



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORIA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE  
GESTIÓN**

**ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE  
GESTIÓN QUE FOMENTAN EL PROCESO DE  
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN PYME(S) DE LA  
INDUSTRIA DEL RECICLAJE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**Mario Sebastián Hernández Salas  
Carolina Fernanda Mánquez Cordero**

Profesora guía: María Angélica Piñones Santana

Valparaíso, diciembre, 2021

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
<b>CAPÍTULO I. RELACIÓN CONCEPTUAL DE INNOVACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>11</b>
1.1 DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN .....	11
1.1.1 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y NO TECNOLÓGICA .....	12
1.1.2 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
1.2 DEFINICIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	15
1.2.1 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ORIENTADAS AL PROCESO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	16
1.2.1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	16
1.2.1.2 ESQUEMA DE INCENTIVOS .....	17
1.2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	18
1.3 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN .....	19
1.4 COMPETITIVIDAD .....	21
<b>CAPÍTULO II. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL RECICLAJE.....</b>	<b>23</b>
2.1 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS .....	23
2.2 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL RECICLAJE .....	25
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	28
3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	29
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	29
3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO .....	30
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	32
3.5 TRABAJO DE CAMPO .....	32
3.5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
3.5.1 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	33
3.6 FASE ANÁLITICA.....	34
3.6.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	37
3.6.2 LIMITACIONES.....	39
3.7 FASE INFORMATIVA.....	39
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>

<b>4.1 LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PYME DE LA INDUSTRIA DEL RECICLAJE</b> .....	40
<b>4.1.1 CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS</b> .....	40
<b>4.1.2 VALOR AGREGADO DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	41
<b>4.2 CONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO A DESARROLLO SOSTENIBLE</b> .....	42
<b>4.3 ELEMENTOS PARA DESARROLLAR HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA</b> .....	44
<b>4.3.1 ELEMENTOS DE ANÁLISIS EXTERNO EN LA ORGANIZACIÓN</b> .....	45
<b>4.3.2 ELEMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	47
<b>4.3.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	48
<b>4.3.4 INCENTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	50
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b> .....	52
<b>REFERENCIAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	67

## **CONTENIDO DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1: Relación entre Innovación y Control de Gestión</b> .....	20
<b>Ilustración 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU</b> .....	28
<b>Ilustración 3: Fases y etapas de la Investigación Cualitativa</b> .....	31
<b>Ilustración 4: Tareas implicadas en el análisis de datos</b> .....	34
<b>Ilustración 5: Mejora a Herramienta de Esquema de Incentivo para empresa R</b> .....	59
<b>Ilustración 6 : Recomendación para mejorar el uso de Herramientas de Control de Gestión</b> .....	60

## **CONTENIDO DE TABLAS**

<b>Tabla 1: Ejemplo esquema de incentivos</b> .....	18
<b>Tabla 2: Categorías y subcategorías de la entrevista</b> .....	35
<b>Tabla 3: Panel de expertos</b> .....	37
<b>Tabla 4: Promedio validadores</b> .....	38

## RESUMEN

La Innovación Organizacional se ha vuelto un elemento fundamental para que las empresas logren adaptarse y responder a los cambios de un entorno cada vez más exigente y dinámico. En esa misma línea, resulta necesario que las empresas desarrollen mejoras y soluciones mediante una correcta gestión de Innovación, proceso complejo que genera incertidumbre al interior de la empresa y por consiguiente un desalineamiento en el comportamiento de los trabajadores. Considerando lo anterior es fundamental acompañar este proceso con Herramientas de Control de Gestión que integren mecanismos de alineamiento organizacional, un ambiente organizacional colaborativo disminuyendo así el nivel de incertidumbre dentro de la empresa, propiciando un ambiente que permita el desarrollo de habilidades y capacidades orientadas al logro de objetivos individuales y empresariales.

El objetivo de este estudio es analizar las Herramientas de Control de Gestión que aportan al proceso de Innovación Organizacional en una Pyme, específicamente de la industria del Reciclaje. Para lograrlo, se recabo información mediante una entrevista, la cual permitió analizar y proponer una mejora de las Herramientas de Control de Gestión utilizadas por la empresa. Es importante mencionar que la investigación se llevará a cabo en una Pyme ubicada en la Provincia del Choapa, región de Coquimbo.

**Palabras claves:** Innovación Organizacional, Herramientas de Control de Gestión, Reciclaje, Pyme.

## **ABSTRACT**

The Organizational Innovation has become an essential element for companies to adapt and respond to changes in an increasingly demanding and dynamic environment. In the same line, it's necessary that companies develop improvements and solutions through a correct management of Innovation, a complex process that generates uncertainty within the company and therefore a misalignment in the behavior of workers. Considering the above, it is essential to accompany this process with Management Control Tools that integrate organizational alignment mechanisms, a collaborative organizational environment thus reducing the level of uncertainty within the company, promoting an environment that allows the development of skills and abilities aimed at achieving individual and business objectives.

The objective of this study is to analyze the Management Control Tools that contribute to the Organizational Innovation process in an SME, specifically in the Recycling industry. To achieve this, information was collected through an interview, which allowed to analyze and propose an improvement of the Management Control Tools used by the company. It is important to mention that the research will be carried out in an SME located in the Choapa Province, Coquimbo Region.

**Keywords:** Organizational Innovation, Management Control Tools, Recycling, SME.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el compromiso y profesionalismo de nuestra profesora guía, María Angelica Piñones Santana, quien siempre tuvo muy buena disposición y gran dedicación para ayudarnos a mejorar nuestra investigación, otorgándonos críticas constructivas que fueron muy valiosas durante este proceso.

Agradezco a todas las personas que estuvieron presente en este proceso, especialmente a mis padres Vania Salas y Mario Hernández, al igual que a mi hermana, quienes siempre tuvieron palabras de aliento, brindándome su confianza y apoyo incondicional en mi desarrollo personal y académico. En pocas palabras, son mi mayor fuente de motivación y por quienes doy gracias a Dios de tenerlos en mi vida.

*Mario Hernández Salas.*

Agradezco a Dios por guiar mis pasos y poner personas tan valiosas en mi camino. A mis padres Michele Cordero y Cristián Mánquez, por su esfuerzo, su enseñanza, su apoyo, fé y amor incondicional. A mis hermanos, mi luz de esperanza y motivación por ser mi mejor versión. A mi mami, por demostrarme, que la vida consiste en guardar el dolor y enfrentar la vida. A mi amiga y mi pololo, por su apoyo constante, su fé y contención en todo este proceso.

Y finalmente a mi compañero y amigo, por su confianza, disposición y empatía para lograr con éxito el término de esta etapa.

*Carolina Mánquez Cordero.*

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo.”

*Nelson Mandela.*

## INTRODUCCIÓN

Chile, se encuentra posicionado en el penúltimo lugar en nivel de Innovación al igual que en materia de reciclaje con un 21% y un 8% respectivamente dentro de los países pertenecientes a la OCDE<sup>1</sup> (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2020; Quilidrán, 2020).

En este contexto, Vermeulen (2004) señala que la Innovación permite a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y representa un elemento fundamental para el crecimiento y desarrollo económico. De la misma manera, Porter (2009) citado en Lombana & Rozas (2009) señala que la competitividad de un país está directamente relacionada con su capacidad para innovar.

Con respecto a este último punto, de acuerdo con el estudio realizado por el Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2018) en los últimos tres períodos se ha presentado un patrón recurrente de decrecimiento en el nivel de Innovación nacional. En su última edición (2017- 2018) se logra evidenciar un escenario preocupante en el cual una de cada siete empresas innova, reflejado en una ponderación del 14.1% de Innovación en Chile, lo cual está directamente relacionado con el tamaño de la empresa, es decir; a mayor tamaño, mayor nivel de Innovación.

Los datos mencionados reflejan un déficit continuo en la tasa de Innovación de las empresas chilenas, lo cual pareciera revelar una industria que aún no considera la Innovación como parte de su estrategia de negocio, dando lugar a un escenario alarmante considerando la relevancia que posee esta materia dentro del desarrollo de las organizaciones y por consiguiente el país al que pertenecen en un mundo que cada vez es más dinámico.

A comienzos del siglo XXI el crecimiento de la población, la industrialización y la apertura de mercados ha generado que las organizaciones y los países aumenten su nivel de producción; aumentando el uso de recursos y por consiguiente aumentando la generación de desechos.

En esa misma línea, la Organización de las Naciones Unidas reconoce y fomenta las estrategias orientadas a desarrollar una sociedad y un entorno sostenible, mediante la implementación de una Agenda 2030 que promueve 17 objetivos donde la base de cada uno de ellos se vincula directamente con el buen uso de recursos, el cuidado de los ecosistemas y el desarrollo económico.

---

<sup>1</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Lo anterior motiva la intención de crear estrategias innovadoras y creativas a nivel nacional que permitan alcanzar no solamente objetivos económicos, sino también ligados a la relación social y el desarrollo sostenible.

Agregado a ello, en la actualidad el ámbito financiero no resulta ser lo más relevante para la competitividad de un país, sino también el desarrollo sin compromiso medioambiental y como este aporta en la contribución de valor de las empresas, por el impacto indudable que cada organización genera en su entorno. Siguiendo esta línea, Chile es el país generador de desechos número uno a nivel sudamericano y el penúltimo en materia de reciclaje de los 36 países pertenecientes a la OCDE. Según el Ministerio de Medio Ambiente un chileno produce 1,26 kilos de residuos al día, lo que se traduce en un total de 400 kilos de basura anual por persona, evaluado en una generación de residuos del 96%, lo cual está muy por encima de la media de los países de la OCDE con una ponderación del 44% (Quilidrán, 2020).

En relación con este tema, Chile debe considerar la Innovación y la Sustentabilidad como un proceso esencial para lograr ventajas competitivas, tanto en rubros emergentes como tradicionales, impulsando ambos elementos dentro del modelo de negocio de las pequeñas y medianas empresas nacionales. Al mismo tiempo, es necesario transmitir el valor de estos elementos dentro de las empresas, ya que la mayoría no dedican el tiempo y los recursos necesarios para implementar Herramientas ligadas a la Innovación y el Control de Gestión, este último orientado a alinear los objetivos organizacionales y plasmarlos de una mejor forma, mediante la planificación o el análisis organizacional.

Por lo que se refiere a actividades innovadoras y aplicación de Herramientas de Control de Gestión, ambos conceptos parecen ser opuestos, sin embargo, de manera complementaria son esenciales para la competitividad de las empresas actuales.

Según la literatura los Sistemas de Control de Gestión pueden ayudar a la gestión de actividades que conducen a la Innovación (Bisbe & Malagueño, 2009; Chenhall, 2003; Henri, 2006) aun cuando, no se ha logrado evidenciar el tipo de relación existente entre los Sistemas de Control de Gestión y la Innovación (Chenhall & Moers, 2015).

Considerando la brecha existente en la literatura entre ambos elementos y la necesidad de impulsar estrategias innovadoras dentro de una industria que cada vez toma mayor protagonismo en Chile y el mundo, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación en PYMES de la Industria del Reciclaje?

Dado lo anterior, analizar las Herramientas de Control de Gestión que fomentan la Innovación en un rubro creciente es vital para potenciar su reconocimiento en una sociedad donde la conciencia ambiental es menor en comparación con los demás países de América del Sur.

Dicho esto, el propósito de esta investigación está enfocado en analizar las Herramientas de Control de Gestión que aportan al proceso de Innovación organizacional en una pequeña empresa, específicamente en la industria del Reciclaje.

Para lograr lo anterior es necesario desarrollar los siguientes objetivos específicos; primero describir la relación conceptual de los conceptos Innovación y Control de Gestión, segundo describir a nivel general las Herramientas de Control de Gestión existentes que apoyen el proceso de Innovación organizacional, tercero analizar comparativamente las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación Organizacional en la empresa en estudio con respecto a la literatura, cuarto proponer una mejora en las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación Organizacional en la empresa en estudio basada en la literatura.

En relación con lo anteriormente expuesto, este estudio está desarrollado en la única empresa recuperadora de materiales de la provincia del Choapa en la región de Coquimbo, lo cual considerando al rol que desempeña la innovación organizacional y las herramientas de control de gestión para desarrollar ventajas competitivas específicamente orientadas al desarrollo sustentable generan un gran aporte dentro de la nueva era de interés medioambiental.

Para realizar esta investigación se utilizarán diferentes estrategias para abordar las temáticas involucradas, las cuales se detallan en el Capítulo III, específicamente en el apartado de enfoque metodológico. Ahí se evidencia el proceso de revisión literaria con respecto a Innovación Organizacional, Control de Gestión e Industria del Reciclaje, la cual desde comienzos del siglo XXI ha tomado protagonismo, ya sea por compromisos socioambientales, requerimientos legales o reducción de costos a nivel nacional e internacional. Además, se explicará el procedimiento empírico del estudio, detallando el mecanismo de recopilación de datos, los participantes, la metodología y el instrumento utilizado para el trabajo investigativo en la entrevista semiestructurada. Lo anterior considerando las categorías, subcategorías y dimensiones utilizadas para la estructuración de la entrevista realizada a la empresa R, la cual fue previamente enviada a un grupo de expertos con conocimiento en los ejes principales de la investigación para que validaran su contenido, sintaxis y semántica. Luego en el capítulo IV, se procedió a evidenciar los

resultados obtenidos mediante el instrumento de recopilación de datos y uso de la herramienta de análisis (Atlas. Ti) con la intención de identificar los elementos que aportan en el desarrollo de la investigación enfocado principalmente en analizar las herramientas de control de gestión e innovación organizacional, conceptos trascendentales dentro de las organizaciones en tiempos de incertidumbre. Finalmente, en el capítulo V se evidencian las conclusiones y sugerencias respecto a la empresa en estudio, considerando lo expuesto en el marco teórico mediante un contraste con la información presentada en el análisis e interpretación de resultados con el propósito de responder a los objetivos planteados al comienzo de la investigación.

# **CAPÍTULO I. RELACIÓN CONCEPTUAL DE INNOVACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD**

En las últimas décadas, el alto nivel de competitividad y el entorno cambiante obligan a las organizaciones a desarrollar procesos de adaptación con la intención de responder y anticiparse a los cambios del entorno. Para lograr lo anterior, uno de los factores más relevantes es la Innovación.

En esta sección se presenta una revisión literaria del concepto de Innovación y sus tipos según distintos autores, para finalmente orientar el concepto y sus herramientas al objetivo de la investigación.

A continuación, se pretende reconocer las definiciones que aborda la literatura sobre el Control de Gestión y la importancia que tiene dentro de las organizaciones para finalmente relacionar conceptualmente los términos Innovación y Control de Gestión con el objetivo de sustentar su relevancia dentro de la competitividad y cómo la Innovación en el ámbito organizacional toma protagonismo dentro de un contexto donde las personas son la clave para la diferenciación.

## **1.1 DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN**

Las condiciones de un entorno empresarial dinámico, la creciente complejidad y el aumento de la competitividad, han provocado que las empresas deban buscar la manera de sobrevivir, crecer y ser más rentables, lo cual se logra mediante la innovación (Freel, 2005; Hartman et al., 1994). Dicho esto, la innovación es un elemento que debe ser considerado al momento de trabajar en el desarrollo de los países, por su relación con los procesos económicos, políticos, sociales y por su relevancia dentro de la competitividad de los mercados.

En la literatura existen numerosas definiciones y aportes teóricos sobre Innovación, siendo el pionero en este tema Joseph Schumpeter, quien en los años cuarenta identifica la innovación de la siguiente manera:

La introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión. (Schumpeter 1935) citado en (Formichela, 2005, p.3.)

Por su parte, el Manual de Oslo desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en su cuarta edición define la Innovación como;

Un nuevo o mejorado producto o proceso (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la unidad institucional y que ha sido puesto a disposición de potenciales personas usuarias (producto) o implementado en la unidad institucional (proceso) (OECD/Eurostat, 2018, p.20.).

Las definiciones mencionadas con anterioridad relacionan la innovación con la creación o mejoramiento de productos y procesos productivos de las organizaciones, sin embargo, es un concepto más amplio y que compone aspectos más integrales en el ámbito organizacional.

Si bien la Innovación, es un concepto que se introdujo en los años cuarenta y ha sido desarrollado por diferentes autores, desde comienzos del año 2000 se está considerando como un elemento primordial para las empresas que buscan **sostenibilidad** y **ventaja competitiva**.

Según Castillo (1999) innovar no implica sólo crear un nuevo producto, sino también crear una nueva organización o una forma diferente de desarrollar una determinada tarea. De esta manera se agrega un nuevo elemento que Schumpeter no había mencionado; La **Innovación** en el ámbito **Organizacional**.

Siguiendo esa línea, Afuah (2003) indica que para aplicar con éxito la Innovación la empresa requiere de un proceso de transformación cultural a nivel organizacional como; alinear la estrategia innovativa con la estrategia de negocio, tener una estructura organizacional más orgánica que burocrática, trabajar en un alineamiento estratégico y formar competencias claves dentro de la organización. Para ello se necesitan considerar elementos como; visión, valores, estructura organizacional, capacidades de gestión, capital humano, entre otras.

Considerando el bajo nivel de Innovación a nivel nacional y la necesidad de poder adaptarse a los cambios, resulta necesario trabajar en base a su origen y naturaleza Tecnológica y No Tecnológica para fomentar el desarrollo y crecimiento empresarial.

### **1.1.1 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y NO TECNOLÓGICA**

De acuerdo con Vermeulen (2004), quien señala que la innovación permite a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y representa un elemento determinante del crecimiento y desarrollo económico, es importante que en el entorno

empresarial contemporáneo se aplique un enfoque innovador, considerado como elemento determinante para el éxito de la organización.

Considerando lo anterior, la innovación en las empresas no se trata sólo de desarrollar y aplicar nuevas tecnologías, sino que también implica la adopción y reorganización de las rutinas comerciales, la organización interna, las relaciones externas y el marketing.

El proceso de Innovación puede ser desarrollado bajo dos líneas determinadas según su naturaleza; Tecnológica y No Tecnológica, ambas que dentro de su importancia particular pueden funcionar de manera complementaria para generar una mayor diferenciación dentro de la organización. El Manual de Oslo desarrollado por la OECD/Eurostat (2005) señala que la Innovación Tecnológica implica innovaciones de productos y procesos, en cambio la Innovación No Tecnológica hace referencia a innovaciones de tipo organizacional y marketing.

Esta última, no integra la adopción de nuevas tecnologías, sino el uso de métodos innovadores ligados a potenciar los recursos intangibles que posee cada organización. Lo anterior, basado en la importancia que posee el ámbito no tecnológico como un requisito para aprovechar al máximo la capacidad de las empresas para la innovación tecnológica (Sawhney et al., 2006).

En vista de la importancia que poseen los recursos intangibles es necesario considerar a las personas dentro de la organización como un elemento diferenciador para enfrentar los cambios del entorno.

### **1.1.2 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL**

La organización es un elemento diferenciador dentro de las empresas por el conocimiento, las habilidades y las capacidades que aportan. Según Chiavenato (1999) las organizaciones exitosas descubrieron que la clave es considerar a sus miembros como socios del negocio y no como simples trabajadores.

Considerando la importancia de las personas como tal dentro de las empresas y en base al dinamismo del entorno en que están insertas actualmente, resulta necesario abarcar la organización y su desarrollo como un factor relevante para adecuarse a esta volatilidad.

Así mismo, el Desarrollo Organizacional se ha constituido como un instrumento de adaptación en un ambiente competitivo y cambiante, que busca conseguir una mayor eficiencia organizacional. Por su parte, Bennis (1969) citado en (Sánchez, 2009) señala que

el Desarrollo Organizacional actúa como una respuesta al cambio bajo una estrategia orientada a modificar creencias, valores y estructura de las organizaciones para lograr una mejor adaptación.

En otras palabras, el desarrollo organizacional es un proceso continuo que se origina en base a una necesidad propia de la entidad o bien a causa de factores externos, que generan una evolución enfocada a responder a las exigencias del mercado. Dicho lo anterior, las nuevas prácticas organizacionales, las nuevas formas y los nuevos procesos organizacionales son factores relevantes para lograr ventajas competitivas basadas en estrategias innovadoras ligadas al ámbito interno de la organización.

El concepto de Innovación Organizacional ha evolucionado simultáneamente con el estudio de la Innovación en las organizaciones guiada principalmente por el aumento de la competencia. Antiguamente el concepto de Innovación Organizacional era entendido desde un punto de vista administrativo, es decir, cambios en las estructuras organizacionales y las prácticas del recurso humano, sin embargo, el enfoque más reciente entiende la Innovación desde la gestión y dirección, mezcla que lleva a una concepción de la Innovación Organizacional desde un punto de vista más estratégico. Estudios han demostrado que la Innovación Tecnológica surge de la Innovación Organizacional y ambas en su conjunto otorgan un mayor rendimiento organizativo (Camisón & Villar-López, 2014).

De acuerdo con lo anterior, es importante que las empresas entiendan el valor de la Innovación como un camino viable para el crecimiento y la competitividad a nivel organizacional, la cual hace referencia a los cambios de estructura, cultura, comportamiento y orientación estratégica de la empresa, con el propósito de lograr una alineación en los objetivos organizacionales

Considerando que la innovación organizacional involucra diversos cambios internos, es necesario considerar tres factores que inciden directamente en que el proceso sea realizado correctamente.

- Motivación: Esta orientación se traduce en declaraciones estratégicas y en apoyo hacia las ideas innovadoras desplegadas desde los trabajadores.
- Recursos: Conocimiento, habilidades y materiales requeridos para desarrollar innovación.
- Habilidades en gestión de innovación: Capacidad de gestionar nuevos proyectos y cambios organizacionales (Amabile, 1998).

Sin embargo, aplicar actividades de Innovación dentro de la organización es un proceso lento, dado que produce un escenario de incertidumbre en el ámbito externo e

interno, este último reflejándose en la resistencia al cambio por parte de los empleados a involucrarse en la realización de nuevas actividades (Gunaseelan & Letchemenan, 2006) citado en (Khalidah, 2019).

Dado lo anterior, se entiende que la organización debe ser capaz de generar un ambiente organizacional colaborativo con el propósito de evitar escenarios en que los empleados no posean el alineamiento esperado en el proceso de Innovación, lo cual se fundamenta en su naturaleza compleja (Van de ven, 1986). Para lograrlo, es necesario recurrir a estrategias que permitan orientar las actividades, alinear los objetivos y así poder responder de una mejor manera a los cambios del entorno y las necesidades de la empresa.

En definitiva, se entiende que la Innovación es un fenómeno complejo que implica incertidumbre lo cual conduce a un ambiente confuso dentro de la organización. Desarrollar procesos de innovación exitosos depende de la calidad del Control de Gestión, la rapidez, y adecuación de la respuesta a los cambios internos y externos (Khalidah, 2019)

## 1.2 DEFINICIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

Para comprender el concepto de Control de Gestión, es necesario conocer en primer lugar las terminologías que lo componen y desde esa perspectiva obtener la definición que se adapta de mejor manera a este estudio.

Robbins (1996) define el **Control** como un proceso de regulación de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos previamente definidos con la intención de corregir desviaciones. De la misma manera, Fayol (1949), citado en Pérez Mayo et al., (2016) señala que el control consiste en verificar que las acciones ocurran conforme a los esperado, con la finalidad de evitar o corregir desviaciones a corto o mediano plazo, asegurando el logro de objetivos.

Por otro lado, **Gestión** se orienta a la realización de una comparación en los estándares establecidos por la organización, con la intención de corregir los desvíos que pudiesen ocurrir. Siguiendo esa línea, Taylor (1994) extraído de Manriquez López (2016) define la Gestión como el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de una manera más eficiente.

Basado en ambos conceptos se considera la definición de **Control de Gestión**, como; el proceso para influir en la conducta de los miembros de una organización, con el fin de aumentar la probabilidad de que la estrategia definida sea bien implementada logrando la congruencia de objetivos (Anthony & Govindarajan, 2007).

Dicho lo anterior, para el desarrollo de este estudio se considerará el **Control de Gestión** como un proceso que influye en el comportamiento organizacional para alinear las acciones con los objetivos predefinidos.

### **1.2.1 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ORIENTADAS AL PROCESO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL**

Con relación a la idea anterior es posible reconocer a las Herramientas del Control de Gestión como un método de medición y posterior evaluación de resultados con el objetivo de comparar lo logrado con respecto a lo esperado.

En esa misma línea, la aplicación de las Herramientas de Control de Gestión, varían según el tipo de empresa y su necesidad, incluso si se quisieran implementar en organizaciones de la misma industria.

Por lo tanto, desde la premisa que la personas son el mayor valor de las organizaciones, las Herramientas de Control de Gestión mencionadas en la investigación serán abordadas en el ámbito organizacional orientadas a innovar en el desarrollo organizacional, específicamente ligado al clima, las conductas y causas de motivación entre otras para monitorear la adaptación de la organización, la mejora de la productividad y competitividad.

#### **1.2.1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Para comenzar el proceso de análisis en Innovación Organizacional es necesario realizar un estudio de aspectos internos y externos de la empresa que permita identificar las variables exógenas y endógenas que logren apoyar el desarrollo de competencias necesarias para enfrentar los cambios del entorno y la industria, lo anterior basado en que las organizaciones se encuentran insertas en entornos turbulentos y complejos.

Con respecto a lo anterior, el proceso de análisis externo busca adquirir información de externalidades, con respecto al contexto, lo cual permite comprender el camino a seguir y realizar cambios en su estrategia con el objetivo de aprovechar las oportunidades e inhibir el impacto de las amenazas que presenta el entorno. Por lo general para realizar un análisis externo se pueden utilizar diversas metodologías, de las cuales se destaca PESTEL, la cual considera el macroentorno mediante un levantamiento de información con respecto al ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Además de aquello, el análisis externo puede incluir un estudio a nivel industrial utilizando metodologías como las

cinco fuerzas de Porter (1991) las cuales corresponden al poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los vendedores, disponibilidad de sustitutos, amenaza de nuevos participantes y rivalidad de la competencia.

Otro componente del análisis estratégico integra el ámbito interno de la entidad, el cual se orienta a definir un conjunto de factores propios de la empresa como los recursos, capacidades, competencias y desempeños, con la intención de determinar la posición competitiva que adopta la empresa en su sector y sus elementos diferenciadores dentro de la industria.

Una vez que ya se han realizado los análisis externos e internos, es posible poder realizar un análisis FODA, el cual identifica las fortalezas y debilidades existentes de la organización, además de las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa con la intención de realizar la estrategia más acorde los objetivos de la empresa (Kaplan & Norton, 2008) citado en (Escobedo, 2013).

### **1.2.1.2 ESQUEMA DE INCENTIVOS**

Los esquemas de incentivos son utilizados generalmente como una herramienta que tiene como objetivo alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos de la organización, siendo elementos fundamentales para otorgar y mantener un ambiente de motivación en la organización. De acuerdo con Escobedo (2013) el diseño de esquemas de incentivos exitoso debe estar constituidos por tres elementos necesarios, dado a que un mal diseño puede generar una desmotivación en los empleados. A continuación, se presentan los elementos a considerar dentro de esta herramienta de control:

- Incentivo, el cual genera que los individuos estén motivados en sus labores.
- Credibilidad, hace referencia a que el tipo de incentivo sea razonable y factible.
- Articulador, es aquel que vincula el incentivo con el desempeño esperado por la organización, señalando el camino a seguir para lograrlo.

Para implementar correctamente un esquema de incentivos es necesario reconocer y considerar que existen distintas fuentes de motivación, las cuales se presentan a continuación:

- Motivación extrínseca: Hace referencia cuando los estímulos motivacionales provienen de aspectos externos como, por ejemplo; retribución monetaria, premios, reconocimientos, entre otros.
- Motivación intrínseca: Es el tipo de motivación que proviene desde el interior de la persona cuando realiza algún tipo de acción que disfruta y le apasiona, lo cual según

García-Allen (2018) se asocia con la autorrealización y crecimiento personal debido a que la persona se involucra de tal modo que realiza todos los esfuerzos necesarios para dar cumplimiento a una determinada labor o actividad.

Al igual que la Cultura Organizacional los Incentivos se consideran una Herramienta ex – ante dado que busca alinear la conducta del empleado antes de que ocurra el desempeño. Finalmente se entiende por Esquemas de Incentivos como una Herramienta la cual permite alinear y articular el desempeño ya sea individual como de las unidades de negocio con los objetivos generales de la organización, otorgando un alto grado de congruencia de los objetivos establecidos.

**Tabla 1: Ejemplo esquema de incentivos**

Tipo de Incentivos	Desempeño esperado	Articulador
¿Monetario o no monetario?	¿Qué se busca lograr?	¿Cómo lo voy a lograr?

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Porter (1991) la cultura es un conjunto de normas y actividades que apoyan la conformación de una organización, siendo un elemento fundamental para el éxito empresarial. Por otro lado, Escobedo (2013) señala que la cultura organizacional es aquella que está constituida por valores centrales, normas, creencias y tradiciones, sobre las cuales se desenvuelven las conductas consideradas como apropiadas por parte de los individuos que integran la organización. La cultura organizacional es considerada como una Herramienta de Control de Gestión ex – ante dado a que busca anticiparse a las conductas de los individuos a través de la limitación de los valores y normas previamente establecidos y de esta forma reducir la ambigüedad con respecto al comportamiento de los empleados.

Por su parte Robbins & Judge (2013) define a la cultura organizacional como un sistema, el cual es compartido y asumido por todos los miembros de la organización, además, la identifica como un factor el cual distingue una organización de otra. Adicionalmente, señala que la cultura organizacional posee siete características, las cuales en su conjunto permiten identificar la cultura presente en la organización. Estas características son:

- Innovación: Es el grado en el cual se motiva a los empleados para ser innovadores y arriesgados.
- Minuciosidad: Corresponde al grado que se espera en cuanto al nivel de detalle que apliquen los empleados
- Orientación a resultados: Es el grado en que el directorio se centra en los resultados más que en los procedimientos para conseguir dichos resultados
- Orientación a las personas: Se refiere al grado en que la gerencia toma en consideración a los empleados y como la toma de decisión los afecta.
- Orientación a los equipos de trabajo: Corresponde en cómo la organización fomenta la forma de trabajar, ya sea un trabajo individual o en equipo.
- Dinamismo: Es el grado en que los empleados son competitivos.
- Estabilidad: Se refiere en qué grado la organización decide mantenerse estable en el tiempo o crecer.

A través de la Cultura Organizacional se puede obtener control sobre el comportamiento de los empleados, ya que permite establecer las “conductas apropiadas” mediante un autocontrol y control mutuo en donde este último opera como un “clan control” en donde la organización actúa como un ente controlador para lograr sinergia en el comportamiento organizacional.

### **1.3 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

Considerando los apartados anteriores, actualmente la Innovación es un factor fundamental en las políticas de desarrollo económico de la mayoría de los países, lo cual responde al interés de lograr un posicionamiento atractivo y evolucionar a empresas con perfil innovador a nivel nacional, entendiendo la Innovación como un factor clave de competitividad. Sumado a ello, a nivel interno resulta ser un componente fundamental para mejorar cualquier aspecto organizacional y productivo de la empresa, por lo que debe considerarse como parte integral en el modelo de negocio, aun cuando su aplicación no parece ser una actividad sencilla, causada por el riesgo que conlleva el transformar modelos, estrategias o formas de manejar la organización dentro de una industria dinámica.

Siguiendo esta línea la Innovación es un fenómeno complejo que implica experimentar y tomar riesgos que conducen a la incertidumbre (Davila et al., 2009). Lo

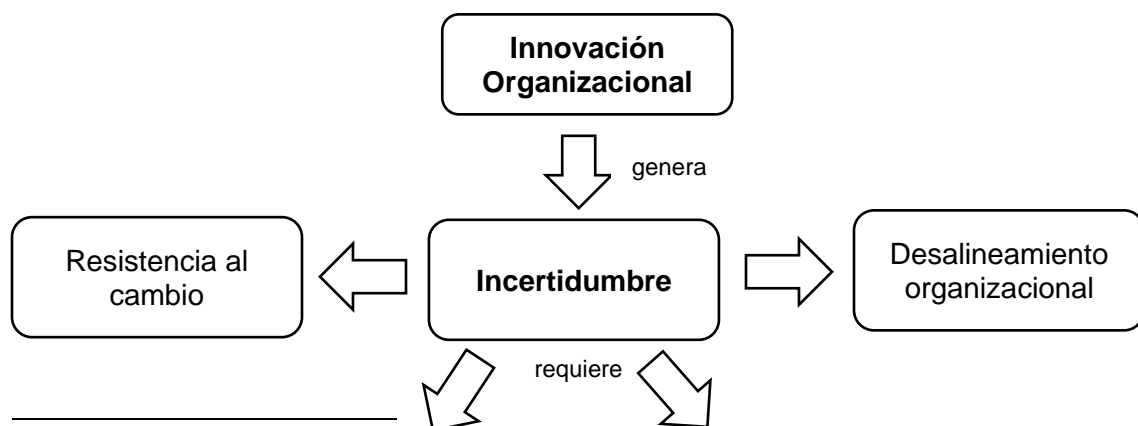
anterior, reflejado en el desalineamiento organizacional y la resistencia al cambio<sup>2</sup>, este último dado por el miedo al fracaso, bajo nivel de confianza en el clima organizacional, falta de información o falta de visión estratégica (Lefcovich, 2020).

Según Arraut Camargo (2008) para que una innovación de tipo organizacional sea exitosa, debe reflejarse en el accionar de la empresa, ya sea a nivel individual o grupal considerando la interrelación de la organización con su entorno y otras organizaciones.

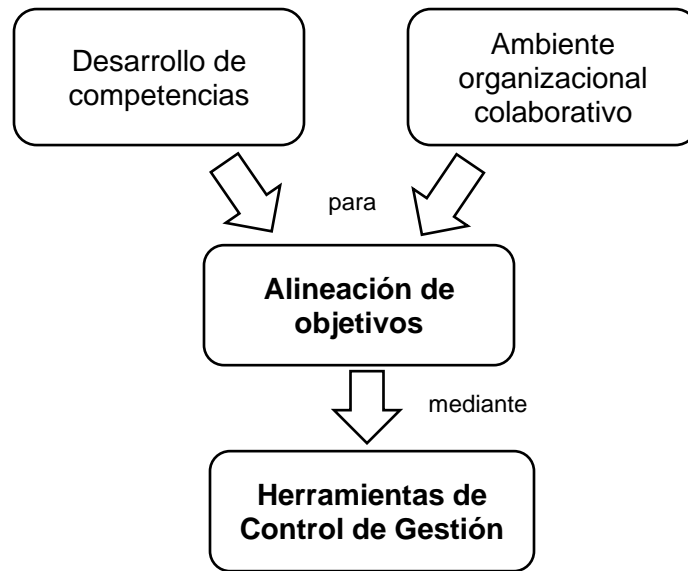
Considerando los párrafos anteriores Tidd & Hull (2006) indican que la Innovación es un proceso que necesita ser gestionado, basado en el desarrollo de competencias necesarias que conduzca al éxito de la estrategia, entendiendo como estrategia a las acciones realizadas con la intención de alinear los objetivos organizacionales. En esa misma línea, las competencias mencionadas, están relacionadas con la capacidad de alinear la gestión de la innovación con la estrategia de negocio, la cual responde a ¿Qué somos?; implementar el cambio o desarrollo de la organización e introducir rutinas efectivas en las estructuras y procesos, además del análisis interno y externo de la organización (Tidd & Hull, 2006).

Para asegurar la implementación exitosa de un proceso innovador, los científicos proponen mejorar los mecanismos de motivación, el estilo de gestión y el Sistema de Control de Gestión (Khalidah, 2019). Desde esa perspectiva, apoyar el proceso de Innovación Organizacional específicamente, con Herramientas de Control de Gestión es vital para alinear y monitorear los procesos del desarrollo organizacional con respecto a los objetivos de la compañía y así trabajar en la organización como un todo creando un ambiente organizacional colaborativo.

### Ilustración 1: Relación entre Innovación y Control de Gestión



<sup>2</sup> Se define como la reacción negativa que ejercen individuos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizacional. (<https://www.grandespyemes.com.ar/2020/12/17/la-resistencia-al-cambio-causas-antidotos-y-modelos-de-gestion-del-cambio-3/>)



Fuente: Elaboración propia

## 1.4 COMPETITIVIDAD

En el último tiempo, la CEPAL<sup>3</sup> ha realizado estudios donde destaca que la competencia es cada vez menos un asunto de precios y más un asunto de Innovación, ya sea en nuevos productos, tecnologías, estructura organizacional, entre otras. Hoy en día, la Innovación es clave para promover la competitividad dentro de las empresas, siendo las habilidades para gestionar el conocimiento (investigación y desarrollo) y la producción de valor agregado (Innovación) elementos vitales para su desarrollo (Horta et al., 2015).

Agregando a ello, Porter (1991) señala que la Ventaja Competitiva es la forma en que una empresa elige e implementa una estrategia genérica; es decir en el proceso de implementar ciertas habilidades y requisitos para lograr el éxito de la empresa, ligado principalmente a la cultura y la estructura que posee la organización.

Dicho esto, y considerando el hecho de que los patrones de comportamiento que antes eran más estables no obligaban a las organizaciones a trabajar en su ventaja competitiva, actualmente se destaca la necesidad de integrar herramientas que permitan medir y controlar la mejora de procesos innovadores con respecto al desarrollo organizacional, en un entorno volátil impulsado principalmente por el valor que tiene el uso

<sup>3</sup> Comisión Económica para América Latina y El Caribe.

de este tipo de herramientas para advertir los riesgos y orientar a la organización en el cumplimiento de los objetivos (García et al., 2008).

## **CAPÍTULO II. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL RECICLAJE**

Los problemas sociales y ambientales que están afectando de una forma radical la manera de vivir de las personas a nivel mundial, obliga a reorientar los objetivos organizacionales bajo decisiones que permitan enfrentar los nuevos desafíos.

En esa misma perspectiva, trabajar en orientar las estrategias y por la toma de decisiones a un ámbito con mayor conciencia social y ambiental es vital para innovar con nuevas formas de desarrollo tanto a nivel empresarial como nacional.

En esta sección se presenta una revisión literaria sobre las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, fundamentando su importancia y sus características, para luego centrar el estudio en la industria del Reciclaje y la relevancia que tiene este sector como agente de cambio dentro de la sociedad, para respaldar así la necesidad de innovar en su desarrollo organizacional y potenciar su crecimiento como industria.

### **2.1 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

En los últimos tiempos las pequeñas y medianas empresas en adelante PYMES, se han convertido en un importante componente para la economía a nivel nacional y mundial, por su aporte al producto nacional, por su contribución a la descentralización de la economía, por su capacidad de generar empleo y producir ingresos (Concha & Marin, 2005).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, estimó que este tipo de empresas representan un 99.5% del total de empresas de sus países miembros, y generan el 60 % del empleo productivo formal (OECD, 2019). Considerando lo anterior, es posible determinar que el desarrollo económico de los países depende en gran medida de las contribuciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

La Real Academia Española (RAE) define PYME como una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores y un moderado volumen de facturación. Por su parte el Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2014) clasifica las empresas de acuerdo con el nivel de ventas; considerando como Empresas Pequeñas a las que venden entre UF 2.400 y UF 25.000 al año y como Empresas Medianas las que venden más de UF 25.000, pero menos de UF 100.000 al año.

Al analizar el entorno económico nacional, es posible encontrar una distribución de pequeñas, medianas y grandes empresas las cuales deben estar preparadas para replantear sus estrategias de modelo de negocio y así poder responder adecuadamente a los cambios del mercado. Siguiendo esa línea y acorde con el último informe disponible del Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2019) el cual recoge los resultados de la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5) se logra evidenciar que, al clasificar las empresas por tamaño; según empleo, las Pymes emplean al 38.7% de los trabajadores, mientras que las Microempresas emplean un 5%. Por su parte, al clasificar las empresas según sus ventas, se observa que el 3,1% es grande, el 52,5% es PYME y el 44,4% corresponde a microempresa, lo cual refleja una distribución del 75,9%; 20,6% y 3,6% respectivamente del total de ingresos en 2017.

Milesi et al., (2007) señala que el éxito en algunos procesos llevados adelante por las PYMES, especialmente en estudios internacionales, radica en la incorporación temprana de la gestión en su estrategia de negocio, así como en la existencia de personal capacitado y dedicado al diseño y mejora de productos y procesos.

Por otro lado, Ibáñez (2018) afirma que por lo general las PYMES, no alcanzan la etapa de maduración, ya que un 80% fracasa antes de los tres años y solo un 10% sobrevive a los diez años. Lo anterior, según Musso & Echeopar (2012) está dado en base a diversos factores de los cuales se destacan; falta de financiamiento, falta de motivación y competencia demasiado fuerte. Sin embargo, Luco (2020) señala que las causas que destacan, cuando existe fracaso de las PYMES son; ausencia de cultura empresarial, falta de análisis estratégico, mala administración, toma de decisión centralizada, ausencia de control y falta de planificación.

De acuerdo con lo que señalan los autores anteriormente mencionados, es posible determinar que los mayores riesgos y debilidades de las PYMES se relacionan con el conocimiento de la organización como tal y la administración estratégica, ésta última relacionada con el Control de Gestión, orientada específicamente a medir, evaluar y corregir acciones que permitan lograr con éxito los objetivos predispuestos y adaptarse de manera más rápida a los cambios.

Siguiendo esa misma línea, Castellanos (2003) señala que las Pequeñas y Medianas Empresas poseen ventajas competitivas ligadas principalmente a su tamaño, lo que les permite tener una mayor flexibilidad a los cambios del entorno, sin embargo, esta condición no reemplaza la vulnerabilidad que presentan en ciclos recesivos o desaceleración económica para enfrentar a las grandes empresas.

Referente a lo que señala Castellanos anteriormente; en el año 2020 la crisis sanitaria se ha presentado como una externalidad negativa a nivel nacional la cual afecta directamente a las PYMES, ya sea por políticas gubernamentales en consecuencias de la pandemia o bien por escenarios de desempleo y baja demanda, entre otras. De esta forma, la crisis sanitaria ha afectado a las industrias chilenas en diferentes aspectos, lo cual se ha incrementado con la priorización de funcionamiento con los llamados “servicios esenciales” como; supermercados, salud, higiene y limpieza, servicios eléctricos, agua, recolección de basura, entre otros, lo anterior, motivado por los cambios en el modo de vida y consumo.

Como se ha afirmado anteriormente, la sustentabilidad a nivel empresarial y nacional es relevante para desarrollar ventajas competitivas y en tiempos de crisis este tema no pierde relevancia. Es por ello, que destacar y apoyar industrias ligadas a este rubro debe también ser parte de las decisiones para contrarrestar el uso excesivo de desechos en el ámbito sanitario, alimenticio y el e-commerce. En esa misma línea, desarrollar y en cierto grado potenciar la conciencia ambiental requiere de estrategias que impulsen esta industria llamada Reciclaje, sobre todo en tiempos de desaceleración económica.

Considerando el decrecimiento en el interés de la población por desarrollar tareas de recolección de residuos, reflejado en los datos que presenta la Asociación Nacional de la Industria del Reciclaje (ANIR) donde esta actividad ha disminuido entre un 30% y un 45% en los inicios de la pandemia, es relevante profundizar en acciones colaborativas entre entidades públicas y privadas para incentivar las medidas de reducción de residuos (País Circular, 2020)

## **2.2 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DEL RECICLAJE**

A comienzos del siglo XXI el medio ambiente y su cuidado se ha transformado en una prioridad social de escala mundial, lo cual se ha traducido en cambios de costumbres, productos, procesos y políticas apoyadas por la creación de leyes que beneficien este nuevo estilo de vida.

Es por ello, que para entender el papel que tiene hoy en día la Industria del Reciclaje como un elemento para el desarrollo de la sustentabilidad nacional es necesario conocer algunos términos; en primer lugar está Desarrollo Sustentable, el cual se define como un proceso que busca relacionar el crecimiento económico, el balance ecológico y el desarrollo social; mediante la implementación de prácticas empresariales vinculadas específicamente con procesos de innovación orientados a incrementar el desarrollo y la competitividad. En segundo lugar, se debe reconocer el término Reciclaje, el cual es una de las tres erres que

apoyan la detención del cambio climático, fomentan la reutilización y la reducción del consumo (Recuperaciones Carmona, 2018).

Desde esa perspectiva este rubro cada vez toma más relevancia considerando que la sustentabilidad, el cual será abordado como la capacidad del uso consciente de recursos es un elemento trascendental para la competitividad de los países.

Por su parte, Boada (2003) señala que el Reciclaje es el proceso donde materiales desperdiciados son recolectados y transformados en nuevos materiales que pueden ser utilizados o vendidos como nuevos productos o materias primas. Kimber, citado en (Christiansen, 2019) señala que; la acción de reciclar es parte de un objetivo mayor, orientado a concientizar sobre la producción lineal y extractiva, ya que este modelo es inviable en un planeta con recursos limitados.

Considerando esta definición como base de este estudio, es importante conocer la Ley REP en Chile. Ésta se define como;

La Ley de Responsabilidad Extendida del Productor, promueve la disminución en la generación de residuos y fomento del reciclaje, para ello la ley responsabiliza a los productores e importadores a financiar una correcta gestión de los residuos que generan los productos que son comercializados en el mercado nacional sean estos importados o de fabricación nacional. (Ministerio del Medio Ambiente, 2016)

De la misma forma, la ley mencionada anteriormente, define 7 productos prioritarios; aparatos eléctricos y electrónicos, pilas, envases, diarios y revistas, neumáticas, baterías y aceites lubricantes. Aun cuando la ley lleva alrededor de 5 años de existencia, la conciencia ambiental y las estrategias para llevarla a cabo no han sido suficientes, lo cual se sustenta bajo la última Evaluación de Desempeño Ambiental de la OCDE donde Chile alcanza una tasa de reciclaje del 4% posicionándose en el penúltimo lugar de los 36 países miembros de esta organización (País Circular, 2019).

Además, otro hecho que respalda la precariedad del proceso es la solicitud levantada por la Asociación Nacional de la Industria del Reciclaje (ANIR) donde piden ser una “actividad esencial”, como la consideran Inglaterra, España, Estados Unidos y otros países de la FEAD<sup>4</sup> los cuales la reconocen como una actividad vital para la economía y la Innovación (País Circular, 2020).

En base a lo anterior y considerando la importancia de generar mecanismos de apoyo a este nuevo elemento de competitividad es necesario que Chile considere el

---

<sup>4</sup> Federación Europea de Gestión de Residuos y Servicios Ambientales.

reciclaje como una actividad económica, para potenciar su desarrollo y junto con ello la consciencia a nivel empresarial y a nivel país.

Por ello, en el siguiente apartado se desarrollará la aplicación del estudio teórico en una Pyme perteneciente a la industria del reciclaje con el objetivo de evaluar de manera empírica las Herramientas de Control de Gestión que pueden intervenir en el proceso de Innovación Organizacional para potenciar el compromiso y el alineamiento del recurso humano.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar un proyecto de investigación es fundamental dar a conocer la metodología que se va a utilizar con el propósito de orientar el desarrollo del estudio. Dentro de este marco se presentó la descripción del problema, los objetivos ya sea general como específicos, el enfoque utilizado para desarrollar la investigación y sus respectivas etapas.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde comienzos del siglo XXI reducir la generación de residuos para garantizar la seguridad de las futuras generaciones ha sido uno de los objetivos fundamentales a nivel mundial, lo cual se refleja en los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización Mundial de las Naciones Unidas.

#### Ilustración 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible ONU



Fuente: Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible.

En relación con este tema y considerando un estudio realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2020), Chile se encuentra posicionado en el penúltimo lugar en materia de reciclaje con un 21%, lo cual evidencia la necesidad de crear estrategias a nivel de industria orientado a impulsar este rubro y desarrollar un pensamiento orgánico

más consciente con el medioambiente. Para lograrlo, es necesario apoyar a las empresas que se preocupan de desarrollar una gestión ambiental más responsable con el medioambiente para que orienten sus actividades al cumplimiento de objetivos organizacionales y junto con ello potenciar el compromiso de los miembros de la organización a través de estrategias orientadas a la innovación organizacional.

En base a lo anterior, se estableció la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación en PYMES de la Industria del Reciclaje?

### **3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este apartado se mencionó los objetivos utilizados para la realización de la investigación, los cuales se dividieron en objetivo general y objetivos específicos, estos últimos orientados al cumplimiento del objetivo general.

#### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las Herramientas de Control de Gestión que aportan al proceso de Innovación Organizacional en una pequeña empresa, específicamente en la industria del Reciclaje.

#### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para lograr lo anterior es necesario:

1. Describir la relación de los conceptos de Innovación y Control de Gestión.
2. Describir a nivel general Herramientas de Control de Gestión que apoyen el proceso de Innovación Organizacional.
3. Analizar comparativamente las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación Organizacional en la empresa en estudio con respecto a la literatura.
4. Proponer mejoras en las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación Organizacional en la empresa en estudio basada en la literatura.

### **3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO**

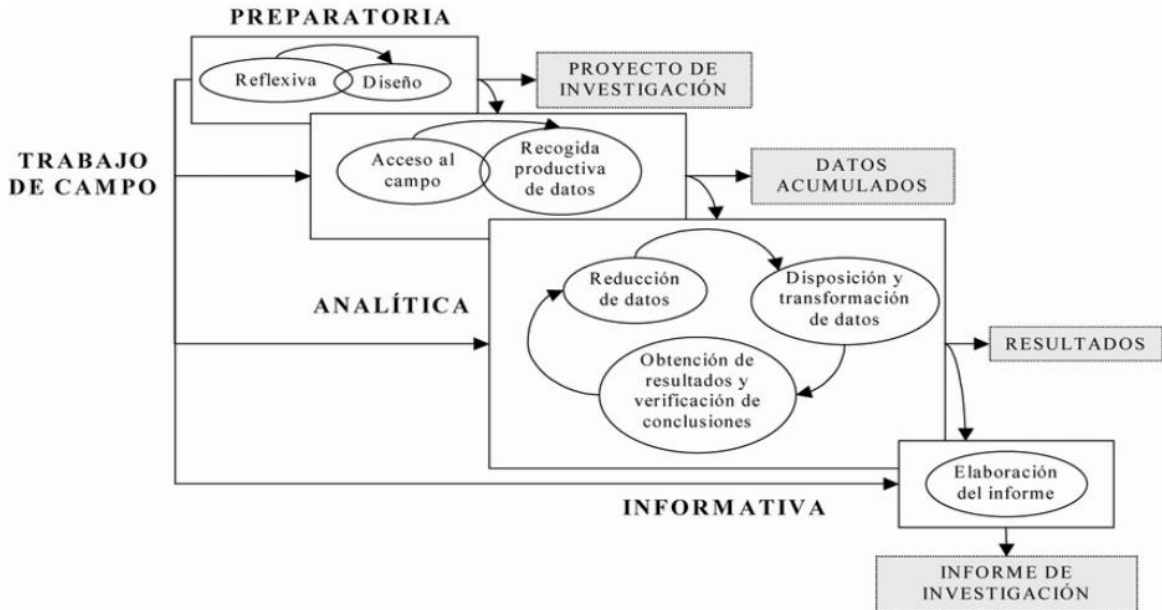
En el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología de carácter cualitativa, la cual se sugiere cuando el tema en estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto (Marshall, 2011 y Preissle, 2008) citado en (Hernández et al., 2014).

De acuerdo con Quecedo & Castaño (2002) la metodología de enfoque cualitativo es una fusión entre el análisis inductivo y deductivo, el cual comienza con una visión general de la situación mediante un primer acercamiento al contexto en estudio para luego, continuar orientando la indagación a aspectos concretos y relevantes según lo expuesto en el marco teórico de la investigación y así, finalmente contrastar los resultados con la información teórica obtenida en el inicio del estudio. Por otro lado, Hernández et al., (2014) señala que el enfoque cualitativo es holístico, que se orienta a comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente y contexto determinado, en donde la investigación es de tipo exploratoria y de manera dinámica basado en la relación entre hecho e interpretación del estudio por lo que su desarrollo es no lineal, es decir es más bien flexible e interactivo.

Desde esa perspectiva, la investigación se desarrolló en base a los autores anteriormente mencionados bajo un método inductivo y exploratorio orientado específicamente en analizar la relación entre los conceptos de Innovación y Control de Gestión en una PYME dentro de la industria del reciclaje, a través de la identificación de las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación Organizacional.

Rodríguez et al., (1996) sugieren cuatro fases para desarrollar una investigación cualitativa, las cuales pueden ser trabajadas de manera simultánea, es decir, no es necesario terminar la fase previa para comenzar con la siguiente.

### Ilustración 3: Fases y etapas de la Investigación Cualitativa



Fuente: Rodríguez (1996). Metodología de la investigación cualitativa, p.64.

**Fase Preparatoria:** En esta fase inicial se evidencian dos grandes etapas: reflexiva y diseño. La primera busca construir un marco teórico para contextualizar el estudio el cual será utilizado como referencia para el desarrollo de la investigación, la segunda subetapa responde a qué o quién será estudiado y los métodos a utilizar.

**Fase Trabajo de Campo:** Esta fase comprende el recogimiento, archivo y organización de la información por medio de un trabajo experimental orientado a la obtención de datos a través de un acercamiento progresivo y de carácter flexible debido a los cambios que puedan surgir durante el desarrollo de la investigación.

**Fase Analítica:** Esta fase incluye un conjunto de actividades orientadas a alinear la información mediante la reducción y transformación de datos con el objetivo de contrastar los resultados de la investigación.

**Fase Informativa:** En esta fase se desarrolla la culminación de la investigación, a través de la presentación y difusión de los resultados obtenidos. Se recomienda entregar el informe a todos los participantes del estudio para lograr así una visión más integral de todos los agentes.

### **3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

El estudio de caso permite una visión integral de un hecho, acontecimiento o situación particular que involucra a una persona u organización en un contexto determinado, lo que permite un mayor aprendizaje de interrelación y comportamiento de los individuos (Chaverra Fernández et al., 2019). De acuerdo con lo anterior, este diseño de investigación involucra un proceso de indagación focalizado el cual se caracteriza por un análisis detallado, comprensivo y profundo del caso en estudio, el cual reconoce las creencias, percepciones y significado de las personas, además de lograr que los investigadores se inserten dentro de la realidad del contexto.

Según lo mencionado con anterioridad, el estudio de caso se desarrolla de manera empírica en la que los participantes tienen responsabilidades y donde el estudio puede interferir.

En esta ocasión, se utilizó un diseño de caso único, ya que el análisis se centró en una sola entidad, la cual de acuerdo con Rodríguez et al., (1996) puede fundamentarse en las siguientes razones:

- Su carácter crítico, es decir, en tener la posibilidad de confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio.
- Su carácter único, al trabajar en un estudio específico y peculiar.
- Su carácter revelador, lo cual permite al investigador la oportunidad de observar y analizar un hecho en particular el cual anteriormente era inaccesible a modo de investigación.

Es por ello, que se decidió realizar un estudio de caso, dado que Rodríguez et al., (1996) menciona que este tipo de diseño se caracteriza por el descubrimiento de nuevos conocimientos, relaciones y resultados más que la verificación de una hipótesis previamente establecida. Lo anterior, se relaciona con que la industria en estudio está en un proceso de revelación en cuanto a su rol dentro del desarrollo de los países, por lo que no ha sido objeto de estudio, siendo un área poco explorada.

### **3.5 TRABAJO DE CAMPO**

Rodríguez et al., (1996) hace referencia a que el campo es el contexto natural e incierto en que se desarrollan los fenómenos que son objetos de estudio. Dicho lo anterior, en este apartado se evidenció el primer acercamiento con la información, a través de la

recopilación de datos necesarios para el desarrollo del análisis y su posterior evaluación para lograr así la mejor definición con respecto a las técnicas a utilizadas.

### **3.5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El desarrollo de esta investigación se orienta a potenciar la Industria del Reciclaje, considerando su relevancia y el compromiso inevitable que debe existir detrás de cada acción para aportar a la seguridad de las generaciones futuras.

Para efectos de la investigación se trabajó con una PYME de la industria del Reciclaje situado en la provincia del Choapa, IV región. La cual pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas nacionales, que representan el 52,5% del mercado (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2019).

Dentro de este marco, la muestra corresponde a la empresa “R”, la cual cumple con las condiciones de ser la única en la Provincia del Choapa que cuenta con los permisos del Ministerio de Salud y la Municipalidad para trabajar con un modelo de recuperadora de materiales.

Cabe resaltar que el agente motivacional para haber realizado el estudio es la falta de investigación en relación con la industria y las temáticas consideradas.

### **3.5.1 RECOPIACIÓN DE DATOS**

La entrevista es una técnica de gran utilidad en investigaciones cualitativas debido a su naturaleza de carácter descriptivo y exploratorio, las cuales se basan en un lenguaje coloquial que busca establecer una interacción activa entre el investigador y el entrevistado, con el objetivo de obtener información relevante para responder a la pregunta de investigación (Díaz et al., 2017).

Para efectos de la investigación, la entrevista que más se adaptó a las necesidades del estudio fue de tipo semiestructurada. Esto debido a que permitió orientar la conversación mediante ejes temáticos, creando espacios de reflexión y mayor interacción, lo que permitió aclarar dudas y profundizar en temas más relevantes para el estudio. De esta manera se logra lo mencionado por Gianturco (2005), lo cual hace referencia a obtener un proceso interactivo, circular e incremental. (citado en Toscano, 2010)

La decisión de utilizar entrevistas semiestructuradas se relacionó con el hecho de lograr un diseño flexible que permitiera adecuar la conversación en base a las respuestas del entrevistado.

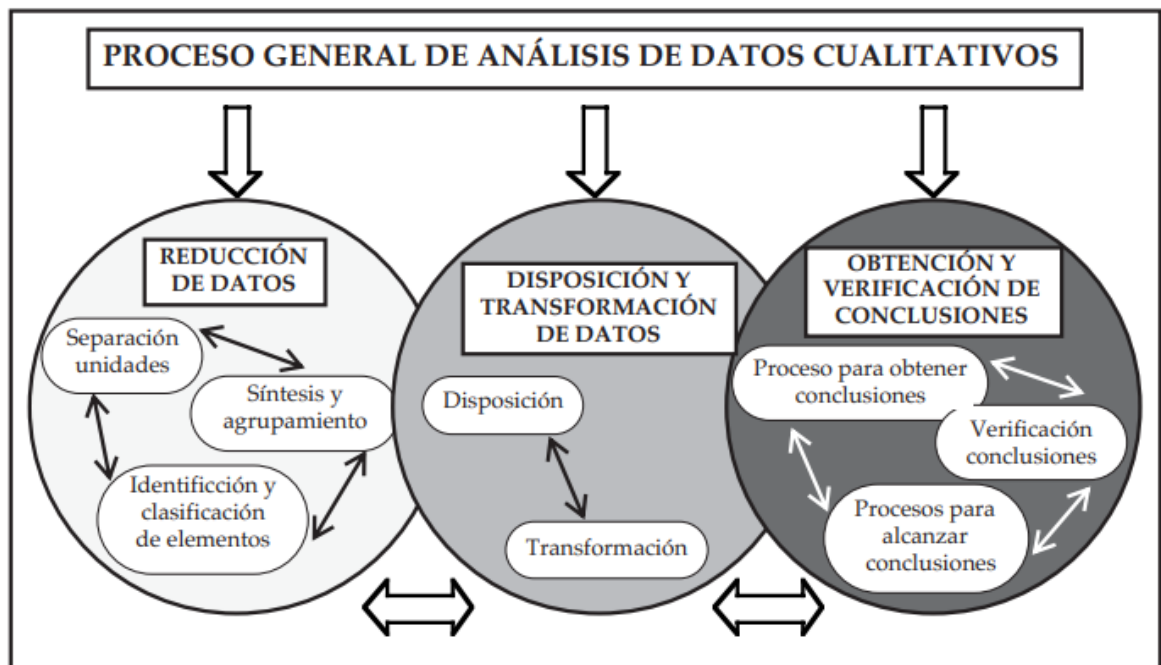
### 3.6 FASE ANÁLITICA

En función de la obtención de datos, en esta sección del proceso de campo se buscó analizar los datos y extraer aquellos más relevantes para la investigación, considerando tres actividades concretas señaladas por Rodríguez et al., (1996) reducción de datos, disposición y transformación de datos y obtención y verificación de conclusiones. Una vez realizadas estas actividades se buscó generar la triangulación de la información que permitiera analizar un mismo fenómeno mediante diversos acercamientos.

Según Gómez & Okuda (2005) el realizar una triangulación de datos se requiere de una observación cualitativa que permita la comparación y verificación de la información obtenida.

En este sentido, Rodríguez et al., (1996) señala que para desarrollar la fase analítica se deben considerar las siguientes actividades:

**Ilustración 4: Tareas implicadas en el análisis de datos**



Fuente: Rodríguez (1996). Metodología de la investigación cualitativa, p.206.

Desde una perspectiva más general, la investigación se desarrolló bajo tres ejes principales; Desarrollo Sostenible, Herramientas de Control de Gestión e Innovación Organizacional.

Para obtener los datos, se utilizaron diversos recursos como; información histórica de la empresa R, información disponible en la web sobre los ejes principales y entrevistas semi estructuradas, esta última para lograr un mayor nivel de espontaneidad e interacción por parte de los participantes de la empresa y algunos colaboradores debido a la flexibilidad que entrega este tipo de instrumento con respecto a investigaciones de tipo cualitativas. Lo anterior se realizó con la intención de lograr un levantamiento de datos con respecto al comportamiento, motivaciones personales y organizacionales, objetivos y cualquier información relevante para el desarrollo del estudio.

Al momento de realizar la codificación de datos se hizo una categorización basada en los ejes principales de la investigación, lo que permitió una clasificación según el grado de importancia para estudiar los temas de manera individual y luego global, tal como se menciona en Normas APA (2021).

Posterior a esto se utilizó la aplicación de office Word para la transcripción de la información obtenida en la entrevista y el programa Atlas.ti para la organización y el análisis de datos con el objetivo de interpretarlos de la manera más clara posible y considerar el aporte que cada dimensión y subcategoría tuvo para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se presenta la categorización de los temas abordados en la entrevista.

**Tabla 2: Categorías y subcategorías de la entrevista**

Categorías	Subcategorías	Dimensiones
<p><b>Innovación Organizacional</b></p>	<p>➤ <b>Adaptación al cambio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Factores externos.</li> <li>➤ Capacidad de respuesta. (Habilidades y capacidades)</li> </ul>
	<p>➤ <b>Creación de Valor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ventaja competitiva.</li> <li>➤ Proactividad organizacional.</li> </ul>

<b>Desarrollo Sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Desarrollo sostenible a nivel mundial</b></li> <li>➤ <b>Políticas gubernamentales</b></li> <li>➤ <b>Conciencia ambiental</b></li> </ul>		
<b>Herramientas de Control de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Cultura Organizacional</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas/Normas.</li> <li>➤ Creencias/Valores.</li> <li>➤ Clima Laboral.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Esquema de incentivos</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monetario o no monetario.</li> <li>➤ Agente motivacional. (fuente motivación)</li> <li>➤ Alineación de objetivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Análisis Externo</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alianzas estratégicas.</li> <li>➤ Vigilancia estratégica.</li> <li>➤ Oportunidades y Riesgos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Análisis Interno</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalezas y Debilidades.</li> <li>➤ Comunicación efectiva.</li> <li>➤ Trabajo en equipo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El instrumento de recopilación de datos es un elemento fundamental para lograr desarrollar el análisis y cumplir con los objetivos de la investigación, por lo que su contenido y orientación debía ser lo más pulcro posible. Por esta razón el contenido de ésta fue sometido a un proceso de validación frente a un panel de expertos, los cuales debían cumplir con ciertos requisitos, vinculados directamente con los ejes principales de la investigación la cual esta categorizada según “Innovación Organizacional”; “Herramientas de Control de Gestión” y “Desarrollo Sostenible.

**Tabla 3: Panel de expertos**

Perfil solicitado	Validador/a
Experto/a Pequeñas y Medianas empresas	A
Experto/a en Investigación y Metodología	B
Experto/a en Innovación	C
Experto/a en Control de Gestión	D

Fuente: Elaboración propia.

Para poder llevar a cabo la validación del instrumento se contactó vía mail la última semana de agosto del año 2021 al panel de expertos, para que pudiesen revisar y retroalimentar con respecto al contenido de la entrevista y así conocer si las preguntas del instrumento estaban alineadas con los objetivos y la pregunta de investigación mediante tres criterios;

- Coherencia: Relación lógica en la pregunta formulada, mediante una puntuación de uno (Totalmente en desacuerdo) a cinco (Totalmente de acuerdo).
- Claridad: Transmisión de ideas en palabras sencillas y precisas, mediante una puntuación de uno (Totalmente en desacuerdo) a cinco (Totalmente de acuerdo).
- Sesgo: Orientación o conducción a conclusiones predefinidas que podrían provocar una respuesta incorrecta, mediante una variable dicotómica.

Sí existía una ponderación igual a cinco la pregunta se mantenía, de lo contrario se realizaba una revisión y mejoramiento de esta en caso de ser debidamente necesario, considerando los comentarios respectivos de cada uno de los validadores. Por otro lado, las preguntas que fueron percibidas con sesgo se tomaban en cuenta las observaciones y

el perfil de el/la experto/a, en donde se modificaba o reformulaban detalles gramaticales para mejorar su interpretación.

Dentro de este marco, las observaciones recibidas por los validadores estaban más relacionadas con la forma de redacción y enfoque que, con el fondo del contenido, por lo cual se tuvo que mejorar la composición de algunas preguntas para así poder obtener la información esperada, inhibiendo desviaciones o mal uso del tiempo consultando información que no aportara directamente a la pregunta y objetivos de la investigación.

A continuación, se presenta el promedio obtenido por el panel de validadores, en cada uno de los criterios:

**Tabla 4: Promedio validadores**

<b>Criterio</b>	<b>Promedio</b>
Coherencia	4.85
Claridad	4.68
Total	4.77

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla 4 los promedios de cada criterio ponderaron muy cercano a lo esperado con un 4.8 aproximadamente y el criterio “Sesgo” tuvo una ponderación del 16% del total, evidenciando que del total de preguntas un bajo porcentaje presentaba una orientación predefinida.

Considerando la evaluación realizada por los validadores y el análisis de los investigadores se evidenció diferentes perspectivas, las cuales generaron un gran aporte a la obtención de un instrumento óptimo para el análisis de la investigación. Lo anterior reflejado en el siguiente resultado; de un total de 30 preguntas, 16 fueron mejoradas, 13 se mantuvieron y 1 se eliminó, quedando 29 preguntas validadas, las cuales se detallan en el **anexo 1**.

Finalmente, después de perfeccionar el instrumento, se procedió a realizar la entrevista de manera presencial con una representante de la empresa R, específicamente del área administrativa.

Al concluir la recopilación y transcripción de los datos obtenidos en la entrevista realizada a la empresa R, se procedió a reducir y disponer la información conseguida con la intención de analizar los resultados, lo cual se realizó mediante la herramienta Atlas.ti la cual tiene el objetivo organizar, reagrupar y gestionar la información obtenida.

### **3.6.2 LIMITACIONES**

La investigación fue realizada en un contexto de crisis sanitaria (2021) por lo que el proceso de confiabilidad no pudo ser realizado. Por otro lado, el acercamiento con la empresa R se realizó en primera instancia de manera presencial y por necesidades de la empresa culminó de manera remota, mediante comunicación telefónica y vía mail.

### **3.7 FASE INFORMATIVA**

Posterior al análisis y verificación de los resultados obtenidos se realizó la presentación y difusión de la información para lograr responder la pregunta de investigación mediante el objetivo general, el cual consistía en analizar las herramientas de control de gestión que fomentan el proceso de innovación organizacional en una PYME de la Industria del Reciclaje, con la intención de evidenciar el rol que tienen los elementos y herramientas del Control de Gestión en la empresa R, (aun cuando el concepto era desconocido para la organización) en tiempos de incertidumbre y cambios constantes.

Lo anterior permitió evaluar y definir cuáles son los elementos que influyen en que la organización logre tener un mejor desempeño y como las herramientas de control de gestión propuestas permiten un alineamiento más estandarizado de las acciones que la empresa requería y otras que ya realizaba.

Finalmente, se procedió a enviar a cada participante el borrador de las conclusiones y considerando los comentarios de cada uno se generó la conclusión definitiva del análisis realizado. Por último, luego de la aprobación, se hizo envío del informe con toda la información de la investigación para su conocimiento.

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Al realizar un proyecto de investigación el foco principal del estudio radica en responder a la pregunta de investigación y verificar lo expuesto en el marco teórico respecto al marco metodológico. En este apartado se pretende mostrar el análisis de los resultados obtenidos con la entrevista realizada por la empresa R y las respectivas reflexiones obtenidas en base a los resultados.

### **4.1 LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PYME DE LA INDUSTRIA DEL RECICLAJE**

Esta categoría fue abordada con la intención de analizar cómo la organización se adapta a los cambios de entorno, considerando el grado de incertidumbre que éstos generan en la organización. Y, por otro lado, observar si la organización considera la Innovación como un elemento fundamental para el desarrollo de la empresa y si fomenta la proactividad de los trabajadores.

#### **4.1.1 CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS**

Con respecto a los factores que pudiesen incidir en el desarrollo de las actividades de la empresa, se encuentra las nuevas normativas a nivel nacional, las exigencias del entorno con respecto al proceso de reciclaje, las nuevas tecnologías que aportan al proceso productivo, entre otras. Dentro de ellas, la recicladora destaca que uno de los factores que más les ha afectado negativamente en sus procesos fue la crisis sanitaria (2020), específicamente en el período de cuarentena, ya que, generó distintas situaciones que no les permitió desarrollarse con normalidad, por ejemplo; limitó a los recicladores el poder acercarse a entregar materiales, obligó el cierre de la planta al no ser considerada como una actividad esencial, generó un sobre stock, ya que no existía posibilidad de realizar entregas a sus clientes y restringió el aforo permitido. Tal es el caso, que la empresa continuó recibiendo artículos desde su principal proveedor (Minera los Pelambres), lo cual generó que la planta no diese abasto gestionando un nuevo proceso de logística, con nuevas condiciones y plazos de entrega. Por esta y otras razones, el personal de la empresa se vio en la obligación de *“reorientar las acciones a otras áreas y así dar solución*

a este nuevo escenario, considerando las opiniones y percepciones de todos los miembros de la organización” para lograr una mirada más holística.

Ahora bien, en primera instancia este proceso de adaptación provocó un escenario interno de incertidumbre, ya que la organización asegura que tuvo que reorganizar sus actividades, lo cual implicó una reorientación de sus recursos, mediante la restructuración de labores por parte del personal para evitar una paralización en el proceso productivo y gestión en la incorporación del teletrabajo al ámbito administrativo. Sin embargo, lo anterior permitió que la empresa lograra adecuarse a este nuevo contexto y aportó un conocimiento más integral para la organización, ya que lograron adquirir un mayor grado de experiencia para enfrentar este tipo de situaciones donde factores externos los obligan a tomar decisiones rápidas y eficientes. En esa misma línea, la empresa R señala que posterior a este suceso, *“poseen una capacidad de respuesta ágil”*, reflejado en que cada trabajador tiene el conocimiento de distintas labores permitiendo evitar la inactividad y una mayor eficiencia en los procesos.

Considerando lo anterior, la entrevistada comenta que, con respecto a su compromiso con los recicladores, se implementó un sistema de fijación de días para que pudiesen continuar llevando materiales, sin embargo, *“por problemas de comunicación e información no se llevó a cabo con éxito”*, generando que profundizaran sus esfuerzos a un ámbito más interno, lo que les permitió *“adquirir experiencia para saber cómo afrontar nuevos problemas”*.

#### **4.1.2 VALOR AGREGADO DE LA ORGANIZACIÓN**

Por su parte, en relación con la creación de valor la recicladora reconoce que realiza actividades innovadoras para mejorar sus procesos y aumentar la eficiencia de los trabajadores. Dentro de ellas, se destaca asesorías a empresas orientadas a la implementación de patios destinados al reciclaje y sus respectivas recomendaciones de uso. Otra acción mencionada es el hecho de tener la información de forma física y virtual, facilitando el trabajo para aquellos/as que no asisten presencialmente a la planta y para los/las que tienen dificultades para relacionarse con la tecnología. Finalmente, resaltan la flexibilidad de los trabajadores, evidenciada en la capacidad de poder desempeñarse en cualquier área, debido a su buena disposición y los conocimientos adquiridos en el proceso de restructuración de nuevas labores realizado por el período de crisis sanitaria.

Visto de esta forma, enfatiza en que *“existe proactividad organizacional, ya que los trabajadores poseen habilidades para adaptarse al desarrollo de nuevas labores, ya sea*

*productivos, administrativos, entre otros*” y mediante estas acciones demuestran el compromiso en el cumplimiento de objetivos evidenciando el ambiente organizacional colaborativo presente en la empresa.

En vista de lo mencionado anteriormente acorde a la adaptación al cambio y valor agregado con respecto a lo expuesto en el marco teórico conforme a los elementos estratégicos que permiten desarrollar Innovación Organizacional, se evidencia que la empresa efectivamente considera a sus trabajadores como activo fundamental para adecuarse a los cambios del entorno, lo cual se alinea con lo mencionado por Chiavenato (1999) quien señala que las organizaciones exitosas descubrieron que la clave es considerar a sus miembros como socios del negocio y no como simples trabajadores. En esa misma línea, lo que al comienzo se presentó como un riesgo (crisis sanitaria 2020) se transformó en una oportunidad para fortalecer las habilidades de los trabajadores, mediante el creciente interés por sus opiniones, debido a que el nuevo contexto provocó explotar los recursos conforme a integrar nuevos conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y potenciar las capacidades, las cuales permiten lograr los objetivos organizacionales.

Además, según lo mencionado por la literatura la organización debe ser capaz de generar un ambiente organizacional colaborativo con el propósito de evitar un desalineamiento en el personal al desarrollar nuevas formas de trabajo y responsabilidades. Frente a ello es posible establecer que la empresa se alinea con lo mencionado, debido a que se logró analizar que posee un ambiente laboral grato y participativo permitiendo en el último tiempo, lograr una mejor adaptación a los cambios, lo cual se relaciona directamente con la mejora en el desempeño de los empleados y por consiguiente en el aumento de la productividad.

## **4.2 CONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA**

### **RESPECTO A DESARROLLO SOSTENIBLE**

Esta categoría fue abordada con una orientación de lo más general a lo específico, comenzando con temáticas relacionadas con el desarrollo sostenible a nivel mundial, en donde se buscaba saber si la organización conoce y ha adaptado iniciativas de empresas del mismo rubro en países pioneros en desarrollo sostenible. Luego se abordó un contexto nacional, para analizar el grado de acercamiento respecto a políticas gubernamentales y como estas han apoyado el desarrollo de la industria del reciclaje y por consiguiente el de la empresa. Para finalizar, en un ámbito más local se estudió si la organización ha desarrollado actividades que fomenten la consciencia ambiental en su entorno.

A continuación, se abordan los resultados obtenidos en la entrevista correspondiente a la categoría Desarrollo Sostenible:

La empresa R manifestó que *“no indagan más allá de nuestro país”*, es decir no posee conocimiento de las iniciativas que pudiesen realizar empresas del mismo rubro en países pioneros en desarrollo sostenible, más bien trabajan de una manera más autónoma, es decir, investigando sobre las nuevas tendencias del país en términos de sustentabilidad y las nuevas exigencias del entorno.

Por otro lado, en relación con políticas gubernamentales orientadas al desarrollo sustentable a nivel nacional, la empresa considera que la ley REP ha tenido un gran impacto en la industria, ya que *“ha obligado a las empresas que se responsabilicen de sus residuos y eso ha permitido que se desarrollen nuevas fuentes de reciclaje”*, ampliando sus líneas de servicio y por consiguiente logrando que este rubro sea más sostenible. Lo anterior, se ve reflejado en la creación de alianzas con empresas como; Minera los Pelambres, la cual según lo que la entrevistada comentó *“se ha convertido en su principal proveedor de materiales, generando incluso la creación de nuevas plantas de reciclaje”*, como por ejemplo; el “Patio de Madera”. También conforme a lo que establece la normativa, el alcalde de la ciudad, apoyó la iniciativa de recolección masiva de materiales, mediante la instalación de puntos limpios y centros de acopio a disposición de la comunidad, lo cual generó que la empresa integrara más alternativas de reciclaje y así ser parte de esta iniciativa, mediante la prestación de un nuevo servicio, el cual consistía en el retiro y almacenamiento de los materiales.

Para finalizar la recolección de información respecto a la categoría Desarrollo Sostenible, era importante conocer si la organización realizaba actividades para fomentar el reciclaje en su entorno. En esa misma línea, la empresa R señala que dentro de sus declaraciones estratégicas se evidencia su compromiso con la comunidad y el rol que tienen ellos como empresa en el proceso de concientización y educación sustentable. Lo anterior, se materializa en las siguientes iniciativas; en primer lugar, la instalación de puntos de acopio y puntos limpios, con la intención de acercar los espacios de recolección e indirectamente persuadir a la sociedad a ser parte del reciclaje. En segundo lugar, considerando a aquellos que reciclan en sus casas, se implementó *“la entrega de cajitas de recolección para facilitar el almacenamiento y traslado de los residuos”* desde los hogares a la planta. Y en tercer lugar, considerando al grupo de locales establecidos; se está trabajando en la implementación de un vehículo que pueda retirar directamente en la zona donde se encuentra gran parte del comercio. En conjunto, todo lo señalado se orienta en

facilitar el proceso de reciclaje a la comunidad y por consiguiente *“aumentar la consciencia ambiental”*, lo cual esta directamente relacionado con sus declaraciones estratégicas.

Según la literatura, la Asociación Nacional de la Industria del Reciclaje (ANIR) está trabajando activamente para que este rubro sea considerado como una actividad esencial. Dicho lo anterior, la empresa R verifica la importancia de considerarlo como una industria formal a nivel nacional, sustentado en el aporte que tiene la normativa respecto a las obligaciones empresariales, específicamente en materia de sustentabilidad. Si bien, la empresa reconoce que la Ley REP ha incidido positivamente en su propio desarrollo empresarial, permitiendo aumentar sus servicios, de igual forma falta mucho por recorrer, como, por ejemplo, estrategias orientadas a limitar el accionar de la comunidad y las empresas con respecto a los residuos. Sumado a ello y considerando lo mencionado por la literatura, es posible determinar la relevancia de la industria, debido a que el reciclaje es parte de un objetivo mayor, que busca concientización sobre la producción lineal y extractiva, el cual es inviable dentro de un contexto con recursos limitados.

Así mismo, aún cuando en el corto plazo poseen un posicionamiento favorable dentro de la industria en la provincia, la falta de interés en investigar a empresas del mismo rubro en otras ciudades y países no les permite integrar buenas prácticas y aprovechar de mejor manera las oportunidades ocasionadas por el creciente desarrollo de la industria del reciclaje.

#### **4.3 ELEMENTOS PARA DESAROLLAR HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA**

Esta categoría fue abordada, considerando los elementos que influyen en el uso y orientación de las Herramientas de Control de Gestión. Al comenzar la recopilación de información se abordaron temáticas con respecto al análisis externo; lo cual permitió conocer si la empresa R identificaba la relevancia de los factores externos que inciden en el desarrollo de la empresa. Luego, se orientó a un análisis interno, para identificar los factores endógenos que aportan al desarrollo de las competencias necesarias para responder a los cambios del entorno. Después, se analizaron aquellos elementos que pudiesen generar un ambiente organizacional colaborativo mediante *“Cultura Organizacional”*, para finalmente observar aquellos que permiten alinear el comportamiento de los trabajadores mediante la Herramienta *“Esquema de Incentivos”*.

### 4.3.1 ELEMENTOS DE ANÁLISIS EXTERNO EN LA ORGANIZACIÓN

Para analizar esta subcategoría se consideraron los siguientes elementos; “alianzas estratégicas”, la cual se enfocaba en conocer si la empresa posee y/o reconoce la relevancia del vínculo con sus stakeholders y el aporte que cada uno de ellos realiza para el desarrollo de la organización. Además, se consideró la “vigilancia estratégica”, la cual pretendía responder a sí la organización tenía algún referente de buenas prácticas dentro de la misma industria que le permitiera agregar valor al desarrollo de sus actividades. Finalmente se trabajó conforme a las “oportunidades y riesgos”, con la intención de analizar como estos factores inciden en la organización y si ellos los consideran.

A continuación, se abordan los resultados obtenidos correspondiente a la subcategoría análisis externo:

En primer lugar, la empresa R manifestó que sí posee una “*vinculación activa con sus stakeholders*”, donde se destaca proveedores, clientes y municipio.

En relación con sus proveedores se distinguen tres tipos:

- Proveedor premium: El proveedor de mayor relevancia es Minera los Pelambres, quién es el único agente de la región que le hace entrega de material basado en un contrato y además el principal provisor debido a la gran cantidad de residuos que suministra a la organización. Se menciona también, que “*esta relación se hizo efectiva a causa de la creación de la Ley REP*”, la cual obliga a las empresas a ser responsables con sus residuos.
- Recicladores base: Este grupo, se considera como un actor principal por su constante aporte en materia de reciclaje y por su colaboración en el desarrollo de iniciativas para la comunidad, por ejemplo; fomentando la instalación de centros de acopio en distintas zonas de la ciudad y apoyando en la concientización de la sociedad.
- Recicladores: Este grupo incluye a todas las personas que colaboran de manera intermitente con materiales de reciclaje. Para aumentar su grado de colaboración, la empresa señala que ha implementado la entrega de “cajitas recicladoras” para facilitar su almacenamiento y transporte a la planta. Lo anterior con la intención de que se conviertan en recicladores de base, con una participación más activa.

Con relación a sus Clientes, la empresa R posee un gran número, los cuales en su mayoría están fuera de la región de Coquimbo, específicamente en Santiago de Chile. En

el caso de la región, uno de sus principales clientes es SOREPA (Sociedad recuperadora de papel S.A) quienes se encargan de procesar papel y cartón para darle mayor vida útil, lo cual según ellos está directamente relacionado con su objetivo de aumentar el ciclo de vida de los residuos. Por otro lado, dentro de los clientes pertenecientes a la región Metropolitana se encuentran; Recicladora de plásticos Tecblau, Ecovi, Inproplas, entre otros, los cuales se encargan de alargar la vida útil de los materiales recibidos.

Con respecto al municipio; esta entidad es quien los apoya en la ejecución de iniciativas para fomentar el reciclaje en la comunidad. Por ejemplo; La implementación de puntos limpios en las zonas más concurridas de la ciudad, donde la empresa cumple el rol de vender el servicio a la municipalidad, encargándose del retiro y almacenamiento de los materiales.

En segundo lugar, la empresa R comenta que *“no realiza acciones entendidas como vigilancia estratégica”*, ya que opera de una manera más autónoma, es decir no investigan las buenas prácticas y líneas de servicio desarrolladas por empresas del mismo rubro. Sin embargo, reconocen que realizan constantes investigaciones en relación con las últimas tendencias del reciclaje y/o las nuevas normativas a nivel nacional. Un ejemplo de ello es la implementación de *“ecoladrillos”*, la cual fue una idea extraída de otras plantas de reciclaje que permitía agregar valor a sus servicios.

En tercer lugar, con respecto a los factores exógenos que pueden incidir en la industria, la empresa R *“considera que la pandemia ha sido uno de los que más les ha afectado en su funcionamiento”*, ya que alteró por completo su forma de trabajar, generando cambios en la distribución de roles, plazos de entrega, logística de retiro y envío de materiales, entre otros. De lo anterior se destaca el período de cuarentena, ya que al no ser una actividad esencial provocó detener la producción, al no poder trasladar material, generando un sobre stock en la planta, además de provocar una redefinición de roles, debido a la limitación para asistir presencialmente a trabajar quienes tenían cargos administrativos, lo cual implicó que los empleados de oficina se tornarían a cumplir actividades de aseo y ornato, revisión de inventarios y producción, entre otras.

Considerando lo analizado anteriormente, y lo establecido por la literatura respecto a que la organización debe ser capaz de realizar un levantamiento de información de externalidades relacionadas directamente a la empresa, ya que permite adecuar sus capacidades internas con el propósito de aprovechar las oportunidades y/o mitigar las amenazas detectadas, es posible establecer que la empresa R no se alinea con lo establecido, al no considerar las variables que inciden en la organización y realizar un

estudio activo al respecto. Lo anterior, se relaciona con que posee un bajo nivel de negociación con respecto a sus proveedores, debido a que la mayor parte de sus ingresos provienen de una única empresa, por lo que posee un gran riesgo debido a alto grado de dependencia que se tiene, siguiendo esta línea es posible establecer que la organización considera solo algunas variables del macroentorno, lo cual no permite aprovechar oportunidades e inhibir el impacto de amenazas que presenta el entorno, tales como: cambio climático, proceso constituyente, nuevas normativas, tecnologías emergentes, entre otras. Lo cual limita la capacidad de respuesta a las variables exógenas y junto con ello comprender con claridad el camino a seguir para realizar cambios organizacionales con el propósito de adecuarse a las exigencias del entorno, innovando en el ámbito operativo, administrativo y productivo.

#### **4.3.2 ELEMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Para analizar esta categoría se consideraron los siguientes elementos; “Fortaleza y Debilidad” con la intención de analizar como estas habilidades y capacidades, o la ausencia de ellas inciden en el desarrollo de la organización. Luego se consideró la “Comunicación efectiva” para analizar cómo fluye la información y como se comunica las decisiones tomadas. Finalmente se analizó la forma en que desarrollan sus actividades, como se relacionan en el ámbito productivo y si el trabajo en equipo es un elemento fundamental para el desarrollo de la organización.

En primer lugar, la empresa R señala que su “*mayor debilidad es la falta de personal*”, lo cual se evidenció posterior a la implementación de la Ley REP, ya que generó un aumento en la demanda de recolección y distribución de materiales reciclables ocasionando que el personal de la planta no diera abasto con sus funciones. Por otro lado, consideran que a causa de la pandemia han podido desarrollar nuevas habilidades y capacidades, adaptándose a las nuevas tareas y actividades que el personal debió realizar para poder sobrellevar las nuevas condiciones, convirtiéndose en una de sus mayores fortalezas en caso de que se presente algún factor que requiera una rápida adaptación por parte del personal. De la misma forma, otra fortaleza expuesta es la implementación de cajitas recolectoras, las cuales cumplen un rol fundamental para captar e incentivar la participación de la comunidad con el reciclaje, lo cual se orienta al cumplimiento de sus objetivos de carácter sustentable.

En segundo lugar, con respecto al flujo de información, la empresa R posee un tipo de “*comunicación vertical*”, liderado por jefatura, quien traspassa la información a los jefes

de patios y ellos finalmente comunican las acciones a realizar a los operarios. Sin embargo, con respecto a la toma de decisiones en casos fortuitos, estas son realizadas en equipo para facilitar la recepción de la información entre los trabajadores, este último identificado como una fortaleza dentro de la organización.

Considerando lo anterior, la recicladora reafirma su interés en la convivencia laboral al considerar la opinión de los trabajadores en las decisiones operativas y al tener una metodología de trabajo mayormente grupal para facilitar la coordinación de las actividades en los procesos de producción, sin embargo, la ausencia de estrategias orientadas al mejoramiento interno no permite explotar sus recursos y por consiguiente mejorar sus capacidades y habilidades, lo anterior puede relacionarse con su posicionamiento a nivel provincial, al ser la única empresa recolectora de materiales. Si bien la empresa logra reconocer la principal debilidad que han tenido, actualmente la pandemia ha permitido corregir esta condición generando que los trabajadores desarrollen una labor más integral mediante la reestructuración de sus actividades fomentando una organización más flexible, comunicativa y por lo tanto un espíritu de trabajo en equipo.

### **4.3.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para analizar esta categoría se consideraron los siguientes elementos; “Políticas, normas, creencias y Valores” cuyo principal objetivo es determinar si la empresa posee reglas y/o principios que orienten el comportamiento de los trabajadores y como estas se vinculan con uno de los propósitos de la organización, el cual se enfoca a educar a la sociedad en materia de reciclaje. Además, se analizó el ambiente laboral de la empresa R, con la intención de conocer los factores que mitigan los escenarios de incertidumbre basado en un ambiente organizacional colaborativo.

Con respecto a la existencia de directrices que presidan el comportamiento de la organización, la empresa R manifestó que “*no posee declaraciones de políticas y normas formalizadas en un ámbito interno*”, es decir no están escritas en documentos formales, sólo se rigen por la normativa existente a nivel nacional y consideran aquellos elementos que tienen relación con el desarrollo sostenible. Sin embargo, destacan que su infraestructura posee un diseño orientado a su modelo de negocio, evidenciado en una fachada interior de color verde y exterior con ilustraciones de ríos, arboles, entre otros que resalten su compromiso con el medioambiente. También, utilizan vestimenta corporativa, con el objetivo de dar un sentido de pertenencia a cada uno de los trabajadores y por consiguiente lograr una imagen distintiva frente a la comunidad.

En relación con las creencias y valores la recicladora declaró que poseen algunos principios, *“que se dan por sentado en nuestro trabajo”*, orientados al cumplimiento de su propósito que se enfoca en cuidar y preservar el medio ambiente. Lo anterior se logra a través de actividades guiadas a concientizar la sociedad, objetivo que está interiorizado dentro de la organización, dado que gran parte de los empleados trabajan en la empresa para aportar en el desarrollo de la industria y reconocen que son agentes de cambio en contribuir al cuidado medioambiental.

Por último, la empresa R destaca los beneficios del clima laboral en la organización, el cual se caracteriza por tener un *“ambiente grato, unido y de trabajo en equipo”*, producido por la calidad humana del personal. Además, resalta que en el proceso de toma de decisiones existe una alta colaboración por parte de los trabajadores, para encontrar soluciones rápidas y en conjunto.

Evidentemente, el clima organizacional es una de las fortalezas que más resalta la empresa, la cual se ha ido fortaleciendo por las necesidades que ha tenido que cubrir respecto a los factores externos que inciden en la organización y las necesidades internas. De acuerdo con lo mencionado y considerando lo reflejado en la literatura, la falta de creencias y valores formales, sumado a la ausencia de políticas y normas internas genera un desalineamiento en el comportamiento de la organización, lo cual se podría ver reflejado en el momento de ingresar un nuevo trabajador, ya que no habría una directriz que le permita orientar sus acciones a lo esperado por la empresa, imposibilitando un control ex ante debido, a que la ausencia de valores centrales no permite anticiparse a las conductas de los individuos y por consiguiente aumenta la ambigüedad en el comportamiento de los empleados. Siguiendo esta línea y considerando lo expuesto por Lefcovich (2020) en el apartado de *“Relación entre Innovación y Control de Gestión”* la falta de direccionamiento en el comportamiento genera un aumento en la resistencia al cambio debido al desalineamiento organizacional y por consiguiente un aumento en el grado de incertidumbre interno.

De acuerdo con lo mencionado y considerando la literatura existente, es posible establecer que empresa R se ajusta a lo esperado en el sentido de poseer un ambiente organizacional colaborativo, lo cual es incrementado por el trabajo en equipo y la consideración de opiniones de los trabajadores en decisiones de carácter operativo. Sin embargo, una gran falencia que es posible detectar, es la ausencia de criterios formales de acción, que permitan orientar el comportamiento de la organización y definir la conducta

dentro de situaciones complejas, lo cual podría generar una fragilidad en la cultura organizacional.

#### **4.3.4 INCENTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Para analizar esta categoría se consideraron los siguientes elementos; “Incentivo de tipo monetario o no monetario” el cual buscaba analizar el tipo de incentivo que utiliza la organización para motivar a los trabajadores. Además, del tipo de “factor motivacional” que poseen los empleados de la organización y finalmente se aborda la incidencia de los “elementos estratégicos” en el comportamiento de la organización.

La empresa R, implementa específicamente un incentivo base de tipo no monetario, el cual consiste en otorgar un reconocimiento a un trabajador con periodicidad mensual respecto a su desempeño y la forma de trabajar, lo anterior con la intención de motivar a que los trabajadores orienten sus esfuerzos a cumplir con los objetivos de la empresa.

En esa misma línea, es importante conocer cuáles son los factores que motivan a los miembros de la organización para poder realizar un mejor enfoque de los tipos de incentivos a realizar, considerando aquello, la recicladora reconoce que *“la mayor fuente motivacional es de carácter intrínseca”*, debido al interés que poseen los empleados de contribuir en el desarrollo sustentable, de aportar en el posicionamiento de la industria y de inculcar en la sociedad una cultura orientada a la consciencia ambiental, ya que saben la importancia de la industria a la que pertenecen.

Adicionalmente, la empresa R señala que integra dentro de sus elementos estratégicos su rol como agente de cambio dentro de la comunidad, lo cual se refleja en su misión y visión orientadas a educar a la sociedad en términos de reciclaje. Respecto a sus objetivos, señalan la intención de abrir una nueva planta de reciclaje con el propósito de ampliar sus líneas de servicios y además aumentar el número de materiales que pudiesen almacenar y distribuir con la intención de lograr un incremento en artículos que puedan volver a su vida útil.

Al ser una organización con un modelo de negocio orientada a los residuos, según la normativa la empresa declara en el Sistema Nacional de Declaración de Residuos (SINADER), la cual es una entidad externa que verifica el cumplimiento de sus objetivos en cuanto a la cantidad de stock manipulado y la trazabilidad de ellos con periodicidad mensual debido al aumento de la actividad productiva. Lo anterior, permitiendo un monitoreo basado en la estadística generada por el sistema, por ejemplo; Sí han aumentado o no su nivel de recolección.

Con relación a lo mencionado anteriormente se evidencia que empresa R responde de forma correcta acorde a sus capacidades, debido a que cumple con lo mencionado en la literatura respecto a desarrollar incentivos para coordinar las actividades de la empresa, los cuales permiten por un lado generar motivación en los empleados y por otro alinear los objetivos personales con los organizacionales, lo anterior se materializa en el incentivo no monetario que busca entregar un reconocimiento al trabajador que se destaca mensualmente, justificado por la fuente de motivación intrínseca del personal la cual apunta al interés y compromiso que poseen los empleados en contribuir al cuidado medioambiental. Sin embargo, es posible evidenciar que no existe un mayor detalle de la métrica del incentivo y los objetivos específicos a cumplir, por lo que podría generar desmotivación, poca credibilidad o subjetividad por parte del evaluador.

De igual forma, considerando lo expuesto en el marco teórico, relacionado con la relevancia es posible evidenciar ciertas falencias en sus declaraciones estratégicas debido a que su visión y misión apuntan a concientizar a la comunidad e inculcar el reciclaje, lo cual se transforma en un problema al momento de cuantificar y medir el grado de cumplimiento dado a que es más bien subjetivo el logro de estas declaraciones y por lo tanto las mejoras se hacen más complejas de evaluar.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Considerando los resultados obtenidos en el capítulo anterior y la pregunta de investigación orientada en analizar las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación en PYME(S) de la Industria del Reciclaje, a continuación, se presentará las principales conclusiones de lo analizado y se responderá el quinto objetivo específico, orientado a proponer mejoras en las Herramientas de Control de Gestión que fomentan el proceso de Innovación Organizacional, considerando elementos estratégicos que permitan desarrollar las competencias y habilidades de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.

A comienzos de siglo, la revolución tecnológica, la creciente competitividad de los mercados y la crisis climática ha generado un potenciamiento de la globalización, evidenciando la interdependencia de los países y las industrias, lo cual ha fomentado el desarrollo de actividades innovadoras organizacionales para adaptarse al dinamismo del entorno y para fortalecer las competencias y habilidades de la empresa. En esa misma línea, cuando la organización está inserta en un proceso de innovación la literatura señala que se produce un ambiente de incertidumbre generado por la resistencia al cambio por parte del personal y los riesgos que se deben asumir al adecuarse a las nuevas exigencias internas y externas. Lo anterior, evidencia la necesidad de integrar mecanismos de alineamiento organizacional y desarrollar estrategias para disminuir el nivel de incertidumbre, para lo cual es necesario implementar Herramientas de Control de Gestión orientadas a predefinir el comportamiento de la organización y anticiparse a las conductas no deseadas frente a escenarios complejos.

Lo anterior, sumado a la brecha existente entre los conceptos de Innovación Organizacional y Herramientas de Control de Gestión permite desarrollar las siguientes conclusiones en cuanto a los ejes principales abarcados en la investigación.

Con respecto a Innovación Organizacional, es necesario considerar que las organizaciones esta insertas en un contexto cambiante, por lo cual es fundamental desarrollar estrategias orientadas a crear valor frente a estas nuevas exigencias y adaptarse al cambio. Según lo mencionado en el análisis, la empresa R considera que trabajar en el desarrollo de habilidades y capacidades es clave para enfrentar nuevos desafíos y junto con ello asegura que la proactividad organizacional fue un elemento fundamental, que les permitió dar respuesta a la principal externalidad negativa, correspondiente a la crisis sanitaria 2020. Lo anterior se logró principalmente a través de

una flexibilidad en el personal lo cual les permitió desarrollar una capacidad de respuesta ágil.

Dicho esto, el hecho de que la organización posea un ambiente laboral grato y participativo permite y apoya que logren una mejor adaptación a los cambios, una mejora en el desempeño de los empleados y por consiguiente un aumento en la productividad. Sin embargo, es necesario que la empresa realice estrategias orientadas a agregar valor a la organización, aprovechando el trabajo en equipo que se realiza y trabajar desde la base de que las personas son el elemento diferenciador predominante de las empresas, permitiendo así aprovechar la condición de flexibilidad existente en el personal para generar un impacto positivo en los stakeholders aportando al desarrollo de ventajas competitivas

Frente a esta situación, aun cuando poseen un ambiente organizacional colaborativo, el hecho de que no consideren variables exógenas y no exista una declaración explícita de creencias y valores provoca una ausencia de información relevante para la toma de decisiones, por lo que no permite que innoven de manera oportuna con una perspectiva más preventiva que reactiva en actividades internas orientadas al crecimiento y la competitividad y junto con ello lograr el alineamiento esperado en el proceso de Innovación.

Por ello, es necesario que la empresa R al pertenecer a una industria emergente y un país con bajo nivel de reciclaje, focalice sus recursos en investigar las estrategias que implementan empresas internacionales, pertenecientes al mismo rubro, para adaptar sus buenas prácticas y agregar valor a la organización frente a distintos escenarios, con la intención de reorientar sus objetivos organizacionales, bajo decisiones que permitan enfrentar los nuevos desafíos e integrar iniciativas innovadoras para fomentar el reciclaje, no solo en la ciudad en la que se encuentran sino también a nivel regional y nacional, lo cual está directamente relacionado con lo expuesto en sus declaraciones estratégicas, ligados a concientizar e inculcar el cuidado del medioambiente. En otras palabras, es recomendable que la empresa considere las siguientes estrategias para aumentar el manejo de información e integrar acciones que le permiten crecer y agregar valor a su servicio:

- Aprovechar el uso y el alcance de las redes sociales para desarrollar nuevas ideas de reciclaje y conocer las nuevas tendencias de la industria, ejemplo utilizar hashtag reciclaje en la plataforma de Instagram.
- Ser parte de la ANIR. Importantes empresas nacionales son parte de esta asociación, por lo que resulta fundamental participar activamente en sus actividades, con el propósito de establecer alianzas estratégicas con empresas de

mayor tamaño pertenecientes al mismo rubro y para estar a la vanguardia de iniciativas respecto a innovación proporcionadas por la asociación, que apoyen el crecimiento de empresa R.

- Buscar vinculación con organizaciones con y sin fines de lucro orientadas al desarrollo sostenible, por ejemplo; Recycla, donde uno de sus objetivos está ligado directamente con la relación social empresarial, es decir apoyar en la resolución de problemas sociales y además fomentar acciones concretas de reciclaje por parte de las empresas y la comunidad.

Sumado a lo propuesto anteriormente, la empresa R, debe considerar los tres factores recomendados en la literatura por Amabile (1998) para poder desarrollar el proceso de Innovación Organizacional de una manera más integral; En primer lugar, la motivación por parte de los empleados, en segundo lugar, la existencia y disponibilidad de recursos y un ambiente que permita desarrollar innovación y, en tercer lugar, las habilidades de gestión que permitan monitorear y mejorar las actividades innovadoras.

Lo anterior, se fundamenta debido a que se logró establecer que la Innovación es un fenómeno complejo que genera incertidumbre en el personal. En esa misma línea, la empresa requiere apoyarse de Herramientas de Control de Gestión que logren orientar el comportamiento de la organización a potenciar actividades innovadoras, principalmente con un control ex ante orientado a alinear el comportamiento del personal y generar un ambiente organizacional colaborativo con la intención de disminuir el nivel de incertidumbre que se pueda desarrollar en primera instancia.

Para lograrlo, es necesario que la empresa implemente y/o desarrolle las siguientes Herramientas de Control de Gestión orientadas en apoyar el proceso de Innovación Organizacional:

- **Análisis Estratégico:**

Esta herramienta involucra realizar un estudio sobre las capacidades y habilidades existentes que aportan al desarrollo de actividades innovadoras, que permitan adecuarse a las condiciones del entorno y en relación con los factores estratégicos del entorno poder analizarlos y adquirir ventaja de estos. Para que esta se ejecute de manera adecuada es imprescindible realizar un estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización y la industria para poder mantener, corregir, explotar y afrontar respectivamente.

En primera instancia, con relación al ámbito externo fue posible determinar que la empresa no realiza alianzas de forma activa con otras entidades, sin embargo, destaca el trabajo continuo con municipios y la relación constante con sus clientes y proveedores.

A través de lo analizado, se evidenció que posee solo un proveedor de tipo premium, lo cual representa un riesgo significativo para la organización debido a la alta dependencia que se tiene, lo anterior se traduce en un bajo poder de negociación por parte de la empresa. Considerando lo mencionado resulta necesario que la empresa realice nuevos vínculos con proveedores “premium” debido a la gran cantidad de materiales que suministra a la organización, por lo cual es fundamental que se desarrollen estrategias para mantener esta alianza y junto con ello lograr sostenibilidad en el tiempo. Además, sería beneficioso que la empresa innove respecto a sus vínculos, explotando las habilidades comunicacionales de sus trabajadores, lo cual, permitirá utilizar su modelo de negocio estratégicamente; creando nuevas alianzas con empresas y/o municipios de la provincia, considerando que hoy en día las exigencias sociales y legales han impulsado que distintas entidades sean responsables con sus residuos, lo cual es valorado por el cliente final y de esta manera se forma un “Win-win” (ganar-ganar) entre la recicladora y la entidad, permitiendo que ambas partes resulten beneficiadas.

Por otro lado, la vigilancia estratégica es una metodología de innovación fundamental para adquirir información de externalidades que le puedan aportar al posicionamiento y a la toma de decisiones anticipándose a los cambios, mejorando sus procesos y por consiguiente apoyar el desarrollo de la industria, la cual cada vez toma mayor relevancia a nivel país y mundial. Por ello, es necesario que la empresa investigue acerca de las nuevas tendencias de la industria, ya sea desde una perspectiva nacional como internacional con el propósito de integrar las buenas prácticas de empresas del rubro y a través de ellas agregar valor a la organización.

Con relación al ámbito interno, en la organización predomina el tipo de comunicación vertical desplegado desde jefatura hasta los operarios, una forma de trabajo en equipo orientada al logro de tareas, lo cual se evidenció en la modificación de roles obligatoria que se llevó a cabo en el periodo de crisis sanitaria (2020) y la toma de decisiones mayormente en equipo en casos fortuitos y/o emergencias.

Dicho esto, es posible establecer que la empresa toma decisiones reactivas, es decir actúa sobre un contexto de emergencia que la obliga a adecuarse y no se prepara para anticiparse a este posible escenario, ni tampoco se planifica con estrategias internas para desarrollar medidas preventivas que permitan corregir posibles desviaciones que se pueden

presentar en el desarrollo de sus actividades. Por ello, es importante que la empresa R oriente sus esfuerzos en investigar sobre los factores externos que pudiesen incidir en la empresa y considere su relevancia dentro de la toma de decisiones, con la intención de anticiparse o responder de manera eficiente a las nuevas exigencias del entorno y por consiguiente inhibir debilidades mediante decisiones anticipadas para fortalecer la capacidad de respuesta frente a escenarios de incertidumbre.

En síntesis, para afrontar las condiciones de la organización anteriormente expuestas y considerando que cada empresa es parte de un rubro específico y está inserta en un contexto que posee determinadas condiciones y limitaciones se propone la utilización de la herramienta Análisis Estratégico, la cual para el ámbito externo debe apoyarse de la metodología; PESTEL debido a que le permitirá conocer detalladamente el entorno en que se encuentra, permitiendo identificar y analizar variables exógenas con la finalidad de crear estrategias, aprovechar oportunidades y afrontar posibles riesgos identificados. Para lograrlo, es necesario que la empresa identifique cuales son específicamente las variables que afectan a la organización, con la intención de innovar orientando sus esfuerzos en responder a estas condiciones, anticiparse a ellas y mediante una adaptación de la planificación estratégica apoyar la toma de decisiones para lograr los objetivos empresariales. De esta forma, se recomienda priorizar el desarrollo basado en los componentes que involucra un análisis PESTEL.

Además de aquello, es necesario que implemente estrategias de mejoramiento interno, tal como; identificar y fortalecer las “core competencies”, con la intención de reconocer y trabajar de manera constante en potenciar sus fortalezas e inhibir sus debilidades. Lo anterior le permitirá explotar los recursos para lograr realizar los distintos procesos y procedimientos de manera eficiente tomando decisiones de manera preventiva y no reactiva, mediante actividades innovadoras con la intención de adecuarse a los cambios del entorno, ya que, al ser parte de una industria en crecimiento, no debe descuidar los vínculos existentes con sus grupos de interés, debido que existen potenciales competidores que podrían afectar su posicionamiento dentro de la provincia en el mediano – largo plazo.

- **Cultura Organizacional:**

Referente a lo analizado se logró detectar que, si bien la empresa R destaca un clima laboral caracterizado por un ambiente grato y amigable, este se desarrolla por las características de los trabajadores, basado en su motivación por aportar en el desarrollo

sustentable. Sin embargo, considerando aquello la organización no realiza acciones orientadas en mantener y/o potenciar el ambiente organizacional, ya que carece de directrices formales que permitan estandarizar el comportamiento del personal, evidenciado en la ausencia de políticas, normas, creencias y valores, que imposibilita anticiparse a las conductas del personal y genera ambigüedad en el comportamiento organizacional.

Sumado a ello, la ausencia de un marco normativo impide medir, comparar y controlar la conducta de los empleados mediante la Herramienta de Cultura Organizacional, al no permitir un ambiente organizacional colaborativo, basado en la alineación de objetivos, generando que el proceso de innovación y adaptación organizacional sea mas complejo. Lo anterior, se podría reflejar al momento de ingresar un nuevo trabajador, dado que no existe limitación y orientación del comportamiento dentro de la organización, generando un desalineamiento en el personal y la empresa.

Dicho esto, es fundamental que la empresa R focalice sus esfuerzos en desarrollar e implementar directrices formales como; políticas, creencias y valores con el propósito de aumentar la probabilidad de éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y fortalecer el clima laboral. Para lograr lo anterior, debe trabajar y considerar sus declaraciones estratégicas, como visión, misión y objetivos, ya que a través de ellos es posible orientar los elementos que se considerarán en la ejecución de las directrices propuestas. Respecto a los valores, la empresa puede considerar; innovación, trabajo en equipo, sostenibilidad, entre otras. Y con respecto a políticas y normas, lograr estandarizar el comportamiento, bajo parámetros claros y transparentes, que permitan que los empleados desarrollen sus actividades bajo los mismos criterios.

Por otro lado, para mantener la cultura organizacional deseada, es recomendable que la empresa establezca parámetros de selección y desvinculación del personal basados en sus valores, para que exista un ambiente laboral óptimo orientado al cumplimiento de objetivos, causado por trabajadores que permitan fomentar y fortalecer la cultura organizacional esperada.

La propuesta sugerida se fundamenta en la importancia que tiene la Cultura Organizacional como control de tipo ex ante, dado que, permite anticipar las desviaciones en el comportamiento organizacional, evitando conductas no deseadas, y a su vez estableciendo conductas apropiadas a través de un marco normativo, con la intención de generar un autocontrol y "clan control", este último se refiere a cuando la organización actúa como un ente controlador para lograr alineamiento en el comportamiento organizacional con los objetivos empresariales.

- **Esquema de Incentivos:**

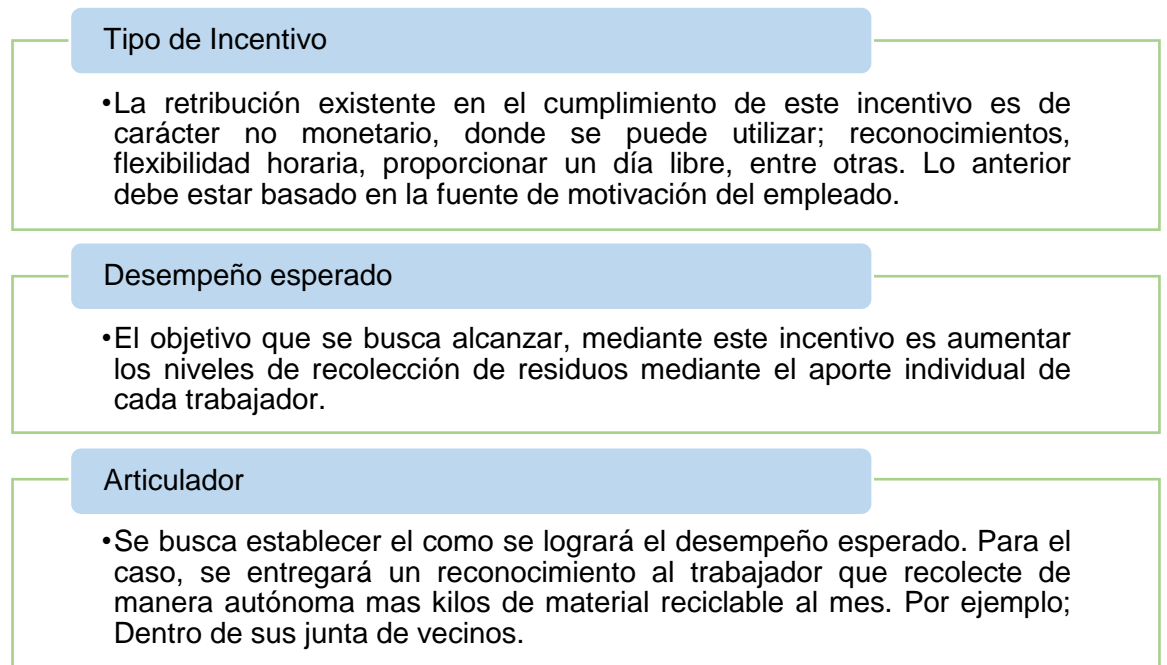
La tercera sugerencia relacionada a las Herramientas de Control de Gestión orientada al proceso de Innovación Organizacional es Esquema de Incentivos, ya que, según la literatura, el proceso de Innovación requiere de mecanismos de motivación, factor que debe ser considerado para realizar una correcta aplicación de la herramienta anteriormente mencionada.

Considerando aquello, es necesario determinar las fuentes de motivación, que orientan el comportamiento de los trabajadores; la acción a realizar y el objetivo a lograr.

De acuerdo con lo anterior, es posible evidenciar que esta herramienta posee ciertas falencias, las cuales están determinadas principalmente con los elementos que guían el comportamiento de la organización. Como fue analizado, la empresa R carece de credibilidad y articulador, siendo estos componentes relevantes para el desarrollo del Esquema de Incentivos, lo cual genera cierto grado de subjetividad en el nivel de cumplimiento del incentivo existente al no detallar con claridad los parámetros del desempeño esperado, sin embargo, se destaca que este tipo de incentivo no monetario está relacionado directamente con la fuente de motivación intrínseca existente en la organización causado por el interés de aportar en el ámbito sustentable de la ciudad, provincia y región.

En esa misma línea, se presenta un ejemplo de los elementos que debe cumplir un Esquema de Incentivo, para que se desarrolle de la forma adecuada logrando la motivación de los trabajadores, que para este caso particular radica en el aporte a las actividades que permitan el desarrollo y crecimiento de la industria:

## Ilustración 5: Mejora a Herramienta de Esquema de Incentivo para empresa R



Fuente: Elaboración propia

Sumado a ello, el incentivo debe ser; creíble y factible, es decir, que sea razonable y acorde a las capacidades y recursos de la organización, ya que de lo contrario podría generar desmotivación en los trabajadores.

Conociendo aquello, es fundamental que la empresa busque otras fuentes de motivación para orientar las actividades de sus trabajadores a un conjunto de objetivos, que les permita a su vez concretar y aumentar la exigencia de ellos con la intención de alcanzar un crecimiento; en este caso ligado a la apertura de nuevas plantas de reciclaje, aumentar la capacidad de almacenamiento e incrementar el nivel de logística y por otro lado incrementar su nivel de competitividad; buscando mejorar en aspectos de valor agregado al servicio, capacidades y habilidades, ya que si bien hoy en día son la única empresa dentro de la provincia, es de conocimiento que la industria del reciclaje está en crecimiento y por lo tanto, pueden existir nuevos competidores que amenazan de gran manera la sostenibilidad de la empresa R.

A continuación, se presenta de manera grafica las recomendaciones necesarias a desarrollar por cada Herramienta de Control de Gestión orientada a desarrollar Innovación Organizacional.

### Ilustración 6 6: Recomendación para mejorar el uso de Herramientas de Control de Gestión

Análisis estratégico	Cultura Organizacional	Esquemas de incentivos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar metodología PESTEL.</li><li>• Desarrollar estrategias de mejoramiento interno.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar e implementar directrices formales (políticas y normas).</li><li>• Fortalecer clima organizacional (creencias y valores).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar parámetros de desempeño esperado.</li><li>• Establecer credibilidad y articulador.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, es importante considerar que, según la investigación realizada, el esquema de incentivos es una de las herramientas que más se adecua a la situación de la empresa, ya que a través de su correcta aplicación logrará fomentar el desarrollo de Innovación Organizacional, orientado a apoyar la ejecución de actividades de reciclaje, en post del crecimiento y desarrollo de la organización, permitiendo trabajar desde la base de ¿Qué es lo que motiva al trabajador? Y a su vez, hay que considerar que el factor motivacional predominante es la intención de contribuir en la protección del medioambiente. A través de ello se logra que los empleados superen sus propias expectativas personales, aportando a su vez en el crecimiento de la empresa, causado por el alineamiento de los objetivos del trabajador con los de la organización.

A modo de síntesis, es necesario recordar lo mencionado en el ítem “Relación entre Innovación y Control de Gestión” donde se señala que la Innovación es un factor clave de competitividad, sin embargo, es un proceso complejo de desarrollar debido a que genera incertidumbre, lo cual se refleja en la resistencia al cambio y desalineamiento organizacional. Para afrontar lo mencionado, es fundamental que el proceso sea apoyado por Herramientas de Control de Gestión que permitan alinear el comportamiento organizacional con los objetivos corporativos mediante un desarrollo de competencias y un ambiente organizacional colaborativo. Lo anterior, se relaciona con lo mencionado por Khalidah (2019) quien señala que el proceso de Innovación requiere de mecanismos de motivación y mejoras en la forma en que se realizan las funciones y procesos.

Finalmente, al considerar que el éxito de la innovación requiere de un proceso de transformación integral, de cultura, estructura, competencias internas y alineamiento se

deja la invitación para que se continúe investigando sobre el aporte de las Herramientas de Control de Gestión al desarrollo de la Innovación Organizacional, ya que, para la implementación de nuevas estrategias, el mejoramiento de actividades o incluso la integración de tecnología, es necesario preparar y orientar al trabajador para que guíe y explote los recursos disponibles dentro de la organización.

Por lo anterior, este estudio es la base para que futuros investigadores releven la importancia de la Innovación Organizacional en la industria del reciclaje, al ser un sector emergente en todos los países del mundo, por la importancia en el desarrollo sostenible y competitivo de las naciones, por lo que aportar en su progreso es tarea de todas y todos.

## REFERENCIAS

- Afuah, A. (2003). *INNOVATION MANAGEMENT: Strategies, Implementation, and Profits* (OXFORD UNIVERSITY PRESS (ed.); 2da ed.).
- Anthony, R; Govindarajan. (2007) *Sistemas de control de gestión*. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México
- Amabile, T. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Arraut Camargo, L. (2008). *La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias* (Vol. 11, Issue 22, pp. 185–203).
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. In *European Accounting Review* (Vol. 18, Issue 2).
- Boada, A. (2003). *EL RECICLAJE, UNA HERRAMIENTA NO UN CONCEPTO REFLEXIONES HACIA LA SOSTENIBILIDAD*.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Castellanos, J. (2003). PYMES Innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47(47), 10–33.
- Castillo, A. (1999). *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*.
- Chaverra Fernández, B. E., Gaviria Cortés, D. F., & González Palacio, E. V. (2019). El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación. *Retos*, 2041(35). <https://doi.org/10.47197>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13.
- Chiavenato, I. (1999). INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES. In *Administración de recursos humanos* (Quinta, pp. 1–75). <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Christiansen, A. (2019, June). *Economía Circular: Mucho más que reciclaje*.

<https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/economia-circular-mucho-mas-reciclaje/686898/>

- Concha, C., & Marin, R. (2005). *Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas*. Universidad de Chile.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281–311. <https://doi.org/10.1080/09638180902731455>
- Díaz, L., Martínez, M., Torruco, U., & Varela, M. (2017). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Redalyc*.
- Escobedo, P. (2013). *El Cuadro De Mando Integral Y Sus Efectos En El Alineamiento Organizacional*. Universidad de Chile.
- Formichela, M. (2005). LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO. In *Gestión del emprendimiento y la innovación*.
- Freel, M. S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25, 123–134.
- García-Allen, J. (2018). Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales. *Psicología y Mente*, 5.
- García, D., Bastida, F., & Lucio, J. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable FACES*, 0(17), 135–152.
- Gómez, C., & Okuda, M. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 1, 118–124. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>
- Hartman, E., Tower, C., & Sebor, T. (1994). Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 32(1), 36–47.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metología de la Investigación* (Mc Graw Hill Education (ed.); Sexta).
- Horta, R., Silveira, L., & Camacho, M. (2015). Competitividad e innovación en la industria manufacturera en el Uruguay. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 10(28), 1–24.
- Ibáñez, R. (2018, June 8). *¿Cuáles son los principales motivos de los fracasos de Pymes*

- en Chile?* <https://innovacionchilena.cl/pyme-chile/>
- Khalidah, S. (2019). *Innovación y sistema de control de gestión : implicaciones para Malasia Desempeño de innovación de fabricación mejoras de los productos existentes a los clientes que*. 155–168.
- Lefcovich, M. (2020, December 17). *La Resistencia al Cambio. Causas, Antídotos y Modelos de Gestión del Cambio. | Grandes Pymes*.  
<https://www.grandespymes.com.ar/2020/12/17/la-resistencia-al-cambio-causas-antidotos-y-modelos-de-gestion-del-cambio-3/>
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100002)
- Luco, A. (2020). *¿Por qué fracasan las PYMES?* <https://www.businessconsulting.cl/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Manriquez López, A. (2016). Management and design: Convergence disciplinar. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 40, 129–158.  
<https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes. *Revista de La Cepal*, 92, 25–43.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2018). *Division de Innovación*.  
<https://www.economia.gob.cl/subsecretarias/economia/innovacion>
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2019). *Boletín ELE-5: Principales resultados*.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (2020). *Encuesta Nacional de Innovación*.
- Ministerio del Medio Ambiente. (2016). *Ley REP*. <https://www.leyrep.cl/que-es>
- Musso, R., & Echeopar, G. (2012). *El valle de la muerte* (C. Romero (ed.); PDF para U).
- Normas APA. (2021). *Categorizar y codificar los datos en tesis cualitativas*.  
<https://normasapa.net/categorizar-codificar-datos-tesis-cualitativas/>
- OECD/Eurostat. (2005). GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA. In *Communities: Vol. Third edit* (3er Editio).
- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using

- Data on Innovation. In *The Measurement of Scientific; Technological and Innovation Activities*.
- OECD. (2019). *Desarrollo de las PYMES - Organization for Economic Co-operation and Development*. <https://www.oecd.org/latin-america/programa-regional/productividad/desarrollo-de-las-pymes/>
- País Circular. (2019, February 19). *¿Cómo es la infraestructura del reciclaje en Chile?* . <https://www.paiscircular.cl/consumo-y-produccion/como-es-la-infraestructura-del-reciclaje-en-chile/>
- País Circular. (2020a, April 2). *Industria del reciclaje pide ser declarada como “actividad esencial” para mantener el flujo de materias primas claves para su operación* . <https://www.paiscircular.cl/industria/industria-del-reciclaje-pide-ser-declarada-actividad-esencial-para-mantener-flujo-de-materias-primas-claves-para-su-operacion/>
- País Circular. (2020b, April 23). *Reciclaje cae hasta en 45% por pandemia de coronavirus*. <https://www.paiscircular.cl/consumo-y-produccion/reciclaje-cae-45-por-coronavirus/>
- Pérez Mayo, A., Vázquez García, Á., & Levín Kosberg, S. (2016). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13–33. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (R. Argentina (ed.)).
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5–39.
- Quilidrán, P. (2020, May 20). *Reciclaje de Chile en cifras* . <https://codexverde.cl/cada-chileno-produce-15-kilos-de-basura-al-dia-y-solo-el-10-recicla/>
- Recuperaciones Carmona. (2018, July 6). *La importancia de las empresas de reciclaje* . <https://recuperaciones-carmona.com/la-importancia-de-las-empresas-de-reciclaje/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 74). Ciudad de Mexico: Pearson.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Aljibe (ed.); Segunda).
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 12(0), 235–254. <https://doi.org/10.6018/analesdoc.12.0.70351>
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). Las 12 formas diferentes de innovación de las empresas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5(2), 6–14.

- Tidd, J., & Hull, F. M. (2006). Managing service innovation: The need for selectivity rather than “best practice.” *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 139–161.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2006.00169.x>
- Toscano, G. (2010). LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN. In *REFLEXIONES LATINOAMERICANAS SOBRE INVESTIGACION CUALITATIVA* (Vol. 8, Issue 1).
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <https://doi.org/10.2307/2631848>
- Vermeulen, P. (2004). Managing product innovation in financial services firms. *European Management Journal*, 22(1), 43–50.

## ANEXOS

### Anexo1: Instrumento de Recopilación de Datos Validado

Categoría	Pregunta	Experto	Coherencia, claridad, sesgo	Pregunta modificada/Resultado final
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	1. ¿Cree que el contexto político, social y sanitario puede influir en el desarrollo de su empresa?	A	5	¿Cree que el contexto político, social y sanitario puede influir en el desarrollo de su empresa? Sí su respuesta es sí, ¿Cómo influye?
			5	
			No	
		B	5	
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
	2. ¿Los factores anteriormente mencionados son considerados en el proceso de toma de decisiones?	A	5	¿Los factores externos como; políticos, sociales y sanitarios son considerados en el proceso de toma de decisiones?
			5	
			No	
		B	5	
			5	
			No	
		C	3	
			4	
			Si	
		D	5	
			5	
			No	
	3. ¿Cree usted que están preparados para enfrentar las condiciones del entorno? Si su respuesta es sí, ¿Cuánto tiempo puede tardar en promedio en responder a las exigencias del entorno?	A	5	¿Cree usted que están preparados para enfrentar las condiciones del entorno? Si su respuesta es sí, ¿Cuánto tiempo puede tardar en promedio en responder a las exigencias del entorno?
			5	
			No	
B		5		
		5		
		No		
C		5		
		5		
		No		
D		4		
		4		

			-	
4. Con respecto a la crisis sanitaria (Covid-19) ¿Consideran que se han logrado adaptar?	A		4	Con respecto a la crisis sanitaria (Covid-19) ¿Cómo se han logrado adaptar a las nuevas modalidades o condiciones laborales?
			4	
			No	
	B		5	
			5	
			No	
	C		5	
			4	
			No	
	D		5	
			5	
			No	
5. ¿Con respecto a la crisis sanitaria, han adaptado o integrado nuevos mecanismos para desarrollar las responsabilidades de cada uno de sus trabajadores?	A		5	¿Con respecto a la crisis sanitaria, han adaptado o integrado nuevos mecanismos para desarrollar las responsabilidades de cada uno de sus trabajadores?
			5	
			No	
	B		5	
			5	
			No	
	C		5	
			5	
			No	
	D		4	
			4	
			No	
6. ¿La Innovación es un elemento para considerar dentro de la organización?	A		5	¿La Innovación es un elemento para considerar dentro de la organización? Sí es así, ¿Cómo la gestionan?
			5	
			No	
	B		5	
			5	
			No	
	C		5	
			4	
			No	
	D		5	
			5	
			No	
7. ¿Fomenta la proactividad; creación de ideas y acciones innovadoras con respecto a sus trabajadores? En esa	A		4	¿Fomenta las acciones innovadoras con respecto a sus trabajadores, mediante la creación de ideas o
			4	
			Si	

	misma línea, dentro de su misión, visión y objetivos se detalla algo al respecto.	B	5	impulsando la proactividad? Sí su respuesta es sí, ¿Cómo lo logran?
			5	
			No	
		C	5	
			2	
			Si	
		D	5	
			5	
			No	
	8. ¿Cree que los integrantes de la organización tienen una ideología en post del cambio y la adaptación? Ya sea mediante nuevas normas, nuevas actividades, etc. Expláyese.	A	5	¿Cree que los trabajadores tienen una ideología en post del cambio y la adaptación? Ya sea mediante nuevas normas, nuevas actividades, etc
			5	
			No	
		B	5	
			5	
			No	
C		5		
		5		
		No		
D	4			
	4			
	No			
<b>DESARROLLO SUSTENTABLE</b>	9. Considerando el contexto ambiental. ¿Conocen o han oído sobre los objetivos de desarrollo sostenible que tiene la ONU?	A	1	Pregunta eliminada.
			1	
			Si	
		B	5	
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
	D	5		
		5		
		No		
	10. ¿Saben cuáles son los países pioneros en estrategias de desarrollo sostenible?	A	1	¿Conoce el trabajo realizado por empresas de reciclaje en países pioneros de desarrollo sostenible? Sí es así, ¿ha adaptado alguna iniciativa de ellos y como lo ha hecho?
			1	
			Si	
B		5		
		5		
		No		
C	5			

			4	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
	11. ¿Cree que las últimas políticas gubernamentales (la ley REP) aportan al desarrollo de la industria del reciclaje?	A	5	¿Cree que las últimas políticas gubernamentales (la ley REP) aportan al desarrollo de la industria del reciclaje? Sí es así, ¿Cómo?
			5	
		No		
		B	5	
			5	
		No		
		C	5	
			4	
	No			
	D	4		
		4		
	No			
12. Ustedes como empresa, ¿Tienen algún acercamiento con organizaciones que lideren el movimiento del cuidado medioambiental? Ya sea, a nivel nacional o regional.	A	5	Ustedes como empresa, ¿Tienen algún acercamiento con organizaciones que lideren el movimiento del cuidado medioambiental? Ya sea, a nivel nacional o regional. Sí es así, ¿Cómo ha sido este trabajo?	
		5		
	No			
	B	5		
		5		
	No			
	C	5		
		4		
	No			
	D	5		
		5		
	No			
13. Tomando en cuenta que ustedes son la única empresa de la provincia. ¿Han pensado en crear o tienen actividades que fomenten la conciencia en su entorno?	A	5	Tomando en cuenta que ustedes son la única empresa de la provincia. ¿Han pensado en crear o tienen actividades que fomenten la conciencia en su entorno?	
		5		
	No			
	B	5		
		5		
	No			
	C	5		
		5		
	No			
	D	4		
		4		

<b>HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	14. ¿Tienen políticas o normas que orienten las acciones de la organización? Si su respuesta es sí, ¿De qué manera estas se relacionan con el desarrollo sostenible?	A	No	¿Tienen políticas o normas que orienten las acciones de la organización? Si su respuesta es sí, ¿De qué manera estas se relacionan con el desarrollo sostenible?
			5	
			5	
		B	5	
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
		D	4	
			4	
			No	
	15. ¿Poseen creencias y valores que los representen como empresa? ¿Cuáles?	A	5	¿Poseen creencias y valores que los representen como empresa? ¿Cuáles?
			5	
			No	
		B	5	
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
16. ¿Cómo describiría el clima (ambiente) laboral de su organización? Expláyese.	A	5	¿Cómo describiría el clima (ambiente) laboral de su organización?	
		5		
		No		
	B	5		
		5		
		No		
	C	5		
		5		
		No		
	D	5		
		5		
		No		
17. ¿Utiliza algún incentivo, ya sea monetario o no monetario para potenciar el	A	5	¿Utiliza algún incentivo, ya sea monetario o no monetario para potenciar el desarrollo de sus	
		5		
		No		

	desarrollo de sus trabajadores?	B	5	trabajadores? Sí es así, ¿Cuáles?
			5	
			No	
		C	5	
			5	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
	18. ¿Conoce cuáles son los factores que motivan a sus trabajadores? ¿Cuáles?	A	5	¿Conoce cuáles son los factores que motivan a sus trabajadores? ¿Cuáles?
			5	
			No	
	B	5		
		5		
		No		
	C	5		
		5		
		No		
	D	5		
		5		
		No		
19. ¿Tienen objetivos establecidos o elementos estratégicos que guíen a la organización? Ya sea, a mediano o largo plazo Y si es así, ¿cómo miden el grado de cumplimiento?	A	5	¿Tienen objetivos establecidos o elementos estratégicos que guíen a la organización? Ya sea, a mediano o largo plazo Y si es así, ¿cómo miden el grado de cumplimiento	
		5		
		No		
	B	5		
		5		
		No		
	C	5		
		5		
		No		
	D	5		
		5		
		No		
20. ¿Poseen alianzas estratégicas dentro de la provincia o región? (proveedores, clientes, municipios, entre otros)	A	5	¿Poseen alianzas estratégicas dentro de la provincia o región? (proveedores, clientes, municipios, entre otros) ¿Cómo aportan al desarrollo de la organización?	
		5		
		No		
	B	5		
		5		
		No		
	C	5		

			4	
			No	
		D	5	
			5	
			No	
	21. Empresa R es la única empresa dentro de la Provincia del Choapa que desarrolla este modelo de negocio. Siendo así, ¿Tienen alguna empresa u organización referente para agregar valor a su organización?	A	4	Empresa R es la única empresa dentro de la Provincia del Choapa que desarrolla este modelo de negocio. Siendo así, a nivel regional y nacional. ¿Tienen alguna empresa u organización referente para agregar valor a su organización?
		4		
		No		
		B	5	
		5		
		No		
		C	5	
	5			
	Si			
	D	5		
	5			
	No			
22. ¿Ha comparado sus líneas de servicio con alguna empresa del mismo rubro?	A	5	¿Ha comparado sus líneas de servicio con alguna empresa del mismo rubro? Como; reciclado de plásticos, latas, vidrios, entre otras. Existe alguna similitud o diferencia al respecto.	
	5			
	No			
	B	5		
	5			
	No			
	C	5		
	4			
	No			
	D	5		
	5			
	No			
23. ¿Utilizan algún mecanismo que permita integrar dentro de la organización las buenas prácticas de empresas del mismo rubro a nivel nacional?	A	5	¿Utilizan algún mecanismo que permita integrar dentro de la organización las buenas prácticas de empresas del mismo rubro a nivel nacional? Sí es así, ¿Cómo es su proceso de implementación?	
	5			
	No			
	B	5		
	5			
	No			
	C	5		
	5			
	No			
	D	5		
	5			

		No	
24. ¿Cuáles son los factores externos que inciden en el comportamiento de la organización?	A	5	¿Cuáles son los factores externos que inciden en el comportamiento de la organización?
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	5	
		5	
		No	
25. Si tuviesen que definir una debilidad y fortaleza ¿Cuál sería?	A	5	Si tuviesen que definir una debilidad y fortaleza ¿Cuál sería? Y ¿Por qué?
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	5	
		5	
		No	
26. En cuanto a la toma de decisiones ¿Cómo se comunica la información entre los trabajadores?	A	5	En cuanto a la toma de decisiones ¿Cómo se comunica la información entre los trabajadores?
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	4	
		4	
		No	
27. ¿Cómo considera que fluye la comunicación dentro de la organización? De manera vertical y/u horizontal	A	5	¿Cómo considera que fluye la comunicación dentro de la organización? De manera vertical y/u horizontal
		5	
		No	

	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		5	
		No	
	D	5	
		5	
		No	
28. Para tomar una decisión ¿Se toma en consideración la opinión de los trabajadores?	A	5	Para tomar una decisión ¿Se toma en consideración la opinión de los trabajadores? Sí es así, ¿Podría darnos algún ejemplo?
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		4	
		No	
D	5		
	5		
	No		
29. Las actividades de la empresa ¿Se realizan de manera autónoma o de manera grupal?	A	5	Las actividades de la empresa ¿Se realizan de manera autónoma y/o de manera grupal? ¿Cuál de ellas predomina más?
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	
		4	
		No	
D	5		
	5		
	No		
30. En caso de que la organización se enfrente a algún problema imprevisto ¿Se reúnen para encontrar una solución en conjunto?	A	5	En caso de que la organización se enfrente a algún problema imprevisto ¿Se reúnen para encontrar una solución en conjunto?
		5	
		No	
	B	5	
		5	
		No	
	C	5	

	D	4
		No
		5
		No

## Anexo 2: Ejemplo de árbol de código Atlas.Ti



# MAPA LITERARIO

