



# DIAGNÓSTICO DE CULTURA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

## Sectorial Tarapacá



Iquique 2023

RESUMEN PROGRAMA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN IQUIQUE 2023	2
OBJETIVO DEL PROGRAMA	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
RESULTADOS ESPERADOS	3
CARTA GANTT	4
EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	5
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	5
METODOLOGÍA	7
Análisis de datos generales del gremio	8
Número de colaboradores con instrumentos desarrollados	8
Cantidad de colaboradores por rango de edad	8
Cantidad de colaboradores por género	9
Cantidad de colaboradores por tipo de rol desempeñado	9
Cantidad de colaboradores por antigüedad en la organización	10
Cantidad de colaboradores por nivel de estudio	10
Cantidad de colaboradores con formación en innovación	10
Cantidad de colaboradores con conocimiento de canales para la innovación	11
Cantidad de colaboradores por uso de canales para la innovación	11
Ponderación Bloques Cultura de Innovación	12
1. Análisis por Bloques	13
2. Valoración por Factores	15
Factores con Mayor Valoración	16
Factores con Potencial de Mejora	17
3. Valoración por Elementos	18
Elementos con Mayor Valoración	23
Elementos con Potencial de Mejora	23
4. Recomendaciones	24

# RESUMEN PROGRAMA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN IQUIQUE 2023

El presente Programa “Medición de la Competitividad e Innovación Empresarial en Empresas de la Construcción en Iquique” es una iniciativa liderada por la Cámara Chilena de la Construcción y SEID Global Consulting, la cual busca contribuir al desarrollo productivo industrial de las empresas asociadas al gremio en la región para poder implementar en el mediano y largo plazo iniciativas de fortalecimiento empresarial en la región de Tarapacá.

El programa tiene una duración de 4 meses y está enfocado en esta primera versión en medir el desarrollo competitivo e innovador de 10 empresas del gremio para determinación de su estado actual, ver puntos de mejora bajo 6 pilares fundamentales (Recursos, Procesos, Resultados, Valores, Conducta y Clima), determinar brechas y puntos críticos por empresa participante y determinar un plan de mejora para cada una de éstas.

En esta primera versión, el programa cuenta con 3 fases de desarrollo: "Levantamiento, Análisis, Plan de Mejora", las cuales se desarrollarán de forma híbrida (presencial - digital), utilizando las tecnologías de la información para poder medir el estado actual de las empresas participantes.

En la primera etapa "Levantamiento", se aplicará un instrumento de medición en todos los niveles de la organización de cada participante para poder medir el grado de desarrollo y competitividad empresarial que tiene, se realizarán visitas técnicas y charlas de inducción para aplicación de instrumento de medición para el levantamiento de los datos.

En una segunda etapa, "Análisis", se realizará un análisis cualitativo y cuantitativo de la organización para lo cual, tras la medición del instrumento y posterior de reunión de retrospectiva, se analizarán los resultados obtenidos y se logrará determinar el coeficiente de maduración y competitividad empresarial.

Por último, en la tercera etapa "Plan de mejora", se levantará información ad hoc para cada una de las empresas diagnosticadas, un plan de mejora que se adapte a las necesidades empresariales específicas, con el fin de tener un lineamiento claro, de cómo poder mejorar en el mediano y corto plazo, tener en cuenta la oferta de productos y servicios disponibles que puedan contribuir al desarrollo organizacional para mejoras en competitividad e innovación.

Con este instrumento, no solo se busca determinar el estado actual de las organizaciones, sino que se busca entender el potencial, en qué área de la organización es crítico hacer mejoras y cuales debo seguir fortaleciendo, al igual que vislumbrar la oferta público - privada disponible para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

El presente informe detalla los objetivos y las actividades realizadas con fecha de corte el día Martes 7 de Noviembre según cronograma de actividades.

## OBJETIVO DEL PROGRAMA

Generar una medición de competitividad e innovación en torno a la cultura de un grupo objetivo conformado por 10 empresas socias de la CChC Iquique con el fin de proveer de planes de mejora de acuerdo a necesidades y desafíos identificados en forma conjunta con beneficiarios, teniendo en cuenta requerimientos expresados en distintas instancias gremiales en relación a aumento de competitividad, adaptación en el mercado y mejoramiento de estándares de acuerdo a lineamientos de la Gerencia de Innovación de la CChC.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realización de diagnóstico base de cultura de innovación mediante la aplicación de una encuesta a los colaboradores de cada una de las empresas beneficiarias alojada en una plataforma virtual.
2. Elaboración de planes de mejora por asociado. Trabajo que se adapte a las necesidades específicas de cada empresa participante respecto a cómo poder mejorar en el mediano y corto plazo, tener en cuenta la oferta de productos y servicios disponibles que puedan contribuir al desarrollo organizacional para mejoras en competitividad e innovación.

## RESULTADOS ESPERADOS

- Diagnosticar 10 Empresas asociadas al Gremio CChC Iquique
- Aplicación de instrumento de medición de cultura y competitividad en el 100% de las empresas definidas.
- Elaboración de una propuesta individualizada de planes de mejora, para el nivelamiento de brechas detectadas mediante el instrumento de medición.
- Difusión y posicionamiento del proyecto a través de distintos canales.

# CARTA GANTT



## PLAN DE TRABAJO MEDICIÓN Y DIAGNÓSTICO CULTURA DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL SOCIOS CChC REGIÓN DE TARAPACÁ 2023

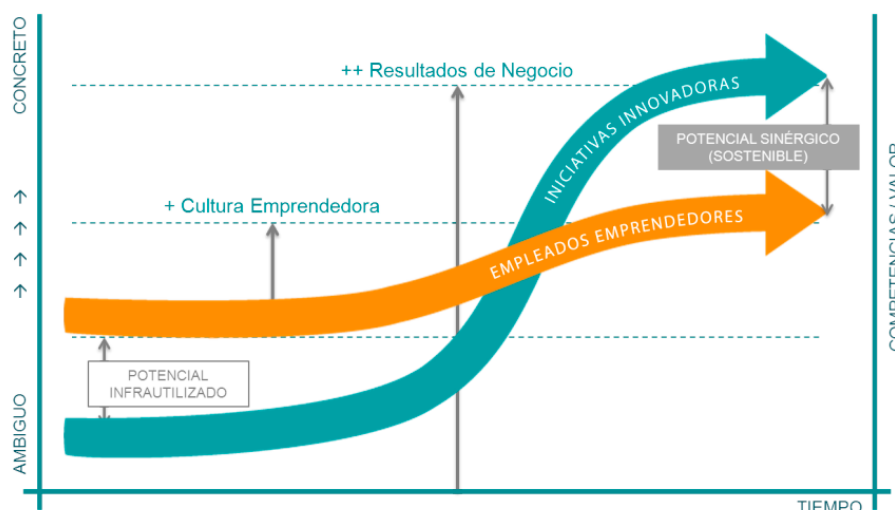


Plan de Ejecución de Actividades	Fecha Inicio	Fecha Término	Responsable	Sem 0	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20
Reunión inicial Ejecutores/Gerencia CChC Iquique	13 Jun	13 Jun	CChC - SEID																					
Diseño de Plataforma Digital de Medición	14 Jun	30 Jun	SEID																					
Definición de empresas beneficiarias y difusión a través de distintos canales. Diseño de convocatoria en conjunto con CChC	14 Jun	30 Jun	CChC																					
<b>Adelanto Estado de Pago I</b>	13 Jun	30 Jun	CChC - SEID																					
Lanzamiento Programa de Medición de Cultura de Innovación y Competitividad dirigido a socios CChC donde se explicará importancia y alcances del proyecto	6 Jul	6 Jul	CChC - SEID																					
Plan de Difusión de Programa	6 Jul	30 Nov	CChC - SEID																					
Aplicación de instrumento de medición de cultura de	10 Jul	10 ago	SEID																					
Visita primeras 4 Empresas	10 Jul	14 Jul	SEID																					
Visita segundas 4 Empresas	17 Jul	21 Jul	SEID																					
Visita tercera 4 Empresas	24 Jul	28 Jul	SEID																					
<b>Entrega de Informe de Gestión N1. Estado de Pago II</b>	1 ago	15 ago	CChC - SEID																					
Recopilación de antecedentes, tabulación de instrumento,	1 ago	25 ago	SEID																					
Reunión de cierre e inicio 2da parte. Entrega de resultados generales	30 ago	30 ago	CChC - SEID																					
<b>Entrega de Informe de Gestión N2. Estado de Pago III</b>	1 sept	15 sept	CChC - SEID																					
Socialización resultados parciales en forma individual con cada empresa y socio beneficiario	1 sept	15 sept	SEID																					
Reuniones individuales con cada beneficiario	1 sept	30 sept	SEID																					
Análisis y tabulación de antecedentes cualitativos y cuantitativos	1 Oct	15 Oct	SEID																					
Diseño del Plan de Mejoras por Empresa	15 Oct	30 Oct	SEID																					
Validación y cierre con gerencia	2 Nov	9 Nov	SEID																					
Entrega de resultados y cierre	15 Nov	15 Nov	SEID																					
<b>Entrega de Informe Final. Estado de pago IV</b>	22 Nov	30 Nov	CChC - SEID																					

## EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

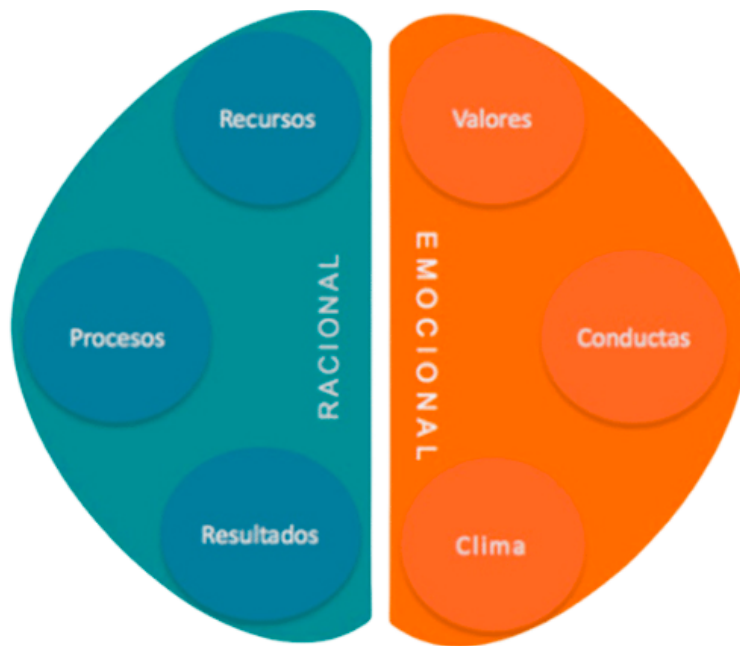
El instrumento de medición se basa en el desarrollo de los académicos Jay Rao y Joe Weintraub de Babson Boston College<sup>1</sup>. El instrumento postula la medición de la cultura de innovación en las organizaciones en torno a la búsqueda de características diferenciadoras con el fin de generar las condiciones para contar con colaboradores con iniciativas innovadoras a partir de empleados emprendedores. De esta manera se desarrolla el potencial sinérgico sostenible para generar nuevas aristas de negocios y mejorar la competitividad en cada rubro.



Fuente: Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013)

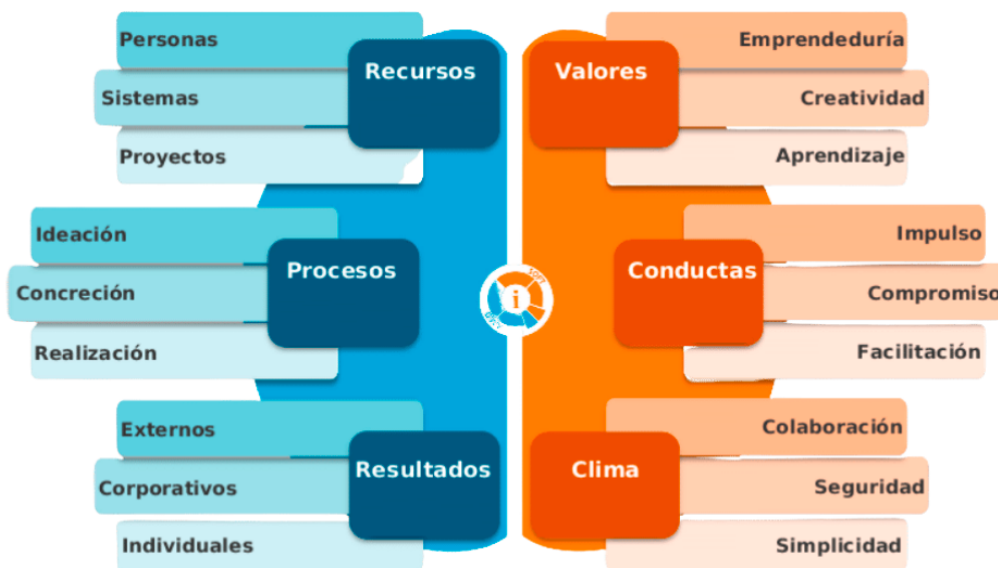
Por otro lado se establece el diseño del instrumento “6 Bloques de la innovación”, el cual se desarrolla en torno a componentes tanto tangibles como intangibles de cada organización frente al mercado.

<sup>1</sup> Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). *How innovative is your company's culture?* (Vol. 54, No. 3). MIT.



Fuente: Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013)

El desarrollo del instrumento abarca además 18 elementos que refieren al funcionamiento de las áreas de cada organización frente a los procesos de innovación, estos elementos nacen a partir de los 6 bloques bajo la lógica de condiciones tangibles e intangibles.



Fuente: Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013)

Finalmente se exponen 54 elementos correspondientes a la percepción de los colaboradores en torno al desarrollo de la cultura organizacional en materias de innovación y emprendimiento.



Estos elementos abarcan las condiciones de las organizaciones en función del desarrollo individual en pro de la mejora en la función laboral.



Fuente: Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013)

## METODOLOGÍA

La metodología de aplicación del instrumento de medición se desarrolla en base a la toma de muestras por cada empresa beneficiaria. El desarrollo del proceso se establece de la siguiente manera:

**Charlas explicativas:** En esta etapa se explica el instrumento, sus alcances y objetivos de modo tal de responder las dudas que se tengan en torno al plan de aplicación.

**Reuniones por empresa fase 1:** En esta etapa se explica nuevamente el instrumento y la forma de aplicación. En este caso se entrega un link de aplicación para entregarlo a la totalidad de colaboradores y se hace seguimiento en torno al número adecuado de respuestas para cada empresa en particular.

**Sistematización de datos:** En esta etapa se hace el análisis de datos sistematizando y generando reportes gráficos por cada empresa, este proceso se lleva a cabo por parte de Seid Global Consulting obteniéndose un informe preliminar.



**Reuniones por empresa fase 2:** En esta etapa se generan reuniones virtuales con cada empresa para complementar los análisis de manera cualitativa desarrollando preguntas tipo para cada caso en particular.

**Desarrollo reporte final:** En esta etapa se genera el diagnóstico final bajo la lectura del instrumento aplicado y la recopilación de la información levantada, se entrega un informe por cada empresa participante resguardando la información de cada una de ellas.

### Análisis de datos generales del gremio

Desde el punto de vista de los resultados generales de la muestra se presentan a continuación los resultados cuantitativos obtenidos por medio de la aplicación del instrumento.

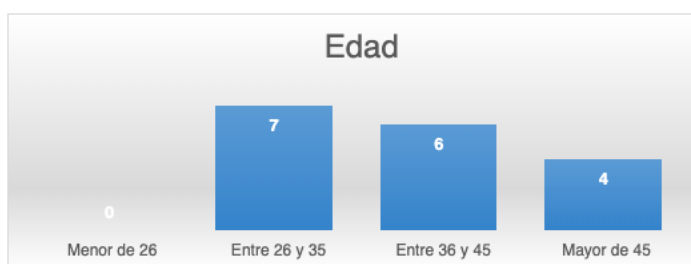
### Número de colaboradores con instrumentos desarrollados

En el caso de la toma de muestra se proyectó a inicios de este estudio la intervención en la totalidad de las áreas y colaboradores del sector dando un total de 13 instrumentos desarrollados.

Área	Número de Participantes	% Instrumento
Manos a la Obra Chile	1	8%
Hogar & Negocios	1	8%
Aldo Ivan Testa Cavada Ar	1	8%
Ingeniería y Construcción	1	8%
Salinas y Fabres S.A.	1	8%
Gasco S.A.	7	54%
F Y F Soluciones SpA	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

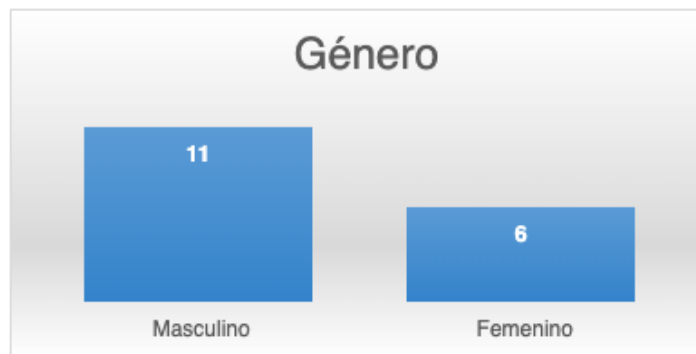
### Cantidad de colaboradores por rango de edad



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de los datos recogidos se puede observar una mayor concentración de personas entre 26 y 35 años mayoritariamente, seguido por un importante número de personas de entre 36 seguido por mayores de 45 años.

### Cantidad de colaboradores por género



Fuente: Elaboración Propia

Desde la perspectiva de género se puede observar una mayor concentración de personas de sexo masculino en la generalidad del sector superando el 65% de la muestra.

### Cantidad de colaboradores por tipo de rol desempeñado



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de este punto se puede comentar una concentración mayor de colaboradores con rol directivo, seguido por administrativos sin personas a cargo, finalizando con colaboradores con personas a cargo y finalmente directivos.

### Cantidad de colaboradores por antigüedad en la organización



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de este punto se puede comentar una mayor concentración en colaboradores entre 1 y 3 años seguido por una cantidad de colaboradores con antigüedad menor a 1 año finalizando en igual medida con colaboradores entre 4 y 8 años y más de 15 años de antigüedad.

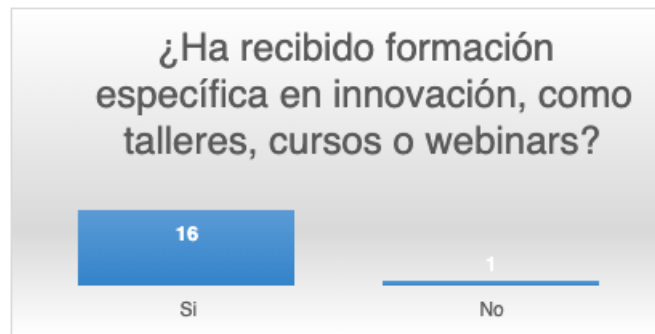
### Cantidad de colaboradores por nivel de estudio



Fuente: Elaboración Propia

Desde la perspectiva del nivel de estudio la mayor concentración se da en estudios profesionales superiores seguido por grado de licenciatura. Por otro lado en igual cantidad colaboradores con postgrado o master, y otro tipo de estudios.

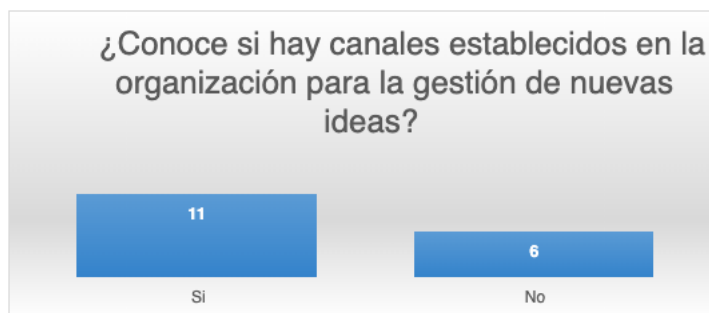
### Cantidad de colaboradores con formación en innovación



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de este punto se puede comentar una mayor concentración en colaboradores con formación en innovación correspondiente al 94% de la muestra.

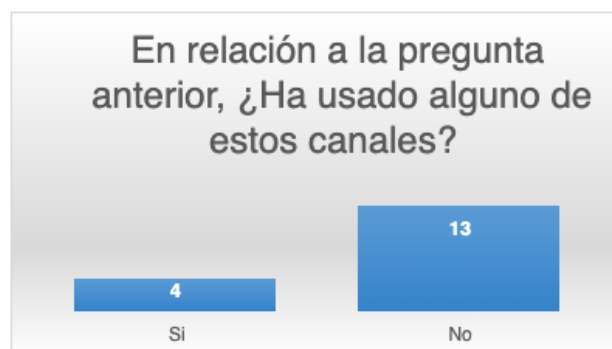
Cantidad de colaboradores con conocimiento de canales para la innovación



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de este punto, se puede comentar que se conocen canales para el desarrollo de la innovación o trabajo de nuevas ideas en el caso de las empresas y los stakeholders.

Cantidad de colaboradores por uso de canales para la innovación



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de este punto, se puede comentar el poco uso de los canales establecidos para el desarrollo de innovación.

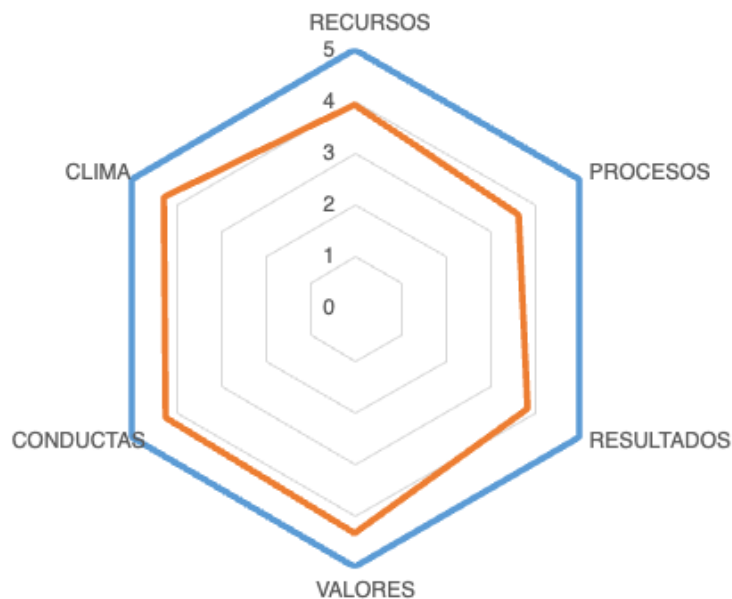
### Ponderación Bloques Cultura de Innovación

Bloque	Calificación
RECURSOS	3,9
PROCESOS	3,6
RESULTADOS	3,9
VALORES	4,3
CONDUCTAS	4,2
CLIMA	4,3

Fuente: Elaboración Propia

El resultado a nivel general manifiesta el nivel de cultura de innovación y competitividad en la que se encuentra la organización desde la perspectiva de sus colaboradores:

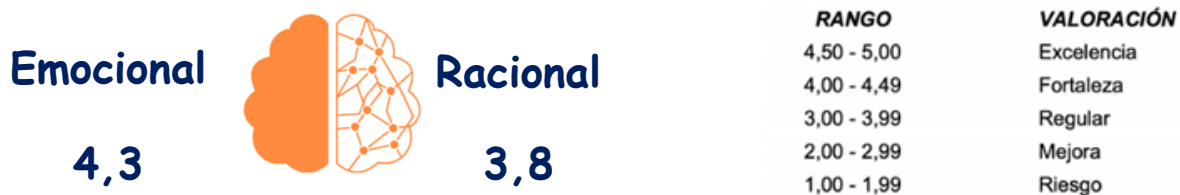
### BLOQUES DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN



Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar en el gráfico que el bloque de mayor fortaleza en este caso es el de “VALORES” con una valoración de 4,3 por lo que se podría determinar una eventual fortaleza a desarrollar. Por otro lado, el valor de ponderación más baja se centró en el bloque “PROCESOS” correspondiente a 3,6 lo que puede dar un claro indicio de planes de mejoras asociados a las mediciones en este punto.

Por otro lado, se indica el resultado del índice de cultura de innovación en función de la muestra generalizada:



## Índice Cultura de Innovación y Competitividad 4,0

### 1. Análisis por Bloques

#### RECURSOS

Este bloque indica cómo se respaldan los esfuerzos de innovación, comprenden tres factores principales: personas, sistemas y proyectos. De estos, las personas, especialmente los “campeones de la innovación”, son los más críticos, porque tienen un impacto poderoso en los valores y el clima de la organización. En este caso se obtuvo una ponderación de 3,9 indicando que si bien existen recursos asociados para respaldar el desarrollo de innovación en la organización existen falencias de acuerdo diferentes matices, los cuales pueden ser la falta de líderes para apoyar y llevar al cabo las iniciativas como también la falta de herramientas externas y culturales para apoyar a los colaboradores con talento en esta área. Por otro lado se puede dar la inexistencia de sistemas para el desarrollo de actividades innovadoras; en el caso de existir es probable que tenga falencias o no se aplique de manera adecuada; por consiguiente los recursos tanto físicos y económicos pueden estar ligados al desarrollo de estas ideas por lo que pueden ser insuficientes o bien no utilizados de manera adecuada. Este bloque tiene 3 factores: PERSONAS, SISTEMAS y PROYECTOS.

#### PROCESOS

Este bloque corresponde a la ruta que las innovaciones deben seguir a medida que se desarrollan. Estos pueden incluir el conocido "embudo de innovación" que se usa para capturar y filtrar ideas o sistemas de puerta de etapa para revisar y priorizar proyectos y creación de prototipos.. En este caso se obtuvo una ponderación de 3,6 indicando que si bien existen procesos diseñados para las iniciativas innovadoras puede ser que no sean lo suficientemente efectivos. Por otra parte la ideación de iniciativas puede ser una práctica sistemática o consecuencia de un momento determinado y no de una práctica sistematizada en relación a este ejercicio, lo que conlleva a un bajo nivel de trabajo en ellas en relación a la generación de

pilotos o pruebas en mercado. Este bloque tiene 3 factores: IDEACIÓN, CONCRECIÓN y REALIZACIÓN.

## **RESULTADOS**

Este bloque describe cómo se define, mide y recompensa el resultado de la innovación. En el esquema, el éxito se puede capturar en tres niveles: externo, empresarial y personal. En este caso se obtuvo una ponderación de 3,9 indicando que los resultados del desarrollo de innovación si bien son positivos es probable que no sean los deseados o proyectados. Desde el punto de vista de los stakeholders la organización ha marcado cierto grado de competitividad en el mercado en relación a sus competidores aunque es probable que no sea el idóneo o esperado. Por otro lado, se desarrollan procesos de innovación en la organización pero no cuentan con estrategias a largo plazo en estas materias. En relación a lo anterior existe participación por parte de un grupo de colaboradores en actividades innovadoras siendo un número menor respecto a la cantidad total de trabajadores. Este bloque tiene 3 factores: EXTERNOS, CORPORATIVOS e INDIVIDUALES.

## **VALORES**

Este bloque hace referencia a la orientación de las prioridades y decisiones, las cuales se reflejan en cómo la compañía invierte su tiempo y dinero. Las compañías realmente innovadoras invierten generosamente para ser emprendedoras, promoviendo la creatividad y estimulando el aprendizaje continuo. Los valores de una compañía no son lo que los líderes dicen o escriben en un informe anual, sino lo que hacen y en qué invierten. En este caso se obtuvo una ponderación de 4,3 indicando que existen definiciones y percepciones asociados a la generación de actividades innovadoras, mediante el fomento de la búsqueda de nuevos conceptos que puedan transformar partes de la organización, tanto en áreas de esta como en nuevas iniciativas mediante el incentivo de la creatividad y el no sancionar el error, existe un desarrollo constante en la materia en torno a iniciativas de los colaboradores que en muchos casos logran ser desarrolladas independiente las condiciones y el cumplimiento de sus labores en la organización como también se puede dar que sean desarrolladas en nivel básico cumpliendo las expectativas declaradas por la empresa. En relación a lo anterior se desarrollan mecanismos para fomentar la corrección de los errores para la gestión del aprendizaje, por consiguiente, se genera una sinergia al momento de repetir las iniciativas, sin embargo se puede dar que estos procesos no tomen el valor adecuado. Este bloque tiene 3 factores: EMPRENDEDURÍA, CREATIVIDAD y APRENDIZAJE .

## **CONDUCTAS**

Este bloque describe cómo las personas actúan en la causa de la innovación. Para los líderes, esos actos incluyen la voluntad de acabar con los productos existentes con otros nuevos y mejores, para energizar a los empleados con una descripción vívida del futuro y para eliminar



la burocracia. Para los empleados, las acciones en apoyo de la innovación incluyen la tenacidad para superar los obstáculos técnicos, “buscar” recursos cuando los presupuestos son escasos y escuchar a los clientes.. En este caso se obtuvo una ponderación de 4,2 indicando que existen comportamientos alineados a encauzar la actividad innovadora por parte de los líderes de la organización permitiendo una percepción positiva de los colaboradores en función del compromiso organizacional en relación a los resultados de estos procesos que por lo general son ejercidos en algunas iniciativas por parte de la mayoría de los líderes en conjunto con un grupo de colaboradores con un nivel de soporte adecuado o en ocasiones con algún grado de falencia, lo que además permite generar espacios para la búsqueda de adaptación a nuevos escenarios o iniciativas para el desarrollo organizacional a pesar de la presencia de resistencia al cambio. Este bloque tiene 3 factores: IMPULSO, COMPROMISO y FACILITACIÓN.

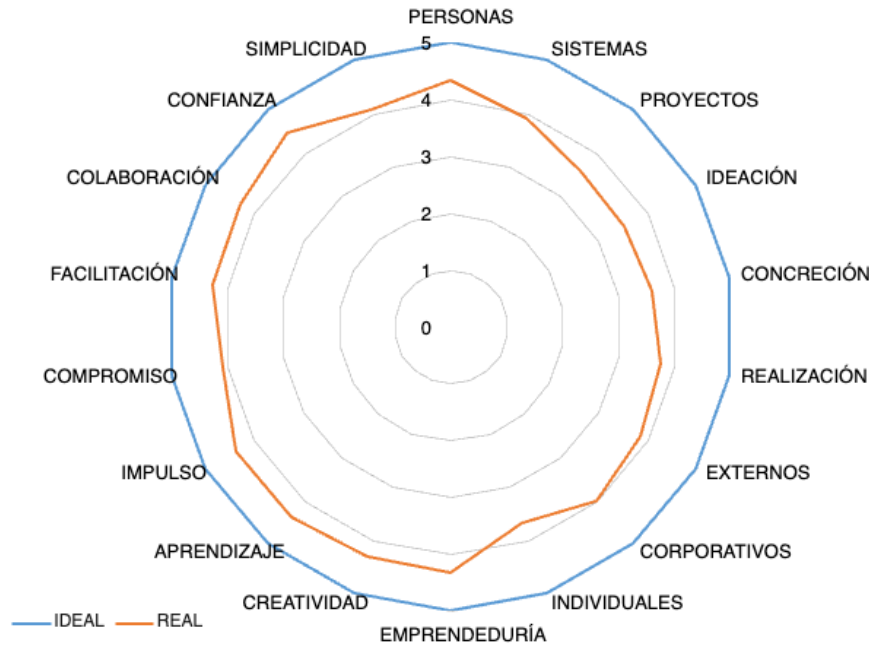
## **CLIMA**

Este bloque corresponde al tenor de la vida laboral. Un clima innovador cultiva el compromiso y el entusiasmo, desafía a las personas a asumir riesgos en un entorno seguro, fomenta el aprendizaje y fomenta el pensamiento independiente. En este caso se obtuvo una ponderación de 4,3 indicando que se percibe un entorno adecuado para el desarrollo de la actividad innovadora; los procesos de colaboración para el desarrollo de iniciativas se vuelven simples dado que existe una bidireccionalidad entre los colaboradores y sus áreas permitiendo que la mayoría de las iniciativas avancen hasta su desarrollo. Por otro lado existen algunas barreras de comportamientos propios de la organización, muchas veces burocráticos, aunque siempre es posible sortear estas barreras. Este bloque tiene 3 factores: COLABORACIÓN, CONFIANZA y SIMPLICIDAD

## 2. Valoración por Factores

El resultado a nivel de factores indica la percepción sobre las características de la organización:

## FACTORES DE LA CULTURA DE LA INNOVACION Y COMPETITIVIDAD



### Factores con Mayor Valoración

Orden	Bloque	Factor	Media	Análisis
1	CLIMA	CONFIANZA	4,5	Existe una percepción positiva de acuerdo al desarrollar actividades innovadoras en relación a las convicciones de la organización. Por otro lado existen iniciativas alineadas con los puntos valóricos, dando espacio siempre a cuestionar las determinaciones para mantener una línea que se identifique con la organización, mencionando las cosas con cierto grado de franqueza para mantener un buen clima.
2	VALORES	APRENDIZAJE	4,4	Existen oportunidades para la generación de nuevas iniciativas a modo de exploración, se permite la "prueba piloto" en la gran mayoría de los casos; sin embargo los procesos de feedback no son los adecuados pudiendo a causa de las expectativas sobre el piloto.

3	CONDUCTAS	IMPULSO	4,4	Existe una percepción positiva en relación a los incentivos o impulsos por parte de los líderes en relación a la actividad innovadora se da en la mayoría de casos los desafíos de mejoramiento en relación a las capacidades en estas temáticas intentando seguir e imitar comportamientos de algunos líderes.
4	RECURSOS	PERSONAS	4,4	Se cuenta con líderes y colaboradores que permiten el desarrollo de iniciativas innovadoras los cuales aperturan a un desarrollo organizacional por medio de visiones variadas y complementarias. Por otro lado, se puede tener acceso a expertos para el apoyo de proyectos que en algunos casos no son los óptimos o idóneos.
5	VALORES	EMPRENDEDURÍA	4,3	Existen iniciativas que promueven la búsqueda de nuevas ideas y oportunidades que retribuyan a la organización, las cuales son definidas en función de los intereses de la organización considerando las diferentes visiones involucradas, sin embargo no todas pasan a ser desarrolladas por motivos generalmente internos.

Fuente: Elaboración Propia

#### Factores con Potencial de Mejora

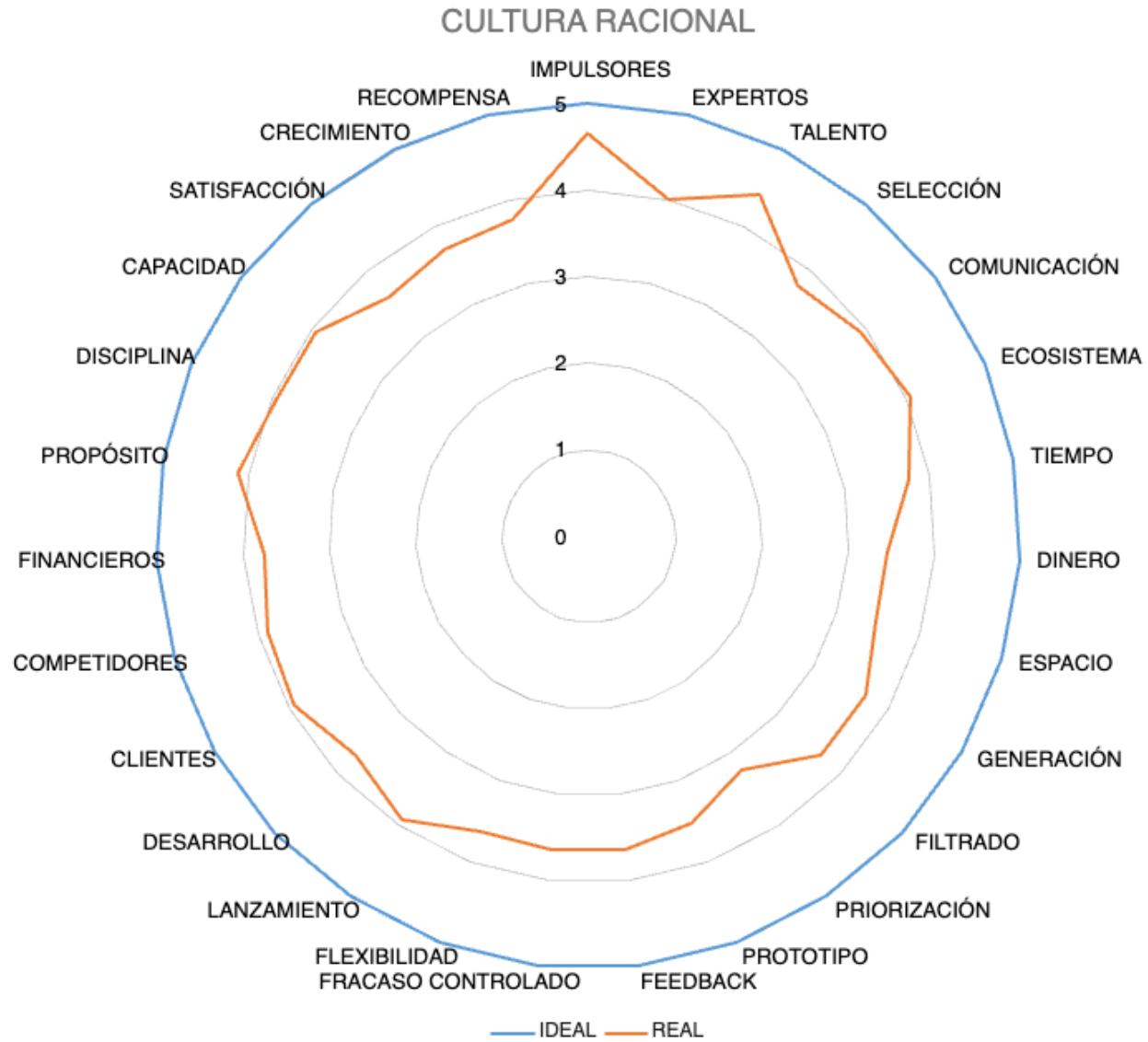
Orden	Bloque	Factor	Media	Análisis
1	PROCESOS	IDEACIÓN	3,6	Si bien se cuenta con mecanismos para la gestión de nuevas iniciativas innovadoras por parte de los colaboradores dentro de la organización, este carece de seguimiento y discusión de propuestas por lo que pasan a ser "buenas iniciativas" que no son destacadas.

2	RECURSOS	PROYECTOS	3,6	Si bien se cuenta con recursos a disposición para el desarrollo de actividades innovadoras suelen ser insuficientes para una ejecución óptima. Por otro lado, se cuenta con algunos espacios físicos, virtuales y temporales para facilitar el trabajo con las iniciativas.
3	PROCESOS	CONCRECIÓN	3,6	Si bien existen mecanismos para realizar pilotos de nuevas iniciativas o validaciones tanto técnicas como comerciales; estos suelen no ser idóneos. Por otro lado, no hay una correcta administración de carteras de nuevos proyectos.
4	RESULTADOS	INDIVIDUALES	3,7	Si bien existe una percepción positiva de los colaboradores en torno al desarrollo de actividades innovadoras puede darse cierta la participación de colaboradores en algunas actividades que pueden o no ser significativas para efectos de la percepción, aunque en sí podría mejorar.
5	PROCESOS	REALIZACIÓN	3,8	Si bien existen procesos para la ejecución de iniciativas, las condiciones internas de la organización suelen ser rígidas a la hora de adecuarse a las condiciones permitiendo lanzar iniciativas al mercado con cierto grado de restricción. Por otro lado, se hace necesario realizar un seguimiento permanente para obtener los recursos de las iniciativas, que en algunos casos puede o no llegar a buen puerto.

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Valoración por Elementos

El resultado a nivel de elementos indica la percepción de los colaboradores sobre la organización



Fuente: Elaboración Propia





Fuente: Elaboración Propia

### Elementos con Mayor Valoración

Orden	Bloque	Factor	Elemento	Media	Análisis
1	RECURSOS	PERSONAS	IMPULSORES	4,6	Se tienen muchos líderes comprometidos dispuestos a ser impulsores de la innovación.
2	CLIMA	CONFIANZA	FRANQUEZA	4,6	Los colaboradores son capaces de expresar libremente sus opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controvertibles.
3	VALORES	CREATIVIDAD	ESPONTANEIDAD	4,5	A los colaboradores les gusta mucho ser espontáneos y nunca tienen miedo de reírse de sí mismos.
4	VALORES	APRENDIZAJE	CURIOSIDAD	4,5	Los colaboradores son muy buenos haciendo preguntas en la búsqueda de lo desconocido.
5	CLIMA	CONFIANZA	COHERENCIA	4,5	Los colaboradores son coherentes en hacer las cosas que declaran como un valor interno.

Fuente: Elaboración Propia

### Elementos con Potencial de Mejora

Orden	Bloque	Factor	Elemento	Media	Análisis
1	PROCESOS	IDEACIÓN	PRIORIZACIÓN	3,2	Seleccionamos algunas oportunidades sobre la base de un esquema de

					riesgo claramente definido.
2	RECURSOS	PROYECTOS	DINERO	3,5	Se tienen algunos recursos financieros dedicados a buscar nuevas oportunidades.
3	RECURSOS	PROYECTOS	ESPACIO	3,5	Se tienen algunos espacios físicos y/o virtuales habilitados para buscar nuevas oportunidades.
4	PROCESOS	CONCRECIÓN	PROTOTIPO	3,5	Se desarrollan rápidamente algunos prototipos de las oportunidades más prometedoras.
5	RESULTADOS	INDIVIDUALES	SATISFACCIÓN	3,6	Cada colaborador se siente medianamente satisfecho con el nivel de participación de las iniciativas innovadoras de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Recomendaciones

Desde el punto de vista de los indicadores cuantitativos se puede vislumbrar las acciones desarrolladas en torno a la actividad innovadora con foco en la mejora de competitividad en donde se puede destacar el índice actual de instrumento situado en 4,0 por lo que, existe una cultura con notorias fortalezas en materias de innovación aunque por lo que se hace necesario generar y desarrollar las capacidades empresariales con el fin de generar cambios significativos en la industria y entrar al desarrollo de gestión de innovación. Por otro lado, existen espacios de mejora en un corto plazo dadas las características del sector, en donde, existe una apertura a los procesos de aprendizaje en temáticas de emprendimiento e innovación, asimismo existe una validación de los talentos existentes en las empresas y una confianza ya trabajada entre las organizaciones, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Facilitar talleres sobre gestión de innovación, con un enfoque en transferir metodologías para diseñar nuevos productos o servicios, específicamente relacionados con la actividad gremial. Se sugieren talleres prácticos y colaborativos, culminando con la creación de prototipos de baja resolución.
- Apoyar el desarrollo de estructuras organizacionales que fomenten la actividad innovadora. Esto implica la creación de unidades, gerencias o comités dedicados a nuevos proyectos, gestionando concursos locales o nacionales, y buscando apoyos mediante unidades técnicas, como la academia.
- Generar espacios conjuntos para el desarrollo y la creatividad, centrados en estimular el pensamiento crítico y la creatividad mediante metodologías de resolución de problemas y observación directa, entre otras.
- Presentar desafíos de innovación para gestionar las competencias del sector, enfocándose en instancias que abordan problemáticas reales con incentivos económicos para los ganadores, con el objetivo de abrir nuevas líneas de negocio.
- Establecer vínculos con proyectos de innovación en construcción mediante charlas y la transferencia de experiencias. Esto implica destacar innovaciones en construcción, explicando procesos y experiencias para llegar a productos o servicios.
- Abrir modelos de trabajo con entidades educacionales técnicas, desarrollando y gestionando proyectos colaborativos entre empresas del gremio y la academia para integrar nuevas perspectivas a iniciativas que fomenten competencias en innovación y construcción.
- Gestionar misiones tecnológicas en construcción sustentable mediante fondos concursables, explorando nuevos mercados en relación con el desarrollo de una oferta local de productos o servicios.
- Impulsar certificaciones, como diplomados u otros programas, para colaboradores en innovación mediante convenios u otras modalidades, instalando capacidades en las empresas para fomentar una cultura de innovación y agentes de intraemprendimiento.
- Abrir canales de gestión de proyectos para retroalimentación a nivel nacional, organizando encuentros o concursos con la metodología "speed mentoring" para retroalimentar iniciativas y promover el crecimiento colaborativo.