambios o superación.

Fuente. Elaboración propia.



# 7 CLAVES PARA UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

# 2021



## HÁZTE CON UN EQUIPO HUMANO CUALIFICADO

Contar con expertos en diferentes áreas, así como con herramientas de apoyo para la detección de oportunidades, favorecerá la generación de conocimiento e incentivará los comportamientos y procesos innovadores

## SÉ UN VERDADERO LÍDER, APOYÁNDOTE EN LOS DEMÁS

La bidireccionalidad comunicativa interna y externa y la colaboración y participación de toda la plantilla en la toma de decisiones e introducción de propuestas te acercarán al ÉXITO



## INVIERTE EN FORMACIÓN

La mejora y actualización permanente de tus trabajadores aumentará su cualificación y satisfacción profesional y personal.

## INTRODUCE HERRAMIENTAS DE ORIENTACION: MENTORING Y COACHING

Gracias a ellas podrás focalizar mejor tus objetivos y contar con las estrategias necesarias para alcanzarlos de forma más óptima y eficiente.



## EMPODÉRATE, ABRE TU MENTE Y ARRIESGA

Una actitud inquieta, proactiva, creativa y persistente te ayudarán a entender la innovación y la formación como una inversión y oportunidad de mejora. Apostar por todo ello SIEMPRE SERÁ BENEFICIOSO.

## INVESTIGA Y MANTÉNTE AL DÍA DE LAS ACTUALIZACIONES

El contexto socio económico actual demanda la creación de nuevas líneas de negocio y de una constante renovación de conceptos, ideas y sistemas de trabajo.



## REFLEXIONA, ANALIZA Y ACTÚA: FEEDBACK PARA SEGUIR MEJORANDO

Realizar evaluaciones y seguimientos continuos tanto de lo que funciona bien como de aquello que falla es la principal estrategia para CRECER. Detecta las necesidades, márcate objetivos reales y ACTÚA.



Fuente. Elaboración propia.

## Anexo VI. Modelo Auditorías de Innovación

### Reflexión sobre la Capacidad Innovadora de la Empresa

El presente cuestionario únicamente pretende ser un documento de reflexión para su empresa.

A continuación valore de 0 a 4 las siguientes cuestiones aplicadas a su empresa. (0: Desacuerdo, 1: Parcialmente desacuerdo, 2: Neutral, 3: Parcialmente de acuerdo, 4: Acuerdo)

LIDERAZGO, ESTRATEGIA Y DIRECCION DE PERSONAS	0	1	2	3	4
La dirección de la empresa está implicada con la innovación.					
Planificamos el lanzamiento de nuevos productos en función del tiempo de vigencia del producto en el mercado.					
Disponemos de personas y recursos de acuerdo con los objetivos del lanzamiento de nuevos productos.					
GENERACION DE NUEVOS CONCEPTOS	0	1	2	3	4
Recopilamos todas las nuevas ideas (de clientes, trabajadores, proveedores,...) que puedan generar nuevos productos.					
Seleccionamos las mejores ideas en base a las capacidades de la empresa y la posibilidad de éxito comercial.					
Evaluamos la viabilidad técnica inicial, económica y comercial de los posibles nuevos productos.					
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	0	1	2	3	4
Orientamos al cliente todo el proceso de desarrollo.					
Definimos las características del futuro nuevo producto, dándolas a conocer desde un inicio al resto de áreas de la empresa.					
Las diferentes áreas de la empresa participan desde su inicio en el proceso de desarrollo de nuevos productos.					
Definimos el proceso de desarrollo de nuevos productos en fases, hitos de control, calendario, responsables y recursos, ...					
Testamos el producto en cada una de las fases del proceso de desarrollo.					

<b>REDEFINICION PROCESOS PRODUCTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Conocemos las posibles tecnologías de fabricación.					
Evaluamos el coste que supone la fabricación de los nuevos productos.					
Planificamos las inversiones y pruebas de producción.					
El proceso de innovación forma parte de los procesos críticos de la empresa.					
Disponemos de medios para identificar oportunidades de innovación.					
La alta dirección está implicada en el seguimiento de rediseño y mejora de los procesos de la empresa.					
<b>ORGANIZACION</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Disponemos de un departamento con responsabilidades específicas para innovar.					
Elaboramos presupuestos específicos para proyectos de innovación.					
Las exigencias del c/p no nos impiden dedicar tiempo a innovar.					
El responsable de innovación depende del primer ejecutivo de la empresa.					
<b>GESTION DEL CONOCIMIENTO Y DE LA TECNOLOGIA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Identificamos las tecnologías clave para la empresa.					
Conocemos la existencia y las capacidades de los proveedores de tecnología afines.					
Vigilamos la actividad de la competencia y de los posibles productos sustitutivos.					
Gestionamos la propiedad intelectual (marcas, derechos de autor, modelos de utilidad, patentes,....).					
Utilizamos técnicas que facilitan gestionar la innovación.					