



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Programa de Doctorado Ciencias
Sociales y Jurídicas

Tesis doctoral

El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la
innovación

The role of corporate culture and managerial skills in innovation

Andrea Lissette Ruiz Vélez
Córdoba, 05 de Octubre 2023

Dirigida por:
Dr. José Antonio Pedraza Rodríguez

SKILLS

TITULO: *El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la innovación*

AUTOR: *Andrea Lisette Ruíz Vélez*

© Edita: UCOPress. 2024
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

[https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/
ucopress@uco.es](https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/ucopress@uco.es)



TÍTULO DE LA TESIS: El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la Innovación

DOCTORANDO: Andrea Lisette Ruíz Vélez

INFORME RAZONADO DEL DIRECTOR DE LA TESIS

El Doctor José Antonio Pedraza Rodríguez, profesor del Departamento de Estadística, Ecometría, I.O, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España)

INFORMA

Que la Tesis Doctoral titulada “*El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la innovación*”, ha sido realizada por la doctoranda D^a. Andrea Lisette Ruíz Vélez, bajo la dirección de ambos doctores y reúne las condiciones de calidad, originalidad, rigor científico y académico necesarias para que se proceda a su defensa pública de acuerdo con la legislación vigente. Este trabajo de tesis ha sido desarrollado a lo largo de varios años, habiéndose efectuado los requerimientos académicos de índole científico, así como las tutorías y apoyo necesarios para lograr el objeto de estudio. Como fruto de este trabajo han sido publicado un artículo de alto impacto, citado en el anexo IV de este trabajo de tesis.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, 5 de octubre de 2023

Fdo. Dr. José Antonio Pedraza Rodríguez

Resumen

La tesis doctoral que a continuación se desarrolla, ha investigado las variables independientes de Cultura Organizacional y las Habilidades Directivas; así como también la variable dependiente de la Innovación. En la literatura se ha podido demostrar que estas dos variables independientes son factores claves para la innovación. La cultura organizacional establece los comportamientos de los trabajadores, traduciéndose en creencias, valores, la forma de percibir y aterrizar lo aprendido, pautas que aducen a que un directivo declare a la innovación como eje de la empresa. Las habilidades directivas pretenden guiar efectivamente a los colaboradores. En este sentido, se establece el objetivo principal de esta investigación pretendiendo comprobar la influencia de la cultura organizativa y las habilidades directivas en la innovación empresarial mediante un modelo relacional con indicadores recopilados de la literatura que ha sido evaluado mediante una técnica multivariada, se comprobaron las relaciones causales con el método de ecuaciones estructurales.

Se diseñó una encuesta para ejecutivos que trabajan en diferentes sectores económicos en la provincia de Manabí de Ecuador, esta encuesta se aplicó a 416 directivos. Los resultados determinan que la cultura organizacional impuesta por los directivos influye positivamente en el logro de las innovaciones, mientras que, las habilidades de gestión tienen un impacto negativo en el estado de las innovaciones, esto se pudiera explicar por los contextos inciertos que trabajan los directivos, aunque no se define claramente su explicación pudiera ser su ubicación periférica una de estas razones. Sería interesante para futuras líneas de investigación, abordar análisis detallados a diferentes sectores y territorios, abordando obstáculos culturales y de gestión.

Palabras claves: cultura organizacional, innovación, habilidades directivas, innovación gerencial, sectores periféricos.

Dedicatoria

A Dios,

A mis padres, Honorio y Lupe.

A mis hijos Stephanie, Anyka y Carlos

A mi, porque solté y confié.

AGRADECIMIENTOS

Escuché a mi padre leer la frase de Ciceron hace muchos años, con voz fuerte leía: “la gratitud no es solo la más grande de las virtudes, sino la madre de todas las demás”. Es una frase que me ha cruzado de norte a sur siempre, y hoy, que se culmina una etapa académica importante para mi vida, es honroso dedicar estas líneas de agradecimiento.

En este proceso académico debo agradecer siempre a Dios por ser mi Universo completo y mi compañero en cada etapa, quien me sostuvo en cada tropiezo, agradezco a mis mentores de la Universidad San Gregorio de Portoviejo por la confianza puesta en las habilidades que no reconocía inicialmente pero que luego pulí, pues creyeron que podía alcanzar este objetivo tanpreciado. Al cielo Dr. Marcelo Farfán Intriago y en la tierra al Dr. Jaime Alarcón Zambrano, la Dra. Ximena Guillen Vivas y el Dr. Radames Borroto Cruz.

A mi tutor Dr. José Antonio Pedraza por su acompañamiento, inteligencia, paciencia y ánimos en todo momento, a mis amigas que me alentaron y que caminaron conmigo este proceso, cerca de casa o lejos de ella, a la hermosa ciudad de Córdoba que me acogió en sus brazos cariñosos, llena de paisajes que llenaban mi espíritu.

Agradezco a mi familia, mis padres, mis hijos, mis hermanos, quienes sostuvieron la ilusión, la esperanza y el anhelo de un sueño, desde el primer momento.

Gracias a todos los que se cruzaron en mi camino, que fueron parte de este proceso académico, jefes de empresas, estudiantes, profesionales, que creyeron firmemente que el resultado de esta investigación aportaría significativamente a las decisiones que se deben tomar para mejorar en la administración empresarial, desde la transformación del ser.

Pero, sobre todo, le agradezco a esa parte de mí, que a pesar de las dificultades siempre surgió, cuando las ganas se iban, regresaban con más fuerzas y en cada momento solo nos permitíamos crecer.

Índices

Índice de contenidos

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS.....	5
Índice de contenidos	15
Índice de tablas	17
Índice de figuras	18
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	25
1.1. El problema estudiado y la relevancia de la investigación	25
1.2. Objetivos e interrogantes del estudio en el contexto actual.....	27
1.3. Estrategia de la investigación.....	28
1.4. Estructura de la tesis	44
CAPÍTULO 2. EL BINOMIO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL	47
2.1. Introducción.....	49
2.2. Habilidades gerenciales: aportaciones teóricas relevantes	50
2.3. Las dimensiones de las habilidades gerenciales	61
2.3.1. Habilidades personales.....	63
2.3.2. Habilidades interpersonales	71
2.3.3. Habilidades grupales	84
2.4. La cultura organizacional: aportaciones teóricas relevantes	91
2.5. Las dimensiones de la cultura organizacional	103
2.6. La innovación en las organizaciones	114
2.6.1. Concepto y evolución.....	115
2.6.2. Teorías que sustentan la innovación empresarial.....	117
2.6.3. El proceso de innovaciones en las organizaciones empresariales.....	131
2.6.4. Las relaciones entre innovación y la cultura organizacional	133
2.6.5. La innovación empresarial en regiones periféricas.....	135
CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL MODELO Y JUSTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	141
3.1. Fundamentos teóricos relacionados con el modelo propuesto	143
3.2. Diseño del modelo propuesto e hipótesis	145
3.2.1. Componentes explorados de la cultura organizativa	146
3.2.2. Hipótesis planteadas en la relación cultura organizativa e innovación empresarial	150
3.2.3. Componentes explorados de las habilidades directivas.....	152
3.2.4. Hipótesis planteadas en la relación habilidades directivas e innovación empresarial	158
3.3. Estrategia metodológica.....	159
3.3.1. El contexto regional	159
3.3.2. Muestra y datos	161
3.3.3. Variables	163
3.4. Modelo propuesto	167
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	171
4.1. Análisis de las características organizativas de las empresas	171
4.1.1. Características generales de las empresas.....	171
4.1.2. Factores explicativos de la estrategia de innovación.....	174
4.1.3. Análisis de las actividades de innovación e importancia para la gestión	176
4.1.4. Logros de innovación alcanzados por las empresas	179
4.2. Estudio de los elementos específicos de la cultura organizativa	180

4.2.1. Análisis de la dimensión estrategia gestión	182
4.2.2. Análisis de la dimensión estrategia organizativa.....	186
4.2.3. Análisis de la dimensión planificación	189
4.2.4. Síntesis de los resultados del análisis	191
4.3. Estudio de las habilidades directivas de los gestores.....	192
4.3.1. El efecto de las habilidades personales.....	193
4.3.2. El efecto de las habilidades interpersonales	196
4.3.3. El efecto de las habilidades grupales	199
4.3.4. Síntesis de los resultados del análisis	201
4.4. La influencia de las habilidades directivas y la cultura organizativa en la innovación empresarial.....	202
4.4.1. Factores explicativos de la relación entre habilidades directivas, la cultura organizativa y las actividades de innovación.	202
4.4.2. Síntesis de los resultados del análisis multivariante	206
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	219
5.1 Conclusiones.....	219
5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación	225
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	229
ANEXOS	249
ANEXO I. Ficha técnica de la encuesta	251
ANEXO II. Cuestionario	253
ANEXO III. Publicaciones e índices de calidad.....	267

Índice de tablas

Tabla 1. Principales referencias bibliográficas.....	40
Tabla 2. Estructura del cuestionario	41
Tabla 3. Modelo de solución de problemas de Whetten y Cameron (2011)	70
Tabla 4. <i>Definición de cultura organizacional</i>	93
Tabla 5. <i>Dimensiones y variables independientes utilizadas en el análisis de la cultura organizacional</i>	149
Tabla 6. Resumen de los elementos y factores que componen la dimensión “Cultura organizacional”	150
Tabla 7. los elementos y factores que componen la dimensión "cultura organizacional"	151
Tabla 8. Resume los elementos y factores que componen la "habilidad gerencial". ...	155
Tabla 9. resume los elementos y factores que componen la "habilidad gerencial"	156
Tabla 10. Dimensiones y variables independientes utilizadas en el análisis de las habilidades directivas	158
Tabla 11. resume los elementos y factores que componen la "habilidad gerencial"	159
Tabla 12. Perfil principal de las empresas con y sin resultados de innovación.....	163
Tabla 13. Características generales de las empresas	173
Tabla 14. Principales características de las empresas encuestadas que innovan y no innovan	175
Tabla 15. Tipos de actividades de innovación realizadas por las empresas	177
Tabla 16. Actividades de innovación de las empresas encuestadas	178
Tabla 17. Innovación organizativa y marketing	179
Tabla 18. Dimensiones y variables independientes utilizadas en el estudio de la cultura organizativa	183
Tabla 19. Grado de importancia sobre la estrategia de gestión	184
Tabla 20. Comportamiento de las empresas sobre la estrategia de gestión.....	185
Tabla 21. Grado de importancia sobre la estrategia organizacional.....	186
Tabla 22. Comportamiento de las empresas sobre la estrategia organizacional	188
Tabla 23. Tabla Comportamiento de las empresas sobre la planificación	190
Tabla 24. Autovaloración de las habilidades personales de los directivos.....	194
Tabla 25. Habilidades personales de los directivos respecto de la innovación	195
Tabla 26. Autovaloración de las habilidades interpersonales de los directivos	196
Tabla 27. Habilidades interpersonales de los directivos respecto de la innovación.....	198
Tabla 28. Autovaloración de las habilidades grupales de los directivos	199
Tabla 29. Habilidades grupales de los directivos respecto de la innovación	200
Tabla 30. Factores explicativos de la innovación empresarial	206
Tabla 31. Resultado del análisis factorial confirmatorio (AFC) para las variables independientes	209
Tabla 32. Ficha técnica de la encuesta	251

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de la Población Económicamente Activa.....	43
Figura 2. Distribución de las empresas por cantones	43
Figura 3. Habilidades gerenciales según Robert Katz.....	57
Figura 4. Habilidades gerenciales según Whetten y Cameron (2011)	60
Figura 5. Síntesis de los atributos de la comunicación de apoyo	76
Figura 6. Modelo Cultural de Denison	102
Figura 7. Modelo lineal de “Empuje de la Ciencia.....	121
Figura 8. Modelo lineal de “Tirón de la Demanda	123
Figura 9. Modelo por etapas	124
Figura 10. Redes tri-laterales y organizaciones híbridas	126
Figura 11. Marco Institucional, Normativo y Cultural	128
Figura 12. Variables independientes: habilidades directivas.....	165
Figura 13. Variables independientes: capacidades organizativas.....	166
Figura 14. Variable dependiente: resultados de innovación.....	167
Figura 15. Modelo de Innovación propuesto.....	168
Figura 16. Innovación de producto o servicio	180
Figura 17. Innovación de proceso.....	180
Figura 18. Niveles de aplicación de la planificación estratégica.....	189
Figura 19. Modelo de Ecuaciones Estructurales	212

PARTE I MARCO INTRODUCTORIO

“Inteligencia es la habilidad
de adaptarse a los cambios”
Stephen Hawking

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN

“Investigar es un testimonio de nuestro
paso por el mundo; es complacernos en el avance
de la vida y la expansión de la conciencia en el universo”
Miguel Jarquin

1.1.	El problema estudiado y la relevancia de la investigación	25
1.2.	Objetivos e interrogantes del estudio en el contexto actual	27
1.3.	Estrategia de la investigación	28
1.4.	Estructura de la tesis	44

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. El problema estudiado y la relevancia de la investigación

En la actualidad, el mundo globalizado en el cual las organizaciones se ven inmersas genera cambios y transformaciones a velocidades asombrosas. Ello propicia en los contextos regionales y locales donde las empresas se encuentran procesos económicos dinámicos y complejos que, sin temor a equivocarnos, reclaman por parte de los empresarios un abordaje multidimensional donde la innovación es la pieza clave. El eslabón que coadyuva en una perspectiva mucho más integradora de la cultura organizativa (COTEC, 2010a).

En este sentido, las diferencias entre los países y regiones centrales y periféricas del sistema económico global determinan las reacciones y las acciones de los agentes y los individuos que trabajan en las organizaciones, tanto en el comportamiento como en la producción de innovación (Fernandez-Esquinas y Pérez-Yruela, 2015). Según estos autores porque ello incide de forma concreta en la manera de vivir y de actuar. Se trata del plano por el que la cultura es percibida de forma general, como el reflejo de las actitudes, valores, creencias, cualificaciones y otros, de las personas de un determinado contexto (Gómez, 2013). La cultura por simple lógica afecta de manera profunda a la población donde interviene, que reacciona en función de los posibles cambios que puedan alterar los valores y capacidades propias (Malecki, 1995). Distinguiéndolo como el influjo que permite inferir que la cultura organizativa tiene implícitos otros aspectos que forman parte de los trabajadores y de su contexto.

Desde esta perspectiva, la cultura organizativa puede ser entendida como la amalgama de elementos cognitivos y afectivos de los miembros que se unen y acoplan a una organización, mediante el uso de modelos o patrones cuyos significados son compartidos y percibidos de forma común por los miembros de la organización. Este conjunto de elementos son los que nos llevan a formar parte de la misma y a unirnos a las organizaciones por medio de valores, creencias y expectativas. Que los individuos

integrantes las observan como propias y que se encuentran repletas de significados compartidos por los miembros de la organización (Siehl y Martin, 1984).

Esta perspectiva estructuralista que considera a todo individuo dotado de condiciones y estructuras mentales habituales, que les permiten pensar y asumir modelos de pensamiento que son comunes y que se comparten con el grupo son las que van determinando la conformación de la cultura organizativa. En gran medida porque implica la perspectiva común de un equipo de personas que piensan, sienten y actúan de manera semejante. Esto trae como consecuencia que existan discrepancias metodológicas al momento de estudiar o profundizar en las implicaciones de la cultura corporativa y la innovación.

En las empresas, la innovación es declarada mediante la cultura organizacional, ya que de ella se derivan los comportamientos de los miembros, es decir, las capacidades de los individuos que trabajan en la misma. Estos rasgos propios de la cultura de la organización se materializan en sus creencias, valores, capacidades, conocimientos y la manera en que los mismos perciben y concretan el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la innovación, es decir las pautas que determinan el modo de comportarse y que a su vez constituyen la cultura organizativa.

Bajo esta perspectiva, la cultura organizativa depende del estilo de dirección que impere en una organización. Las habilidades directivas utilizadas para guiar de manera efectiva a los miembros de la organización (Ashkenas y Francis, 2000), de quienes ejercen la máxima responsabilidad y posición jerárquica en la estructura administrativa.

En tal sentido, el desarrollo de esta investigación pretende profundizar en el conocimiento del perfil de los directivos que ayudan a crear entornos propicios para la innovación empresarial. Asimismo, también pretende ampliar la perspectiva que existe sobre el desempeño de los directivos de empresas y la manera en que las habilidades gerenciales que ostentan puedan incidir en la innovación empresarial. Por tal motivo, el estudio se convierte en un soporte teórico que puede servir de ayuda para futuros investigadores que decidan profundizar en este campo del saber.

El estudio se considera de interés para las empresas por la importancia y relevancia socioeconómica, ya que puede tener repercusión en las competencias que deben cumplir los gestores, así como en la formación de gerentes competentes con habilidades gerenciales con propensión a la innovación. Por último, el estudio es propicio para reflexionar acerca de la necesidad de fomentar en la presencia de líderes, con habilidades directivas que le permitan orientar las empresas hacia una cultura organizativa que promueva la innovación empresarial, que permita reforzar los comportamientos innovadores en los trabajadores, además del propio desarrollo personal y profesional del gerente como líder dentro de la organización.

Por todo lo anterior, en este trabajo de tesis se analiza cómo las habilidades directivas y la cultura empresarial, para el caso concreto de las empresas de la provincia de Manabí, constituyen determinantes para la creación de estructuras organizativas proclives a materializar el desempeño de los recursos humanos en resultados de innovación.

1.2. Objetivos e interrogantes del estudio en el contexto actual

Los objetivos de la investigación están orientados a comprobar la influencia de la cultura organizativa y las habilidades directivas en la innovación empresarial mediante la elaboración de un modelo relacional entre estas variables. Se trata de contribuir a resolver la brecha apreciada en la literatura del estudio de la innovación, que trata de explicar cuáles son los determinantes que impulsan la innovación empresarial. Para ello, el citado modelo considera como variables independientes las habilidades gerenciales de los gestores empresariales, así como las estrategias y actividades llevadas a cabo en la práctica por estos dirigentes en el marco de la cultura empresarial que ellos mismos impulsan.

En tal sentido, este trabajo trata de responder a un conjunto de interrogantes, que están en consonancia con los siguientes objetivos específicos planteados, a saber:

1. Identificar la manera en que una cultura organizacional orientada a la innovación puede influir de manera positiva en los gerentes para el logro de diferentes tipos de estrategias organizacionales

2. Describir la forma en que una cultura organizacional orientada a la innovación puede influir positiva y significativamente en los gerentes para el logro de diferentes tipos de prácticas de gestión.

3. Establecer como una cultura organizacional orientada a la innovación puede influir de forma positiva y significativa para lograr la implementación de la planificación estratégica por parte de los gerentes.

4. Determinar la manera en que el desarrollo de habilidades de gestión puede influir de forma positiva y significativa en los resultados de la innovación.

La hipótesis de partida de la investigación es que el modelo de gestión diseñado por los directivos y la cultura organizativa que promueven puede determinar la innovación empresarial en las empresas. Esto es, si la cultura organizacional impuesta por los directivos tiene una influencia positiva significativa en el logro de diferentes tipos de innovaciones. Todo ello, como consecuencia de las estrategias que se diseñan a ese nivel jerárquico, de las diferentes prácticas de gestión que implementan en el desarrollo del proceso productivo y de las acciones de planificación estratégica realizadas por parte de los gerentes. De igual modo, consiste en comprobar si las habilidades de gestión de los gerentes tienen una influencia positiva significativa en los resultados de la innovación.

1.3. Estrategia de la investigación

1.3.1. Alcance del tema de investigación

Hoy en día, las organizaciones para poder desarrollarse, evolucionar y mantenerse a flote demandan trabajadores con habilidades individuales y colectivas que las conduzcan a posiciones aventajadas en el mercado. Ello implica que los gestores además de enfocar parte de sus habilidades a mejorar los productos y servicios, también las dirijan a afrontar la situación laboral en las relaciones sociales dentro y fuera de la organización. En esta segunda faceta es importante que los gestores cuenten con habilidades específicas porque en el marco de las relaciones sociales es necesario impulsar cambios en la cultura organizacional que requiere variar el comportamiento y

la actitud del trabajador, fomentarles el compromiso institucional o enseñarles a saber adaptar el interés individual a las exigencias de la cultura de la organización.

En el devenir de las organizaciones empresariales, las relaciones sociales de los empleados están inmersas en el conjunto de la cultura organizacional. La cultura es un elemento que es compartido por los miembros que forman parte de la misma y es el elemento central que permite a los directivos unir y estrechar lazos con el equipo con el que comparte funciones y labores. Se considera que es la clave para la generación de entornos laborales adecuados que contribuyan a la emergencia de la innovación, la creatividad y el progreso, ya que se convierte en el eje de empuje para el desarrollo profesional en los individuos y, en consecuencia, del avance en la vida de la organización empresarial.

Diversos autores consideran que la cultura organizativa u organizacional viene a ser como el norte en una brújula, siempre marca la dirección hacia dónde se debe ir. La guía que orienta a los trabajadores sobre la manera en la que deben hacerse las cosas dentro de la organización. En la literatura se pueden encontrar un gran número de trabajos concretos que aseveran cómo la cultura organizativa influye en los empleados y que propicia verdaderos cambios en las conductas con el solo acto de ingresar en la empresa. Ruiz y Naranjo (2012) afirman que tiene tal influencia en el sujeto que transforma la forma en que el mismo actúa, dependiendo del entorno dónde se encuentre y de la posible influencia que reciba del mismo (Ruiz y Naranjo, 2012).

La cultura organizativa es percibida entonces como un factor que es compartido por los miembros, pero que a su vez es vista como la clave para fomentar el crecimiento y sostenibilidad de cualquier organización, en particular, actualmente para hacerlo mediante adecuados procesos de innovación. Así, por ejemplo, transmitir valores como la orientación al trabajo en equipo es una forma de facilitar el despliegue de capacidades que van a permitir a los miembros adaptarse al proceso de innovación que haya sido diseñado para encauzar el cambio o la modernización de la empresa.

Desde esta perspectiva, el proceso de innovación es observado como variable dependiente de la cultura organizativa y de las habilidades de los gestores que impulsan un modelo de gestión y cultura. De modo que la construcción de un medio innovador,

yuxtapuesto con la visión y la misión empresarial, involucrando a todos los miembros se convierte en estrategia para marcar diferencias con respecto a los competidores (Levi-Strauss, 1973). De modo que este enfoque relacional entre cultura organizativa, habilidades directivas e innovación implica, además de tener acceso al conocimiento y a la tecnología, contar con personas (directivos y trabajadores) con las competencias necesarias para actuar ante los procesos de cambio que las organizaciones afrontan como consecuencia de los cambios sociales y económicos. Así, este paradigma “da por sentado” que para la integración de estos tres elementos las personas que trabajan en una organización son el elemento sustancial.

Por ello, se presume que las capacidades de los gestores requieren habilidades directivas específicas. Sobre todo, cuando se plantea afrontar retos de cambio organizativo en escenarios de incertidumbre, utilizarlos para establecer procesos de innovación eficientes y altos niveles de competitividad en el mercado en el que participa la empresa (Gómez I. , 2013). De igual manera, para impulsar el comportamiento innovador de los empleados y para que contribuyan al desarrollo de la gestión empresarial efectiva y eficiente se asume que los equipos directivos o los gerentes deberían asumir el rol de agente innovador y liderazgo para propulsar el cambio cultural y que la innovación forme parte de los fines de la cultura organizativa (Albertos, 2002).

Lo hasta ahora expuesto nos inclina a pensar que la cultura organizativa y las habilidades directivas son elementos que contribuyen a la interacción entre los miembros de la organización, con el fin de mejorar el funcionamiento de la dimensión laboral (Pereda, López-Guzman, y González, 2014) y que afectan a la gestión del conocimiento como fuente de innovación (Gómez, 2013). En particular, algunos autores consideran que los directivos deben contar con habilidades gerenciales relacionadas con saber comunicar, tomar decisiones, analizar racionalmente los riesgos, ser creativos para innovar, improvisar y planear. Tener un conjunto de habilidades necesarias y fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier organización y que están ligadas a otras capacidades gerenciales como la saber ejercer el rol del liderazgo, saber administrar el tiempo y gestionar los recursos humano. Todas estas habilidades están relacionadas con las competencias básicas que se requieren para saber trabajar, conducir un equipo y ser asertivos (Madrigal, 2006).

Por otra parte, en la literatura sobre gestión directiva hay autores que manifiestan que actualmente en el mundo “existe una importante escasez de ejecutivos con habilidades de gestión idóneas, la cual se hace notoria en la gestión empresarial que llevan a cabo” (Manpower Group, 2013). Según investigaciones realizadas por esta organización, para el año 2014, el 36% de los empleadores a nivel global presentaban escasez de talento. Sin embargo, al menos una de cada cinco organizaciones no adopta estrategias para enfrentar esta problemática.

También, Escalante (2013) destaca con respecto a las habilidades gerenciales, que las empresas demandan para sus ejecutivos habilidades las sociales, culturales, uso de tecnologías, manejo de equipos intergeneracionales, entre otras. Esta necesidad de contar con los mejores directivos es la que propicia que en el sector empresarial emerja la necesidad de profundizar en el estudio de perfiles “ideales” adaptados a las necesidades actuales. El *mix* de habilidades directivas que encajan con la cultura organizativa y son apropiadas para manejar mayores niveles de complejidad tanto en las compañías de sectores productivos tecnológicos como en la de sectores tradicionales (Marrero, 2014). Uno de los ejemplos predominantes en la literatura es valorar la preferencia de tener empleados o directivos que sobresalen por sus habilidades blandas (*soft skills*) frente a las duras o técnicas. Las habilidades de comunicación, actitud, sociales, flexibilidad, entre otras, frente a las relativas al, uso de tecnologías, dominio de idiomas o formación especializada.

Adicionalmente, desde este punto de vista de autores como Zamora y Villamar (2011) se enfatiza el papel de la cultura organizativa como elemento clave que limita el desarrollo y crecimiento de una empresa. La gestión de las organizaciones está influenciada según estos autores en mayor medida por factores políticos, económicos, de gestión referidos a los valores y normas que rigen el desempeño de sus miembros. La incertidumbre del entorno condiciona las decisiones de los directivos para desarrollar estrategias y mejorar los procesos internos de la organización bajo el pretexto de orientar la gestión hacia los objetivos económicos. Sin embargo, descuidando el diseño de modelos de empresa responsable socialmente (Zamora y Villamar, 2011).

La situación antes descrita tanto en el plano de las habilidades directivas como en la cultura organizativa están presentes de una forma más aguda en la realidad empresarial

Latinoamericana. En especial cuando emerge la depresión del ciclo económico a nivel mundial, la afectación también es más notoria. En estos países la separación entre responsabilidad y competitividad tiende a legitimar más el resultado económico que los principios y prácticas de responsabilidad social hacia los individuos de las organizaciones. Los gestores priman decisiones económicas relacionadas con la caída de materias primas, la subida de los precios energéticos como medida para superar el periodo de crisis. La presencia de la gestión empresarial competitiva frente a la responsable y no su conjunción plena, algo esencial para la dignificación de las condiciones del trabajo (Bestratén y Pujol, 2004), es un campo débilmente desarrollado en los países latinoamericanos desde el enfoque de las habilidades gerenciales (Martín Mayoral, 2009).

Desde este punto de vista, el estudio de las habilidades directivas y la cultura organizativa para crear empresas innovadoras es un reto que se debe acometer desde el ámbito científico y para las empresas de América del Sur. Todo ello, sin menoscabo de los modelos económicos, las políticas y los planes gubernamentales, las estrategias empresariales, la cultura empresarial y la forma de afrontar la innovación en estos países.

Conviene asumir este desafío para entender las relaciones entre los procesos de innovación y la capacidad que tiene cada país para continuar prosperando. Acometer la tarea de comprender cómo los hallazgos y contribuciones que desde la teoría organizacional se están haciendo para adaptarlos a la realidad de esta región, que los avances en el campo de la ciencia sean útiles para generar y sustentar estructuras sociales que conlleven la presencia de la innovación en la gestión empresarial y que impulsen un nuevo desarrollo para la región Latinoamericana (Petit et al., 2012).

Una de las regiones latinoamericana donde se vive esta realidad con respecto a las carencias referidas a las habilidades gerenciales es Perú. En este país el 67% de los empleadores presentan una demanda de profesionales insatisfecha, porcentaje significativamente mayor que el observado en el año 2013 (28%) y el más alto de Latinoamérica. Esta debilidad podría ocasionar la pérdida de competitividad en muchas organizaciones empresariales peruanas. El problema es que se buscan ejecutivos con

habilidades idóneas en un mercado laboral castigado por la sobre oferta laboral y la baja cualificación de los oferentes (Castillo, 2019).

Otro caso particular es Colombia con una estructura empresarial tradicionalmente adaptada al mercado local y proteccionista que está afectada por la apertura hacia el libre mercado global. Según Naranjo y González, 2012, este cambio requiere de reformas estructurales en el tejido empresarial, que incluye la mejora en el desempeño y las competencias de los gestores y directivos de empresas. Se trata de déficit en la capacitación y habilidades gerenciales para lograr mejores niveles de eficiencia en un escenario económico globalizado (Naranjo y González, 2012).

Particularmente, resulta significativo que existen países en Latinoamérica que el nivel estratégico gerencial es desconocido. Las actuaciones son cortoplacistas en buena parte del tejido productivo tácticas y operacionales para subsistir. Las carencias en planificación y gestión estratégica para desarrollar la ventaja competitiva, reducir los costes y maximizar el beneficio revela la dificultad para avanzar en el proceso innovador en la actividad empresarial (Aburto y Bonales, 2011).

Nuestro estudio se centra en Ecuador, país que también se ve afectado por la realidad que se ha descrito para Perú o Colombia. Históricamente, este país no destaca por tener sectores industriales competitivos a nivel mundial, al menos no al nivel de la industria petrolífera. La inmensa mayoría de las empresas están constituidas por miembros de la familia y su falta de preparación para manejar herramientas gerenciales indispensables para competir en el mercado nacional e internacional. El uso escaso de herramientas y formas de gestión administrativa y contable, las deficiencias en la planificación estratégica, las lagunas en la capacitación y el uso de tecnologías avanzadas afectan a la modernización de las empresas ecuatorianas (Paredes-Gavilanez, Toaquiza-Padilla y Bonilla-Carpio, 2020).

En consecuencia, los moderados avances en el plano de las habilidades directivas y la cultura organizativa orientados a la responsabilidad social y en la estructura del entramado empresarial no deja de ser un escollo para avanzar en los indicadores macroeconómicos. Actualmente, Ecuador es la economía número 64 por volumen de PIB, el PIB per cápita con cerca de 5.000 euros al año la sitúa en el puesto 94 de 196 del

ranking mundial, se encuentra en el puesto 123 de los 190 en el ranking “*Doing Business*”¹, que refleja la dificultad de hacer negocios en el país.

Martín Mayoral (2009) indica que se trata de una economía con indicadores macroeconómicos que son reflejo de las debilidades estructurales de la organización familiar que mantienen las pequeñas y medianas empresas. Krugman, Obstfeld y Melitz, (2012) apuntan a que la política gubernamental paternalista no ha tenido el impacto deseado. La industria local no ha sabido avanzar hacia la especialización estratégica para contrarrestar las economías de escala de competidores internacionales que han ido introduciéndose en los mercados regionales o provinciales y en los cantones.

Lo hasta ahora expuesto, lleva a pensar que las habilidades directivas y la cultura organizacional son características importantes que pueden desempeñar un papel clave en el desarrollo de la innovación. Esto implica estudiar en profundidad como estos dos constructos influyen en la mejora continua de productos, servicios y procesos de una empresa. La combinación de ambos para tratar de ver su efecto en la innovación empresarial ha sido poco estudiada. La presente tesis doctoral surge de este planteamiento inicial, pretendiendo profundizar sobre las habilidades directivas de los gerentes, la cultura organizativa y los efectos que tiene en los cambios novedosos que las empresas implementan. Las conclusiones de esta tesis pretenden contribuir de alguna forma a resolver la brecha que existe en la investigación empírica sobre cómo surge y se aplica la innovación en las empresas. La investigación se realiza en el sector empresarial de la Provincia de Manabí (Ecuador).

1.3.2. Contexto de la investigación

De acuerdo con lo antes expuesto, se delimita esta tesis doctoral en sus facetas espacial, temporal, científica y poblacional, como se expone en las líneas que a continuación se presentan. Desde el punto de vista teórico, la investigación estudia las teorías asociadas

¹ El ranking “*Doing Business*” refleja la facilidad de las economías nacionales para hacer negocio. La posición oscila entre el puesto 1 y 190. En la evaluación considera variables tales como dificultades para la apertura de negocios, los permisos de construcción, la obtención de electricidad, el registro de propiedades, la obtención de créditos, la protección de inversionistas minoritarios, el pago de impuestos y la dificultad para el comercio internacional. El informe es elaborado por el Grupo del Banco Mundial (ver <https://espanol.doingbusiness.org/es/doingbusiness>)

a la cultura organizacional, las habilidades directivas y la innovación empresarial. Todas ellas analizadas de manera amplia en cada uno de los apartados previstos en el marco teórico.

En la cultura organizacional, se expone como soporte de la investigación la propuesta de cultura organizacional y liderazgo de Schein (1985). Este autor plantea que la cultura organizacional es general y abarca todas las áreas de la vida en grupo, comprende varios niveles de realidad que van desde lo material hasta los supuestos subyacentes, inconscientes que son compartidos por quienes integran la organización. Asimismo, se presenta la teoría del modelo de cultura organizacional de Denison (1990). El modelo propuesto por este autor plantea la correlación entre la cultura organizacional y la medición del desempeño. En su obra se sostiene que para lograr aumentar de forma significativa el desempeño de los empleados es necesario que la cultura empresarial sea fuerte y distintiva. Asimismo, se reconoce que las características culturales, conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con las creencias y supuestos que se hayan formado sobre la organización y el entorno. También sirve de apoyo la visión filosófica de la Teoría del Modelo de Peters y Waterman (1982), cuyos postulados sustentan que la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional y de la capacidad de que la cultura de la organización sea endurecida por el gerente o directivo.

Con respecto a las habilidades directivas, este trabajo se fundamenta en algunas teorías como lo escrito por Katz (1955). En este campo, el autor agrupa las habilidades gerenciales en tres grandes grupos a saber: técnicas, sociales y conceptuales. El buen gerente estaría representado por quienes desarrollan estos tres tipos de habilidades. Otro postulado lo representa el modelo de habilidades gerenciales de (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). El axioma del modelo expresa que las habilidades gerenciales o habilidades conceptuales son denominadas habilidades estratégicas o intelectuales. Este tipo de habilidades para estos autores están asociadas con la formulación de ideas, comprensión de relaciones abstractas, desempeño de nuevos conceptos y resolución de problemas en forma creativa.

Todas estas teorías constituyen, en gran medida, el soporte teórico que ampara la investigación. Asimismo, también lo componen las contribuciones que en los últimos

años la literatura específica de este campo ha sido realizadas en los estudios en gestión empresarial. En los últimos años, el abordaje que los diferentes enfoques han dejado constancia en este campo como las empresas que más sobresalen son las que han sido creadas y dirigidas, por gerentes muy eficaces y competentes y que han sido calificadas de forma exitosa en las habilidades gerenciales.

La introducción al tema en estudio se complementa con la descripción del punto de vista metodológico utilizado para el desarrollo de esta tesis. En primer lugar, este trabajo describe los fundamentos epistemológicos que amparan el estudio. El postulado paradigmático positivista que se asume en esta investigación entiende que es posible explicar la innovación empresarial a partir de la exploración de nuevas vías de análisis y dar un paso más en la comprensión del proceso de innovación. Se apoya en un enfoque cuantitativo vinculado a la tradición del pensamiento positivista, basándose en la medición constante soportada en la investigación empírica en torno a las empresas ecuatorianas.

En las investigaciones asociadas a la gerencia, los procesos epistemológicos soportados en el enfoque cuantitativo tienen la particularidad de racionalizar los procesos de trabajo, aplicando la diferenciación de funciones y tareas específicas, tratando de buscar en todo momento el crecimiento cuantitativo medido en términos de logros de resultados. De ahí que esta tesis se abrigue a la luz de este paradigma y enfoque, pues en ella se busca, medir y comprobar los rasgos de los gerentes en función de la adaptabilidad, la participación y la misión organizacional.

En segundo lugar, el estudio pretende realizar aportes teóricos y prácticos a la realidad empresarial que se vive en esta provincia, ya que busca conocer que la importancia de la innovación gerencial es especialmente importante y arrojar luz sobre cómo influyen en su personal y las estrategias organizacionales. Esta tesis pretende contribuir en los estudios de la gestión empresarial y de recursos humanos profundizando no solo en la discusión sobre el desempeño gerencial. También aspira a proporcionar a los gerentes conocimientos sustantivos que podrían ayudarlos a desarrollar organizaciones competentes que promuevan la innovación en las empresas. Comprender la cultura organizacional y el comportamiento individual de los gerentes podría ayudar al personal

a discernir cómo actuar y realizar las tareas de innovación, así como a aprender la forma efectiva de actuar en el crecimiento y desarrollo de una empresa.

Desde el punto de vista espacial, el trabajo empírico ha sido realizado en empresas de la provincia de Manabí (Ecuador). El país cuenta con una población de 17.23 millones de habitantes. Está dividido en 24 provincias o regiones. Entre ellas se encuentra Manabí, geográficamente ubicada en la parte interior de las costas del Ecuador, en el emplazamiento centro-noroeste de Ecuador continental. La capital Portoviejo junto con Manta son las ciudades más importantes desde el punto de vista socioeconómico.

Las actividades económicas más destacables de esta provincia pertenecen al entorno de la agroindustria. Fundamentalmente relacionados con la producción agraria, los recursos forestales, la ganadería (vacuno y porcino), la avicultura, y entre las pesquerías destacan las camarónicas. También hay un gran número de empresas relacionadas con la artesanía. En el año 2018 fueron contabilizadas 3.578 empresas, con distintos regímenes jurídicos, que las agrupan en sociedades anónimas, responsabilidad limitada, economía mixta, asociación y consorcio, y sucursal extranjera (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2018).

Con respecto a la delimitación temporal, el período de realización de la presente tesis doctoral abarca un lapso desde septiembre del año 2019 y septiembre del año 2022. Durante este periodo fue realizada la revisión bibliográfica necesaria para componer el marco de análisis y planteada la planificación de la fase empírica, que se materializó con la realización de una encuesta a directores de empresa y que dio lugar a la ejecución del proceso de recopilación de datos y el posterior análisis de la información recopilada. Todo este proceso de búsqueda de información y trabajo empírico fue enriquecido con las dos estancias de investigación en la Universidad de Córdoba.

1.3.3. Elementos clave del enfoque metodológico

La estrategia de investigación está basada en la triangulación de datos y metodológica, que combina los datos de distintas fuentes secundarias (documentos científicos y estadísticas oficiales), con datos recopilados de técnicas cuantitativas y cualitativas para la obtención de fuentes primarias. Los datos de carácter cuantitativo proceden de la

realización de una encuesta representativa a gerentes de empresa y los datos de carácter cualitativo han sido reunidos de entrevistas semiestructuradas a actores públicos y privados clave en la gestión de la innovación en la provincia.

En la primera fase de esta tesis, la metodología se centró en analizar el estado de la cuestión y su marco de actuación. Se hizo una exhaustiva revisión bibliográfica y documental sobre el tema de las habilidades directivas y las características del gestor eficaz, investigando las cualidades para el ejercicio de la función directiva relacionadas con las tareas de un directivo, así como las cualidades específicas para elaborar o impulsar estrategias de innovación.

Asimismo, el proceso de búsqueda y análisis de información secundaria también ha sido dirigido hacia el tema de la cultura organizativa. Aunque los estudios sobre cultura están muy extendidos en la literatura científica, en nuestro caso el contenido de la búsqueda ha sido dirigido al campo específico que analiza la influencia del estilo de dirección partidario de la definición de estrategias y actividades de tipo colaborativo, así como las tareas de planificación estratégica en la innovación empresarial.

Finalmente, esta primera fase finaliza considerando la aportación teórica sobre los aspectos organizativo, de gestión y actividades de innovación de la empresa. Esta parte analiza los elementos estructurales, organizativos y de gestión que caracterizan a las empresas y que pueden condicionar el proceso y los resultados de innovación derivados de las habilidades de los directivos y de la cultura organizativa imperante. En suma, el uso de esta fuente de datos secundarios nos ha permitido organizar el estado de la cuestión.

Para el análisis del estado del arte en estos temas se ha consultado el material disponible las bases académicas disponibles a través de la Universidad de Córdoba, así como en las disponibles en otros centros de investigación nacionales y extranjeros con los que el doctorando y su director de tesis mantienen relaciones institucionales.

En la segunda fase, para conocer las habilidades directivas y la cultura organizativa de las empresas se ha recurrido a fuentes primarias. Con este objetivo ha sido diseñado y realizada una encuesta a empresas de la provincia de Manabí. Los ítems de la encuesta

han estado centrados en conocer las habilidades directivas de los gestores de empresas en los distintos sectores productivos de la economía de la región, así como indagar sobre la cultura organizativa que prevalece en dichas empresas.

En concreto, la encuesta a gerentes ha sido realizada tomando como informador al individuo que asume el cargo. La encuesta incluye información relacionada a los datos socioeconómicos de la empresa, así como a las actitudes y valores personales del principal gestor de la organización. El universo teórico de esta encuesta lo conforma el conjunto de empresas de la provincia de Manabí. La base de datos empleada fue proporcionada por

Objetivos, diseño y desarrollo de la encuesta.

El diseño de la investigación responde a los planteamientos y dimensiones recogidas en la literatura referida a los efectos de las habilidades y la cultura en las organizaciones empresariales. En concreto, se han utilizado como bases conceptuales de partida los trabajos que analizan el papel de la investigación sobre habilidades directivas (Whetten y Cameron, 2011) y la cultura organizativa (Denison Consulting, 2010), entre otros.

El foco de atención se ha centrado en los trabajos que consideran que las personas son la clave en el devenir de las organizaciones (Kaplan y Norton, 1996); (Cousins, Goh, Clark y Lee, 2004). Igualmente, el estudio pretende extraer el componente intangible existente en los gestores que conducen a las empresas a innovar, como el tipo de estrategias, actividades y formas de actuar que los máximos responsables de la gestión establecen para planificar e implementar y obtener resultados innovadores en las empresas que dirigen. Por ello, el estudio contribuye a avanzar en el conocimiento del impacto del desempeño de los gestores en crear organizaciones interesadas por la innovación empresarial.

Este enfoque marca una diferencia frente otro tipo de metodologías que prefieren la medición de resultados tangibles fruto de los procesos de transferencia de conocimiento entre las propias empresas o de éstas con entidades públicas de investigación.

La siguiente tabla resume las principales referencias bibliográficas utilizadas para la fundamentación teórica del cuestionario utilizado en la encuesta se han utilizado:

Tabla 1. Principales referencias bibliográficas

Dimensión	Adaptado de
Habilidades directivas	Ashkenas y Francis, 2000; Amaril, 2008; Whetten y Cameron, 2011; Aburto y Bonales, 2011; Cho y Perry 2012
Cultura organizativa	Denison, 1990; Kaplan y Norton, 1996; Agrawal y Henderson, 2002; Lee y Win, 2004; Katz y Martin, 1997; Gray et al., 2001.
Resultados de innovación	Feller et al. 2002; Perkmann y Walsh, 2007; Lee, 2000; Mothe y Quélin, 2000; Katz y Martin, 1997; Gray et al., 2001.
Características	Laursen y Salter, 2004; Shartinger et al., 2001; Gray et al., 2001; Adams et al., 2001; Veugelers y Cassiman, 2005; Segarra y Arauzo, 2008.

El diseño del cuestionario fue estructurado en las siguientes etapas: identificación de las dimensiones clave, definición de la estructura de bloques del cuestionario, elección de las variables para cada bloque, formulación de las preguntas y delimitación de las dimensiones. En concreto, las dimensiones del cuestionario se plasmaron en cuatro bloques. En la siguiente tabla se indica la relación entre las dimensiones objeto de estudio y su materialización en bloques de preguntas:

Tabla 2. Estructura del cuestionario

Dimensión conceptual	Descripción	Bloque de cuestionario
		Bloque A: estudia habilidades personales como el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas.
Habilidades directivas	Incluye diez habilidades personales, interpersonales y grupales que definen los fundamentos del directivo eficaz.	Bloque B: incluye los aspectos relacionados con las habilidades interpersonales que examinan la estrategia de comunicación de apoyo, el poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflictos.
		Bloque C: investiga las habilidades de grupo como la capacitación de los demás y delegación, la formación y trabajo en equipo, la forma de liderar el cambio.
Cultura organizativa	Organización, gestión y actividades de innovación.	Bloque D. Comprende variables relacionadas con las estrategias y actividades de gestión implementadas que caracterizan la cultura organizativa a partir del estilo colaborativo y participativo del estilo de gestión.
Resultados de innovación	Resultados de la innovación empresarial y beneficios obtenidos.	Bloque D. Contiene preguntas referidas a los distintos tipos de innovación que la empresa ha logrado en los últimos tres años (producto, proceso, marketing, organización).
Características	Descripción de las características generales y estructurales de las empresas	Bloque E. Las características generales más destacables son la cualificación del gerente y el sector de actividad de la empresa y el tamaño de la empresa

El universo del estudio lo ocupan todas las empresas del territorio de la provincia de Manabí ubicadas en Portoviejo y Manta. La fuente de datos que define la población objeto de estudio se basa en la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. A partir de esta fuente de datos se ha identificado el universo de empresas, que es de 808 empresas.

La población objetivo serán aquellas personas, dentro de las empresas seleccionadas en la muestra, que ocupan algún puesto de trabajo dentro de la misma (directivo, mandos Intermedio u otros de menor responsabilidad). Para obtener la población se han realizado los siguientes filtros sobre la base de datos original:

- Ubicación: empresas con sede fiscal en la provincia de Manabí: Portoviejo y Manta
- Estado de la empresa: activa
- Tipo de compañía: Anónima, Responsabilidad limitada, Asociación o Consorcio,

Una vez depurada la base de datos han sido realizados diferentes cruces para concretar los criterios de estratificación más convenientes para realizar la selección de la muestra. El resultado obtenido permite calcular el tamaño de la muestra en función de la población de empresas calculada anteriormente (3.578 empresas). El tamaño muestral es de 808 empresas, para un nivel de confianza del 99% y un error muestral del ± 3 .

La población operativa objeto de estudio ocupa al conjunto de directivos de una empresa. La variable principal para la estratificación es la operatividad en el manejo del talento humano y la gestión de la empresa, variable que será cruzada con los siguientes criterios de estratificación:

- Tamaño de la empresa² (micros, pequeñas, medianas y grandes empresas).
- Cantones de la provincia de Manabí en los cantones de Portoviejo y Manta donde se ubica la empresa,

La localización geográfica es la variable utilizada para la estratificación de la población y posterior diseño de los estratos de la muestra del estudio. El Figura 1 resume la distribución de la población económicamente activa con el peso porcentual de cada sector económico de la región y, por otra parte, en el gráfico 2 la distribución de las

² La clasificación de las empresas según la Comunidad Andina de Naciones es la siguiente (Comunidad Andina, Decisión 702, Artículo 3.): Microempresa aquella que tiene volúmenes de ventas inferiores a 100.000\$ y entre 1 y 9 personas ocupadas; pequeña empresa cuando los intervalos oscilan entre 100.001 y 1.000.000\$ en el volumen de ventas y entre 10 y 49 personas ocupadas; la clasificación de mediana empresa "A" se otorga a aquellas cuyo volumen de venta está ente 1.00.001 y 2.000.000\$ y 50 a 99 personas ocupadas; Medianas empresa "B" es aquella con un volumen de ventas entre 2.000.001\$ y con un número de personas ocupadas entre 100 y 199; y finalmente, la consideración de gran empresa se da a aquellas con volúmenes de venta igual o superior a 5.000.001 y al menos 200 personas ocupadas.

empresas por cada cantón de Manabí. Ello permite ver con claridad la cuota objetivo por cada zona, así como cuál ha sido la desviación entre el peso de las empresas en cada zona y el porcentaje de respuestas.

Figura 1. Distribución de la Población Económicamente Activa

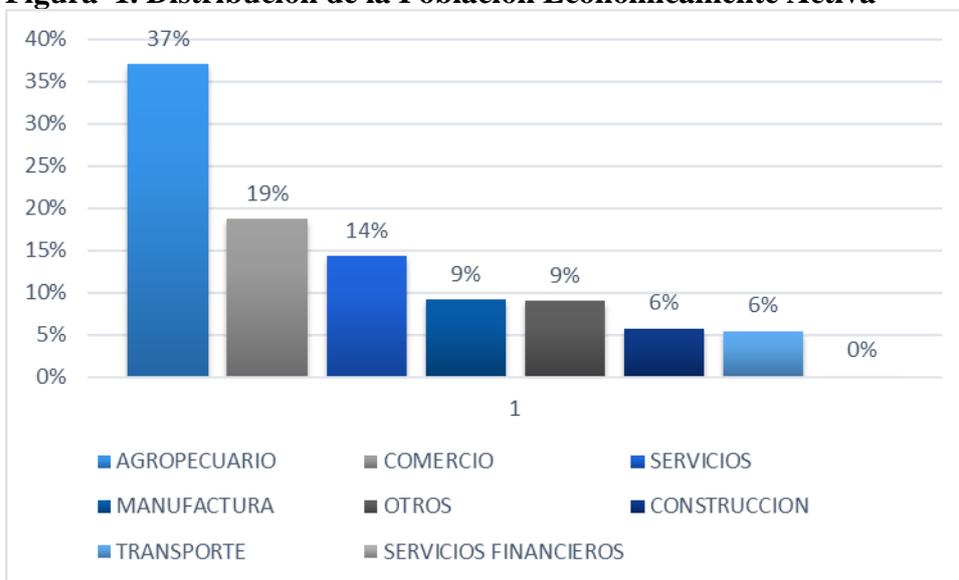
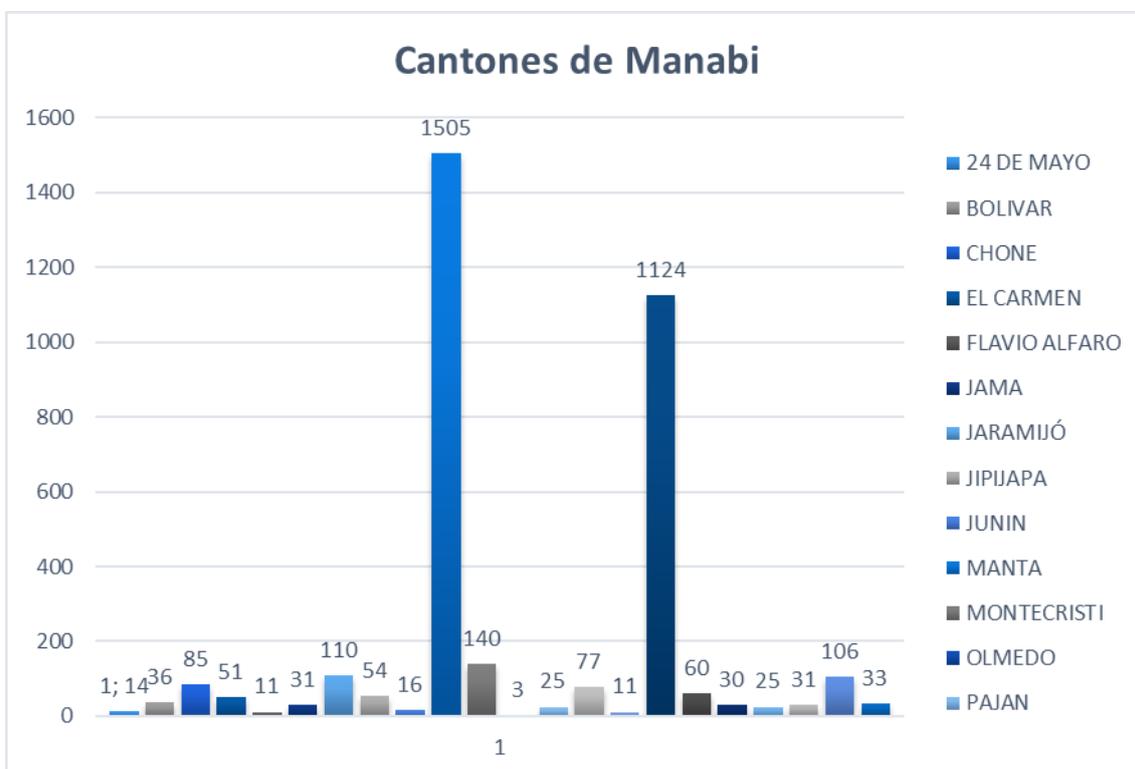


Figura 2. Distribución de las empresas por cantones



En cuanto a la población operativa objeto del estudio conviene recordar que son las personas que, dentro de la empresa, tienen más conocimiento y responsabilidad para

valorar los resultados de la innovación. El protocolo seguido para contactar con la persona encuestada dentro de cada empresa ha sido identificar las personas que ocupan el puesto más relevante y se ha tenido un primer contacto mediante llamada telefónica. Con posterioridad, a cada individuo se le ha enviado una copia del cuestionario y una descripción breve de los objetivos del estudio por correo electrónico. Finalmente, se volvió a llamar para responder a dudas, validar respuestas y, en su caso, como recordatorio para la realización de la encuesta.

1.4. Estructura de la tesis

La Tesis Doctoral que se presenta, se encuentra estructurada además de la introducción, en cinco capítulos que conforman el contenido discursivo total de la misma, estos se describen de manera sucinta en las siguientes líneas: El primer capítulo introductorio especifica los aspectos generales sobre el tema abordado, indicando la problemática existente, la justificación para la elaboración del estudio, los objetivos planteados como alcance de la investigación y la estructura general que conforma la tesis.

El segundo capítulo proporciona el marco teórico sobre el que se fundamentan el trabajo empírico. Son presentadas las teorías, conceptos y principios relevantes relacionados con las habilidades directivas, algunos rasgos de la cultura organizacional con el propósito de encontrar una conexión de ambos constructos con la innovación empresarial. En particular, al revisar la literatura sobre el binomio de las habilidades directivas y la cultura organizacional en la innovación empresarial ha permitido delimitar el estado del arte sobre áreas de conocimiento que han sido ampliamente estudiadas, así como aquellas que requieren mayor investigación, como es la relación causal objeto de este trabajo de investigación.

De modo que en este segundo capítulo se desarrolla una base sólida para el desarrollo de la investigación abordando los aspectos que determinan las habilidades gerenciales de los directivos eficaces. En este apartado son mostrados los aspectos que conforman cada una de las habilidades requeridas en el estudio. Asimismo, se presentan las aportaciones más relevantes de la literatura revisada con respecto a esta variable y las teorías que sustentan el estudio con respecto a las habilidades gerenciales.

Por otra parte, también es abordada la fundamentación teórica sobre algunos de los rasgos que definen la cultura organizacional. Igualmente se profundizan las otras variables que conforman el entretejido que complementa la sólida estructura de este tema de estudio, como son la cultura organizacional y se completa el marco teórico con los estudios sobre la innovación en las organizaciones empresariales. Todo ello, ha permitido la elaboración de un marco teórico esencial para el estudio científico y lo más actualizado posible necesario para el desarrollo de la investigación en el contexto del conocimiento existente en este campo.

El capítulo tercero basado en los fundamentos epistémicos y metodológicos utilizados en el marco de este trabajo son indicados los pasos aplicados para enfocarnos en la búsqueda de respuestas al problema planteado. Este capítulo comienza con una síntesis de los fundamentos teóricos que sustentan el diseño del modelo propuesto y las hipótesis objeto de estudio. Continúa indicando de forma muy explícita la estrategia metodológica aplicada en este trabajo, a saber: especificando el contexto regional en el que se efectúa la investigación y el ámbito de aplicación de la encuesta, el diseño de la muestra, el diseño del cuestionario y el trabajo de campo y las variables que han sido empleadas para estudiar la influencia de las habilidades directivas y la cultura organizacional sobre la innovación empresarial. Finalmente, el capítulo finaliza presentando el diseño de este modelo relacional.

El cuarto capítulo es dedicado al análisis empírico, mostrando los resultados descriptivos y el análisis multivariante explicativo del modelo presentado en el capítulo anterior. Este capítulo ha sido desagregado en cuatro apartados. El primero analiza las características generales de las empresas y los factores explicativos relacionados con las estrategias de innovación que han aplicado. El segundo y tercer apartado presentan los resultados sobre los efectos específicos de la cultura organizacional y el análisis de las habilidades directivas de los directivos de las empresas encuestadas indagando sobre los valores, normas y comportamientos que caracterizan su estilo de gestión e influencia en la innovación. Este capítulo finaliza analizando la influencia sobre la innovación que tiene los elementos de la cultura organizativa y las habilidades directivas considerados en este estudio. Tomando en consideración las estrategias y la planificación que los directivos realizan en las empresas, así como el efecto de las habilidades personales, interpersonales y grupales, presentando los resultados del diseño del modelo SEM

(*structural equation models*) para corroborar o refutar las hipótesis que han sido establecidas en el modelo propuesto.

El Capítulo quinto expone las conclusiones derivadas de la investigación, las limitaciones que surgieron durante el desarrollo del estudio y las futuras líneas de investigación o prospectivas que pueden surgir para futuras investigaciones. Culmina la tesis con la bibliografía y los anexos respectivos.

CAPÍTULO 2. EL BINOMIO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

“La investigación es la curiosidad formalizada.
Empuja y hace palanca con un propósito”

Zora Neale Hurston

2.1. Introducción	49
2.2. Habilidades gerenciales: aportaciones teóricas relevantes	50
2.3. Las dimensiones de las habilidades gerenciales	61
2.4. La cultura organizacional: aportaciones teóricas relevantes	91
2.5. Las dimensiones de la cultura organizacional	103
2.6. La innovación en las organizaciones	114

CAPÍTULO 2. EL BINOMIO DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

2.1. Introducción

Este capítulo aborda las distintas perspectivas y marcos de análisis relacionados con los planteamientos teóricos que estudian, desde la comunidad científica y las empresas, cómo las innovaciones son generadas en su entorno interno. La innovación por su carácter polifacético ha sido estudiada desde multitud de ramas del conocimiento para dirimir la forma en la que se genera valor social y económico, lo que explica que sea un tema con abundante literatura y en crecimiento (Fagerberg, Mowery, y Nelson, 2005). Uno de esos temas sigue siendo encontrar el origen de la innovación siguiendo el rastro de la clasificación Pavitt (1984), invitando a dirigir la mirada hacia otros factores distintos a la I+D en el ámbito de la cultura organizacional (Tung y Stahl, 2018).

En el caso de la tesis que se presenta, el marco teórico gira en torno a las variables fundamentales que se estudian: las habilidades gerenciales o directivas, la cultura organizacional y la innovación en las organizaciones, cada una de ellas analizada de forma diferenciada, destacando los aspectos componentes, las aportaciones relevantes de la literatura de otros autores sobre el tema, así como las teorías que son sustento o respaldo filosófico para cada una de las variables estudiadas y que constituyen los constructos vinculados al fenómeno que permiten especificar y ayudar a predecir el comportamiento del mismo.

El concepto de habilidades gerenciales es entendido como las capacidades que debe tener un líder para poder conducir la organización de manera inteligente, eficaz y eficiente, es decir, para ayudar a incrementar la capacidad y efectividad de la empresa u organización. Bajo esta noción, el estudio contempla la hipótesis de identificar las habilidades gerenciales como base para explicar la innovación empresarial porque se concibe que las habilidades y

competencias en gestión para la innovación son una pieza crucial para la gestión de la empresa.

Por otra parte, el concepto de cultura organizacional parte de la definición de Schein (1999), quien delimita este constructo en torno a las creencias y presunciones básicas más arraigadas compartidas entre los individuos que forman parte de una empresa. Un escenario de relaciones laborales que induce a los individuos y los grupos de personas a operar bajo ciertos dogmas de forma incluso inconsciente. Relaciones y experiencias que definen en su actuación la opinión básica sobre la visión que se tiene de la empresa y del entorno. Respecto de este constructo, el interés del estudio es abordar la manera en que la cultura organizacional influye en la innovación, impulsando y apoyando la implementación de procesos y avances tecnológicos para fomentar la innovación (Harel, Schwartz y Kaufmann, 2020).

Por último, la relación que se pretende estudiar entre ambos constructos y la innovación empresarial requiere delimitar el estado del arte sobre este campo epistemológico. En el ámbito organizativo, la innovación es relevante porque se trata de una dimensión que dinamiza el capital intelectual en las empresas (Bueno et al, 2011). Otorgándose un status distinguido por el efecto multiplicador que ejerce sobre el resto de las dimensiones en los intangibles. Se trata de un componente independiente que impulsa el capital humano, organizativo y relacional (Pedraza, 2016).

Este estatus acreditado de la innovación empresarial respecto de la competitividad en el mercado ha contribuido a que las empresas realicen actividades productivas articuladas por la cultura organizacional y las habilidades directivas, pero con diferentes resultados. De ahí la importancia que tiene continuar profundizando en este eslabón. A continuación, se presenta el desarrollo de los contenidos que conforman el marco teórico de esta tesis.

2.2. Habilidades gerenciales: aportaciones teóricas relevantes

La literatura revisada, ha permitido recopilar un conjunto de aportes desde la perspectiva de otros autores, que son relevantes para profundizar el tema de las habilidades gerenciales,

mediante un arqueo bibliográfico cuyos aportes a veces contrarios y otras veces complementarios han llevado a conformar el sustento epistemológico sobre el cual se construye esta tesis doctoral.

La revisión detallada de diversas tesis doctorales, artículos científicos y las investigaciones referidas con uno de los temas centrales de este estudio, dan cuenta de la inquietud que muchos investigadores han expresado con respecto al tema, lo que lleva a profundizar lo que otros autores han expuesto sobre el mismo y que de alguna forma se vincula con la presente investigación, lo que lleva a expresar lo siguiente:

En el trabajo de Raineri (1998) se observó el dominio que tienen los ejecutivos (gerentes, subgerentes, directores ejecutivos), jefaturas (jefes de área, jefes de departamento) y profesionales de organizaciones de Chile de las habilidades gerenciales descritas por Schein (1999). Los resultados más relevantes indicaron que: los ejecutivos de la muestra poseían un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación, valores y habilidades analíticas, un menor grado de dominio de las habilidades interpersonales y aún menor grado de las habilidades emocionales.

Del modelo propuesto por Madrigal sobre las habilidades gerenciales, se realizó una investigación en la Secretaria de Salud de México a las personas que se desempeñaban en funciones de dirección en el tiempo de enero 2008 a octubre de 2010, en donde se relacionó a las habilidades directivas con el clima organizacional. De sus resultados luego de una evaluación 360° se obtuvo que las variables como liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos se ven fuertemente afectadas en el clima organizacional (Aburto y Bonales, 2011).

De la investigación realizada en las empresas de Colombia representadas en las regiones del Pacífico, Caribe y Andina a sus líderes, en donde se estudiaron las habilidades gerenciales de: liderazgo, comunicación, manejo del estrés y manejo del tiempo. A partir de este estudio se observaron las siguientes particularidades:

- El de liderazgo que más utilizan es el relacional (mantener una buena relación con sus grupos de interés) y de los pilares fundamentales del liderazgo se recalca a la coherencia de mando (concordancia entre lo que piensa, siente, se dice y hace).
- En lo que se describe de la comunicación organizacional, su resultado tiene énfasis en la comunicación oral, por la velocidad de su transmisión. De las habilidades básicas de comunicación tuvo un mayor impacto en observar y escuchar, y bajos niveles en saber preguntar, explicar y verificar.
- De los resultados del manejo del estrés los gerentes de las regiones costeras manejan de forma adecuada esta parte emocional, que es característico de su cultura.
- El manejo del tiempo se determinó de acuerdo al cuadrante de Covey. Se acentuó en el uno con mayor puntaje que determina el manejo de un alto índice de estrés y en el dos que cruza lo importante y no urgente, describiendo a las personas como proactivas y exitosas (Naranjo, 2008).

Otra de las investigaciones que se ha realizado, ha sido a los empleados del sector público de la provincia de Córdoba. Se realizó una encuesta a 1.363 empleados de este sector que tienen cargos directivos. Bajo el modelo de la pirámide de habilidades en donde se ordenan las habilidades de nivel personal, las de nivel social y de las de dirección. Se describen aquí algunas de sus conclusiones: de la ordenación de las habilidades más relevantes, el liderazgo es la habilidad más destacada. De las habilidades de dirección de personas los directivos recibieron una menor evaluación, frente a las habilidades personales e interpersonales, cuya percepción es más favorable para los subordinados. La capacidad de aprender es la habilidad mejor estimada por el propio personal directivo (Pereda, 2016).

Se realizó una investigación de las habilidades gerenciales en Estados Unidos en un programa de desarrollo de liderazgo del 2008 al 2009 a una muestra 733 gerentes, directores o jefes. Dichas habilidades se fundamentaron en la teoría de Scullen et al. (2003). Se intentó evaluar la relación entre las habilidades de gestión y la efectividad organizacional y el resultado fue el siguiente: La habilidad humana era significativamente más importante que la habilidad técnica y el comportamiento de ciudadanía, pero la habilidad administrativa, aunque no era significativamente diferente de la habilidad

humana, era la más importante en general. En contraste, el análisis de peso relativo demostró claramente que las cuatro habilidades explicaron una cantidad estadísticamente significativa de variación en la efectividad gerencial (Tonidandel, Braddy y Fleenor, 2012).

En otra investigación realizada donde se plantea un Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. La tesis profundiza teóricamente la epistemología de la Administración y de las competencias gerenciales. Los hallazgos encontrados por su autor permiten reflexionar sobre la necesidad que tienen las empresas venezolanas de contar con un estilo de gerencia que valore el “ser”, y el “saber ser” gerente, desde la praxis de la gerencia misma. Es precisamente a través de procesos reflexivos que puede lograrse una verdadera transformación del gerente, recorriendo desde la cotidianidad de su ejercicio nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia, con un sentido más humano, mediante el desarrollo del énfasis en la conciencia de su propio desempeño como gerente y del medio en el cual se desenvuelve, teniendo siempre presente la realidad país en donde se encuentra, para poder desempeñar con éxito el cargo para el cual ha sido designado (Ramírez, 2017)

Según Pereda (2016) las habilidades directivas se clasifican en tres niveles: el personal, el social y el de dirección. Considerando para ellas una pirámide la cual cimienta sus bases en el desarrollo personal y luego en lo social hasta la cúspide que es el nivel directivo. Esta categorización es congruente con las anteriores al señalar al individuo per se como base para el desarrollo personal e interpersonal y que el nivel directivo forme parte de las habilidades de coordinación y liderazgo de las personas. Qian (2016) compacta su descripción de las habilidades con los autores anteriormente señalados añadiendo las habilidades de gestión, que encierran las acciones que contribuyen al crecimiento de la productividad de las empresas de alta tecnología. Señala que las habilidades cognitivas, técnicas, solución de problemas, sociales y de gestión se asocian con la tecnología y aporta a la actividad empresarial con base en el conocimiento.

Los resultados de estas investigaciones afirman la necesidad de desarrollar las habilidades gerenciales en los directivos de empresas, además de que se constituyen en pilar teórico de

la revisión epistemológica del tema, considerando como punto de partida las competencias de los gerentes y cómo las mismas inciden en la gestión gerencial. Además de que han brindado luces sobre distintos modelos propuestos y evaluados sobre las habilidades directivas o gerenciales desde diferentes posturas de teóricos a lo largo del tiempo.

Los autores que han escrito y teorizado acerca de las habilidades para la gestión organizacional son muchos. También numerosos los modelos que evalúan las habilidades directivas. En el marco del Eje Epistemológico-Teórico que sustenta la tesis que se presenta, se han considerado solo aquellos modelos que profundizan sobre la relevancia de las habilidades directivas y su interacción con la innovación empresarial. Esta selección ha considerado los modelos propuestos por Drucker (1954), Katz (1955), Whetten y Cameron (2005) y Edgar Schein (1978). Modelos que serán analizados brevemente seguidamente.

Teoría de la Administración por objetivos de Peter Drucker

El término Administración por objetivos, fue acuñado y popularizado por Peter Drucker, quien es considerado como el creador del mismo, además se le reconoce por su amplio conocimiento en el *management* contemporáneo. De acuerdo con la teoría de la administración por objetivo (APO) de Drucker, busca direccionar los esfuerzos a través de la organización, planeación y control, orientados a alcanzar unas metas cuyos resultados para la empresa o compañía, serán posibles escenarios de desarrollo (Cadena, 2017)

Drucker (2011) señala que las habilidades gerenciales tienen que ver con la capacidad de analizar las situaciones individuales que se presentan para poder detectar los hechos esenciales y decisivos, sintetizar los procesos para llevar a cabo las actividades considerando una visión general, planificar para lograr establecer metas y promover acciones convergentes, en fin, organizar para poder entender las relaciones entre los distintos elementos que componen la organización para poder lograr la optimización general (Silva-Rubio, 2021)

Según Drucker, citado por Schein (1999) propone cinco operaciones que son consideradas por el autor elemental para el desarrollo del trabajo directivo. Las mismas se resumen a lo siguiente:

1. Fijar objetivos: consiste en determinar cuáles son o cuáles deben ser las metas en cada área. Es definir lo que se debe hacer para alcanzarlos.
2. Organizar: implica analizar las actividades, decisiones y las relaciones necesarias, clasifica el trabajo y asigna responsabilidades para su cumplimiento.
3. Comunicar y motivar: es necesario para que los objetivos se logren con efectividad, que los mismos sean comunicados con precisión a los sujetos de la acción, siempre considerando la organización.
4. Mediar y evaluar: implica establecer patrones de medida, analizar el desempeño de los empleados y comunicar el sentido de las mediciones y los hallazgos a los subordinados, superiores y colegas.
5. Desarrollar y formar personas: una organización o empresa poseerá mayor potencia, riqueza y capacidad de alcanzar sus objetivos, en la medida en que se favorezca el desarrollo y la formación de los individuos que trabajan en ella, tanto a nivel personal como profesional.

Para Drucker, la aplicación de estas operaciones por cada gerente o directivo en las organizaciones es lo que diferencia la capacidad de los mismos en el desarrollo de los resultados organizacionales. La teoría de Drucker es considerada por esta autora relevante para esta tesis ya que contribuye a la formación de gerentes altamente competitivos, quienes puedan aplicar estas operaciones y a su vez utilizar las mismas para juzgar su propia habilidad y desempeño como gerente, además de que será propicia para favorecer el autoconocimiento personal y el perfeccionamiento de su desempeño dentro de la organización.

Teoría de las Habilidades gerenciales según Robert Katz

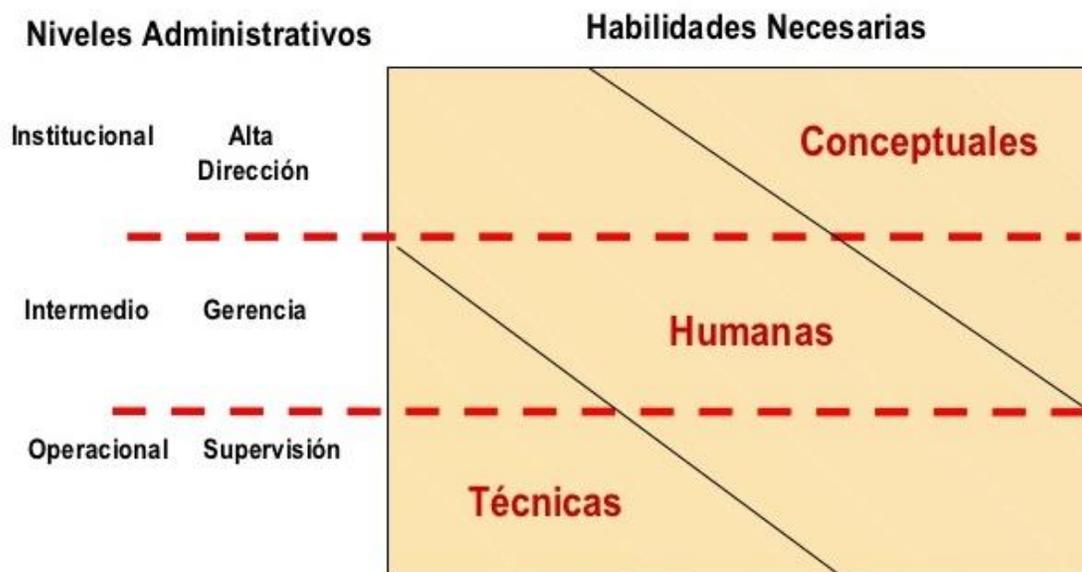
Es indudable que todos los seres humanos poseen habilidades que les permiten interactuar con sus pares y con el entorno, sin embargo, existen algunas habilidades que se desarrollan a lo largo de toda la vida y que van a contribuir a que el individuo logre mejores desempeños en sus puestos de trabajo. De acuerdo con Katz (1955), existe tres habilidades importantes que son requeridas para un desempeño administrativo exitoso, estas habilidades son: Técnica, Humana y Conceptual (ver Figura 3). A continuación se hace una breve descripción conceptual de cada una de ellas:

- a) **Habilidades Técnicas:** incluyen el uso y aplicación de conocimientos específicos, así como la facilidad del individuo para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Son habilidades que se relacionan con el “hacer”, es decir, con el trabajo y la forma de aplicar el mismo.

- b) **Habilidades Humanas:** son habilidades relacionadas con el trato hacia los semejantes. Se refiere a la facilidad del individuo para manejar relaciones interpersonales y grupales. Dentro de estas se incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o del grupo, es decir, se refieren a la interacción personal y a la capacidad de saber trabajar con personas y por medio de ellas.

- c) **Habilidades Conceptuales:** implican una visión de la organización, pero de forma conjunta, en ellas se incluyen la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Cuando un trabajador posee estas habilidades, está apto para lograr comprende las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Le facilitan el entender la interacción que existe entre la organización y el entorno y cómo afectan los cambios que en ella ocurren a las demás partes, están asociadas al pensamiento, razonamiento, diagnóstico de situaciones y formulación de soluciones ante los problemas.

Figura 3. Habilidades gerenciales según Robert Katz



Fuente: Elaboración propia a partir de Katz (1955)

Para el buen funcionamiento de una organización Katz considera que todo gerente debe ser eficiente en su cargo, para lo que es necesario que desarrolle estos tres tipos de habilidades gerenciales, pues las habilidades conceptuales le van a permitir evaluar los problemas de la organización tanto interna como externa de forma sistemática, así como analizar situaciones complejas. Las habilidades técnicas van a contribuir a desarrollar competencias en tareas concretas, permitiéndole poner en práctica los conocimientos que posee y transmitiendo experiencias. Y las habilidades humanas, le van a ayudar a comprender las habilidades sociales que ayudan a todo directivo en sus vínculos interpersonales, pues implican la capacidad de trabajar con los demás, generar motivación y guiar el grupo hacia la consecución de los logros a nivel individual o grupal.

Chiavenato (2011;2017) en sus aportes a la administración y a la gestión del talento humano describe el uso de habilidades en quienes dirigen las organizaciones y se apoya en la clasificación de Katz. Su aporte se diferencia del resto en la idea de que su combinación de habilidades es importante para el administrador y que a medida que se aumenta en los niveles jerárquicos, disminuye las habilidades técnicas y aumentan las humanas y las

conceptuales. Ya que en los niveles operacionales existen problemas concretos y cotidianos que se resuelven con la técnica, mientras que en los niveles superiores se desarrolla la capacidad de pensar y plantear soluciones e innovaciones en la organización.

La autora de esta tesis considera la teoría de las habilidades de Katz relevante para el estudio, pues a través de ella se tratará de proporcionar el perfil de habilidades gerenciales idóneo para los gerentes de las empresas manabitas, además de ser una teoría que puede adaptarse perfectamente a cualquier sector empresarial, y que puede favorecer la capacitación del profesional de la administración en el manejo del personal desde diferentes perspectivas pues abarca los niveles operacional, intermedio e institucional requeridos para desempeñarse en las distintas funciones y cargos que demandan las empresas modernas.

Teoría de Edgar Schein

Por otro lado, Schein (1978) reconoce el dominio de habilidades importantes para analizar los factores internos y externos de la organización. Categoriza a las habilidades en: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades emocionales y habilidades interpersonales. En la de motivación y valores se destacan el empoderamiento con la institución y la obtención de metas, relacionando también valores personales como organizacionales, las habilidades analíticas representan la capacidad de resolución de conflicto, recapitulación de la información y la motivación personal, las habilidades interpersonales están enfocadas en la relación que se debe tener con las personas dentro y fuera de la organización, pendientes de una buena comunicación y un ambiente adecuado a fin de ser influyente; y, las habilidades emocionales referentes a las tomas de decisiones con características propias del ser humano (Raineri Bernain, 1998) . Se destaca que los autores hasta ahora relacionan estrechamente las habilidades con las otras personas.

Teoría de las Habilidades gerenciales de Whetten y Cameron

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) definen las habilidades gerenciales o directivas, como las destrezas que se necesitan para manejar la propia vida, así como las relaciones

con los demás. Es decir, son habilidades que determinan el crecimiento y evolución de la empresa, pues a través de ellas se asegura el desarrollo de los procesos y la integración de todo el personal en la mejora continua de la calidad del servicio que se presta (Whetten y Cameron, 2011). De acuerdo con los autores precitados, estas evaluaciones constituyen las valoraciones para el desarrollo centrándose en las aptitudes que requieren los directivos, gerentes y ejecutivos actuales y futuros (Whetten y Cameron, 2011). De acuerdo con estos autores, las habilidades directivas esenciales, que debe manejar todo gerente están definidas por diez dimensiones (ver Figura 4) y categorizadas en tres tipos de habilidades:

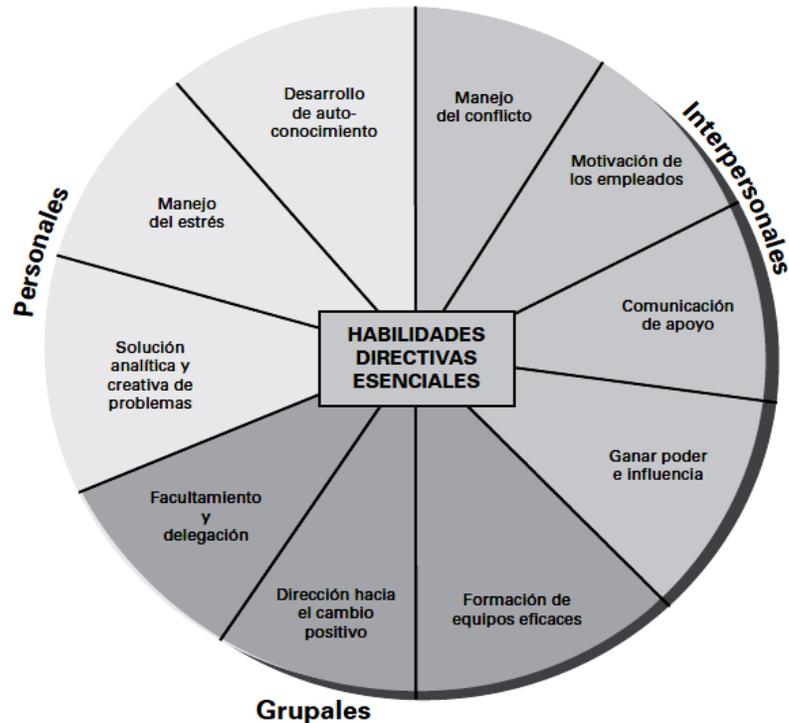
- a) **Habilidades personales:** son habilidades que contemplan el perfeccionamiento de la inteligencia y manejo del estrés personal, la solución analítica y creativa de problemas. Se centran en asuntos que tienen que ver con el manejo del propio yo, mostrando entereza en las diferentes conductas habituales. Se reflejan cuando la persona realiza una introspectiva, conociendo su carácter, conducta, reacciones, entre otras. Entre ellas están: el desarrollo del auto-conocimiento, manejo del estrés y solución analítica y creativa de problemas (Whetten y Cameron, 2011; Katz, 1995; Griffin y Van; 2013).

- b) **Habilidades Interpersonales:** son habilidades que contemplan la capacidad para entender a otras personas. Permiten al individuo relacionarse mejor con los demás, manejo de la habilidad para trabajar en grupo, con colaboración, cortesía y cooperación a fin de resolver las necesidades de otros y llegar a obtener si es necesario, objetivos comunes. Dentro de estas habilidades se encuentran: motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia (Whetten y Cameron, 2011) Los directivos que desarrollan de forma efectiva las habilidades interpersonales, son vistos como personas optimistas, confiadas y carismáticas, cualidades apreciadas por quienes interactúan con ellos (Schein 1978; Chiavenato 2011:2017; Griffin y Van 2013; Qian, 2016).

- c) **Habilidades grupales:** constituyen las habilidades necesarias para lograr la conformación de equipos eficaces y altamente productivos, se centran en la

empoderar y delegar en el trabajo, formar equipos efectivos y fomentar el trabajo en equipo. Manejar este tipo de habilidades hace a los directivos personas capaces para el trabajo en grupo, garantizando una mejor calidad de la labor que se realiza y logrando además el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional de los colaboradores (Whetten y Cameron; 2011; Qian 2016; Pereda 2016).

Figura 4. Habilidades gerenciales según Whetten y Cameron (2011)



Fuente: Elaboración propia con base en Whetten y Cameron (2011)

Esta teoría es considerada por la autora de la tesis de gran valor para el estudio que se realiza pues, lograr que los gerentes de las empresas manabitas desplieguen este tipo de habilidades será propicio para desarrollar un mejor trabajo en las empresas y lograr el cumplimiento de los objetivos, además de fomentar el crecimiento personal y profesional del empleado, entendiendo que a mayor satisfacción consigo mismo, mejor comportamiento para alcanzar el éxito en el desarrollo organizacional y el crecimiento de la empresa.

2.3. Las dimensiones de las habilidades gerenciales

Si se considera el origen etimológico de la palabra “habilidad” se puede apreciar que la misma se refiere a la destreza que tiene una persona para lograr desarrollar una tarea. Es decir, puede asumirse como la eficiencia que muestra un individuo al desarrollar algún tipo de actividad o tarea dentro de un contexto particular. Lo que implica que puede asociarse con las competencias con las que se cuenta para cumplir con una labor asignada.

En el contexto laboral, las habilidades son asumidas como competencias, y éstas a su vez se refieren a la capacidad para ejecutar las tareas, considerando criterios de desempeño definidos por la empresa u organización. Es decir, las competencias engloban conocimientos “saber”, actitudes “saber ser” y habilidades “saber hacer”, que un individuo posee para desempeñarse en un cargo determinado. En el caso de los gerentes o directores de empresas u organizaciones, poseer habilidades gerenciales, implica ser competente para desempeñarse en este cargo, pues de ello se demanda saber movilizar recursos personales y del entorno, con la finalidad de responder a las distintas situaciones que pueden presentarse en el contexto empresarial, cuando de administrar talento humano se trata (Rondan, Navarro y Arenas, 2016).

La literatura revisada destaca que según estudios realizados en las últimas décadas, hay evidencias suficientes para asegurar que las empresas que se han considerado hasta ahora exitosas y destacadas en el mercado, son aquellas creadas o dirigidas por directivos competentes y altamente eficaces, entrenados ampliamente en el manejo de las habilidades gerenciales, lo que lleva a aseverar que las mismas inciden de manera determinante en la gestión organizacional y que orientan a mayor consecución de logros (López, Parra y Rubio, 2019).

Existen diferentes habilidades gerenciales que los gerentes o directores de empresas deben poseer para lograr desarrollar con éxito las actividades de administración en el rol que les corresponde desarrollar, las mismas tienen que ver con el nivel personal, el nivel interpersonal y el nivel grupal, las cuales son fundamentales en el desarrollo dentro de la empresa u organización, pues fomentan el desarrollo de las relaciones entre el personal a su

cargo y permiten el mejoramiento, productividad, perdurabilidad e innovación en la gestión que se lleva a cabo. Las mismas se desarrollan en las siguientes líneas

A partir del análisis en el apartado anterior, se puede concluir que las dimensiones de las habilidades gerenciales son múltiples. Todas las teorías descritas son consideradas relevantes para el estudio, pues se entretajan entre sí y convergen en definir las competencias fundamentales que caracterizan al directivo o gerente eficaz, capaz de interactuar en grupo y con una visión personal humanizada. Sin embargo, para lograr el objeto de nuestro estudio nos hemos decantado por utilizar el modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011).

El modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011) sobre habilidades directivas es interesante por varias razones:

- Integralidad: El modelo considera una amplia gama de habilidades que son relevantes para la gestión efectiva en organizaciones, lo que lo convierte en un enfoque integral.
- Enfoque en habilidades clave: El modelo identifica habilidades específicas que son críticas para la gestión efectiva, incluyendo habilidades interpersonales, de resolución de problemas y de toma de decisiones.
- Enfoque en el desarrollo de habilidades: El modelo proporciona una guía clara para el desarrollo de habilidades directivas, lo que lo convierte en un enfoque práctico para mejorar el desempeño de los gerentes.
- Aplicabilidad: El modelo puede aplicarse a una amplia variedad de situaciones organizacionales, lo que lo convierte en una herramienta útil para una amplia gama de gerentes y líderes.

En general, el modelo propuesto por Whetten y Cameron (2011) es interesante porque proporciona una guía práctica y útil para el desarrollo de habilidades directivas críticas que pueden mejorar significativamente el desempeño de los gerentes y líderes en cualquier tipo de organización. Por tales motivos, a continuación, en los siguientes apartados se profundiza sobre las características personales, interpersonales y grupales que estos autores consideran deben tener los directivos eficaces.

2.3.1. Habilidades personales

Una de las habilidades directivas que cobra gran significado en el desarrollo profesional del individuo lo constituyen las habilidades personales, pues las mismas le obligan en primer lugar a conocerse a sí mismo, y en segundo lugar a manejar otras habilidades que exigen el dominio personal (Amaril, 2008). Es por esto que diversos autores destacan que dentro de las habilidades directivas, el desarrollo de habilidades personales son necesarias para obtener resultados y ejecuciones exitosas dentro de las organizaciones empresariales, que van a incidir sin discusión en la rentabilidad y la permanencia de la empresa en el mercado comercial (Ramírez-Rojas, 2018). Dentro de las habilidades personales que es necesario que un directivo desarrolle se encuentran el autoconocimiento, la gestión del estrés y la solución creativa de problemas.

Autoconocimiento

Desde épocas muy antiguas, diversos autores han abogado por la importancia del conocimiento interior del individuo. De hecho, la expresión antigua “conócete a ti mismo” ha sido atribuida a diversos filósofos, queriendo indicar que la búsqueda del autoconocimiento es un requisito indispensable para el crecimiento personal de cualquier individuo. Pues, es un aspecto fundamental para poder alcanzar el dominio de uno mismo, aunque esto en muchos casos no sean suficiente para funcionar de manera efectiva (Whetten y Cameron, 2011).

En la misma investigación de Whetten y Camerón (2011) se indica que este autoconocimiento se extrapola a las empresas. Principalmente, cuando se presentan

inconvenientes asociados al manejo del personal, ya que esto les genera presión y estrés, derivado fundamentalmente de problemas asociados al autoconocimiento y a un inadecuado manejo de las prioridades, lo que ocasiona normalmente problemas y conflictos que con el tiempo se vuelven imposibles de subsanar.

El autoconocimiento y la aceptación de sí mismo son requisitos fundamentales para el logro de una adecuada salud psicológica, crecimiento personal, capacidad de conocerse a uno mismo y por ende aprender a aceptar a los demás con sus capacidades y limitaciones, pues ya se ha aprendido a aceptar las propias (Rogers, 1961). Ello induce a conjeturar que autoconocerse es un valor personal generador de ventajas para los directivos. Así, saber reconocer y aceptar las limitaciones en las capacidades y los errores personales, es aceptado como un valor intangible personal que contribuye a hacerse mucho más empático con los demás y aceptar a los demás con sus defectos y virtudes, además de ayudarles a crecer como personas y como profesionales, pues el autoconocimiento es esencial para lograr el funcionamiento productivo tanto a nivel personal como interpersonal, generando mayor comprensión hacia el otro (Argandoña, 2013).

Algunos autores alegan que no existe lugar a dudas que el conocimiento tácito es necesario para poder mejorar las habilidades directivas que el individuo posee. Spencer y Spencer (1993) afirman que para desempeñar funciones directivas los individuos deben de tener un alto nivel de autoconocimiento porque demuestran ser más sanos desde el punto psicológico. El autoconocimiento es uno de los cuatro elementos de la inteligencia emocional, siendo una capacidad fundamental para el ejercicio del liderazgo en las organizaciones modernas y haciendo a los individuos mucho más proactivos y afanosos al trabajo, convirtiéndolos en personas altamente productivas (Baesu, 2019)

En el estudio del autoconocimiento existen cinco áreas que son muy importantes para alcanzarlo y con ello ayudar a desarrollar una administración exitosa. Estas áreas son: la inteligencia emocional, los valores personales, el estilo cognoscitivo, la orientación hacia el cambio y la autoevaluación básica y esencial (Allan y Waclawski, 1999; Sosik y Megerian, 1999; Cools y Van den Broeck, 2007). Todos estos autores coinciden en que estas áreas son

importantes factores que contribuyen a predecir aspectos claves del desempeño eficaz en los equipos, pues contribuyen a desarrollar la creatividad, favorecer la comunicación organizacional, mejorar la satisfacción de los trabajadores y el desempeño laboral entre otros.

La inteligencia emocional es definida como la capacidad que tiene el individuo de manejarse a sí mismo y las relaciones con los demás, inspirándose en sus propios valores (Baesu, 2019). La posesión de este valor intangible es uno de los factores de mayor importancia para que los líderes y directivos alcancen el éxito en su desempeño (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000). Hay quienes piensan que tener autoconocimiento es decisivo en la inteligencia emocional y que incluso tiene más peso que el cociente intelectual para vaticinar el éxito en el desempeño y la vida.

Por su parte, los valores personales, constituyen el centro del comportamiento y su dinámica, además de que desempeñan un papel fundamental al momento de unificar la personalidad (Whetten y Cameron, 2011). Los valores personales orientan las actitudes y el comportamiento en el individuo de ahí su importancia en este aspecto.

El estilo cognoscitivo es otra área de dominio del autoconocimiento que hace alusión a la manera en los individuos recopilan y asimilan la información. Diversos autores aseguran que las diferencias individuales inciden de forma determinante en el estilo cognoscitivo, pues intervienen en la percepción, aprendizaje, solución de problemas, toma de decisiones, en la comunicación y la creatividad que el individuo despliega (Cools y Van den Broeck, 2007; Kirton, 2003).

La orientación hacia el cambio se focaliza en los métodos que los individuos aplican para enfrentar los distintos cambios que provienen del entorno. La manera que tienen los individuos de afrontar los cambios y poder adaptarse a las nuevas condiciones que se le puedan presentar en los distintos momentos de la organización (Peters, 1988).

En cambio, la autoevaluación básica y esencial tiene que ver con los aspectos claves de la personalidad y cómo ésta puede incidir en el desempeño de la personalidad del individuo, pudiendo llevarle a asumir cualquiera de los tipos de personalidad hasta ahora conocidos. Saber autoevaluarse como persona es fundamental para asumir la dimensión personal de cada uno (Whetten y Cameron, 2011). A la evaluación esencial se le suele denominar valía personal positiva, ya que abarca el nivel en que el individuo es capaz de valorarse a sí mismo y sentirse plenamente competente como tal. Está compuesto por cuatro componentes que son la autoestima, la autoeficacia, el neuroticismo y el locus de control, todos ellos conforman un factor poderoso que es fundamento de la personalidad (Judge, et al, 2003).

Todas las áreas antes mencionadas son consideradas necesarias para que los individuos puedan lograr orientar la personalidad que guía su comportamiento. También para que puedan alcanzar niveles de autoestima y autosuficiencia que contribuyan a que se pueda lograr adecuados niveles estabilidad emocional y autocontrol, a su vez indispensables para alcanzar grados de efectividad y eficacia en el desempeño de funciones como directivo.

Gestión del estrés

La resiliencia para manejar las situaciones estresantes es otro de los desafíos para los gestores. El saber manejar el estrés se ha identificado como determinante del saber ejercer el liderazgo (Harms et al., 2017). El estrés influye en el comportamiento del líder, en la habilidad que los directivos tienen para alternar entre varios estilos de liderazgo, los que garantizan que cualquier situación que se presente se maneja de manera efectiva. Sin embargo, el concepto de estrés ha sido ampliamente estudiado desde distintas disciplinas y enfoques por las consecuencias negativas que provoca en la vida de las organizaciones y en la salud de las personas. Al acotarlo al ámbito de las habilidades directivas se observan ciertas variantes.

Desde la perspectiva de Martínez (2004), el estrés “es producido por la manera en que reaccionamos ante diversas situaciones o acontecimientos de la vida que son por sí mismo estresantes” (p. 34). Bajo esta acepción el concepto de estrés puede ser entendido como la

respuesta o reacción del individuo ante una situación o evento que puede ser físico o psicológico, pero que se deriva en consecuencias que pueden ser físicas, mentales, emocionales, entre otras, y están provocadas por cambios personales, culturales, sociales o laborales. Desde la visión de Lazarus y Folkman (1986), el estrés se define como “un proceso que acciona a una persona cuando percibe una situación que considera amenazante” (p. 67).

De este significado se puede inferir que el estrés es un proceso, donde las demandas que el individuo está percibiendo del entorno requieren de respuestas adecuadas que lo obligan a poner en marcha sus recursos de afrontamiento (Martínez, 2004). Las ideas fundamentales sobre el concepto de estrés sintetizan que es ocasionado por diversas situaciones negativas en torno a los problemas de salud y laborales, que se convierten en tensiones emocionales que los individuos soportan a diario y en cualquier momento de la vida para las que no se está preparado (Naranjo, 2008).

En lo referido al manejo del estrés se sabe que es una de las habilidades directivas que tiene mayor relación con la administración del tiempo y la de la relación estrés-tiempo. Se considera una habilidad determinante, donde todavía hay campos de estudio dentro del ámbito de la gestión de las organizaciones y la dirección eficiente. Sobre todo, porque en la literatura se considera que el estrés es producto de factores tanto internos como externos al individuo (Sloan y Cooper, 1987).

Por ejemplo, cuando desde el ámbito empresarial u organizacional se estudia el estrés laboral el problema se concibe como resultante del descontrol o desajuste entre el individuo y también como secuela de las labores o tareas que realiza, esto es, entre las capacidades del individuo y las que el empleo le exige (Sloan y Cooper, 1987). En este sentido, la función gerencial exige competencias relacionadas con el análisis de las capacidades del empleado y el ajuste de las labores que el mismo debe realizar. Todo ello, en función del perfil laboral y de las exigencias que demanda el puesto de trabajo.

Diversos estudios realizados en psicología han reportado que las consecuencias del estrés no afectan de forma negativa sólo a los empleados, sino que se traducen en consecuencias negativas y visibles para los directivos (Auerbach, 1998; Staw, Sandelands y Dutton, 1981, Weick, 1993b), los cuales tienden a manifestar algunas de las siguientes conductas:

- Percibir información de manera equivocada, seleccionando únicamente lo que confirme sus prejuicios.
- Mostrar conductas intolerantes a situaciones ambiguas.
- Tener fijación en un método único de resolución de problemas.
- Sobreestimar el avance del tiempo, lo que les obliga a vivir muy a prisa.
- Menor capacidad de hacer distinciones en los problemas.
- Escuchar menos a los otros.
- Menor capacidad de generar pensamientos creativos.
- Este tipo de conductas son resultado del estrés combinado de empleados y directivos.

Aunque en los directivos tiene mayor notoriedad. Afecta al comportamiento eficaz del gerente, ya que el estrés afecta a la pérdida de capacidad para tomar buenas decisiones, a saber, escuchar a los otros, a resolver eficazmente los problemas, a planificar y ser creativos a las nuevas ideas (Robbins y Judge, 2013). De esta manera, el estrés manejado de forma equivocada puede tener efectos perjudiciales para la empresa en la generación de utilidades y rentabilidad en la organización.

Solución creativa de problemas

Otra de las habilidades personales que se requieren en los gestores son las de pensamiento creativo. También se consideran esencial para el éxito profesional y organizativo tener la capacidad de solucionar problema de forma creativa. En casi todos los aspectos de la vida de las personas se presentan problemas. Por tanto, aprender a solucionarlos de una manera creativa es una habilidad que debe ser indispensable desarrollar, ya que con ella se aprende a buscarle soluciones a cualquier eventualidad que pueda presentarse tanto a nivel personal como laboral.

El tiempo de trabajo de un directivo o gerente, en gran medida, consiste en hacer frente a la presencia de problemas. Razón de peso para entender que es necesaria cultivar esta habilidad en el desarrollo profesional de los directivos. La creatividad es percibida como la capacidad que tiene un individuo para generar ideas y conceptos nuevos, es decir, es la alternativa de encontrar maneras originales y únicas de solucionar una situación que se presenta. En el entorno laboral, llegar a soluciones creativas en la resolución de problemas tiene que ver con la capacidad de observar el entorno, detectar las debilidades y fortalezas de lo que rodea a la organización, así como las posibles alternativas para abordarlas. Ser un gestor creativo favorece la creación de ambientes de trabajo eficientes porque se tiene la posibilidad de ser flexible al abordar los problemas y ser analítico cuando se toman decisiones (Omaña, 2012).

Desde esa perspectiva, la creatividad se convierte en un cúmulo de oportunidades para redefinir los problemas y encontrar soluciones novedosas a los mismos. Es por esto que, al formular el rol que debería cumplir el directivo se requiere profundizar en las competencias que debería poseer, ya que el gerente ideal para cualquier empresa es el que pone a disposición de la misma, lo mejor de sí, para convertirse, más que en un jefe, en un líder afable, competitivo y exitoso (Porter, 1979).

Concatenado con esta idea, Rabouin (2008) sostiene que, para propiciar mejores condiciones para la creatividad de las personas hay que abandonar los paradigmas anteriores y gestionar desde la confianza y la libertad, de tal forma que todos se sientan del mismo equipo, por lo tanto, se puedan resolver problemas.

En concordancia con estas ideas, Whetten y Cameron (2011) proponen un modelo de resolución de problemas soportado en cuatro pasos básicos que son: definir el problema, generar soluciones alternativas, evaluar y relacionar la alternativa a implementar y poner en práctica la solución y darle seguimiento. La Tabla 3 recoge los pasos propuestos por los autores en su modelo y las características que se hacen evidentes en cada paso.

Tabla 3. Modelo de solución de problemas de Whetten y Cameron (2011)

Proceso	Características
1.- Definir el problema.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenciar hechos de opiniones. ✓ Especificar las causas subyacentes. ✓ Pedir información a todos los implicados. ✓ Plantear el problema de manera explícita. ✓ Identificar qué norma se viola. ✓ Determinar de quién es el problema. ✓ Evitar plantear el problema como una solución disfrazada.
2.- Generar soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posponer la evaluación de las alternativas. ✓ Asegurarse de que todos los individuos implicados generen alternativas. ✓ Especificar alternativas congruentes con las metas. ✓ Especificar alternativas a corto y largo plazos. ✓ Construir sobre las ideas de los demás. ✓ Especificar alternativas que solucionen el problema.
3.- Evaluar y seleccionar una alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar con respecto a un estándar óptimo. ✓ Evaluar de manera sistemática. ✓ Evaluar en relación con las metas ✓ Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios. ✓ Especificar la alternativa elegida de manera explícita.
4.- Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ponerla en práctica en el momento adecuado y con la secuencia correcta. ✓ Brindar oportunidades para retroalimentación. ✓ Fomentar la aceptación de los aceptados. ✓ Establecer un sistema de supervisión continuo. ✓ Evaluar con base en la solución del problema.

Fuente: Whetten y Cameron (2011).

La aplicación del modelo es práctica y detalla paso a paso lo que se debe realizar para la solución de problemas. A pesar de que los pasos se notan sencillos, demandan recursos logísticos, para lo cual las organizaciones deben coordinar de manera efectiva con los directivos administrativos (Whetten y Cameron, 2011).

Según Tracy (2016) la creatividad es una característica natural y espontánea de las personas positivas con alta autoestima, pero que se cultiva a partir de las experiencias pasadas, la situación actual y la autoimagen. Por tanto, se debe tomar conciencia de los ambientes negativos que nos inhiben del pensamiento creativo e impiden actuar de forma creativa en la resolución de problemas. En particular, considerar las dos razones básicas por las cuales el directivo presenta dificultades para dar solución creativa a los problemas: la primera es considerar equivocadamente que la creatividad es un proceso unidimensional y la segunda es desarrollar bloqueos conceptuales basados en la experiencia cuando buscan la solución de un problema, pues esto impide buscar una solución verdaderamente eficaz (Whetten y Cameron, 2011).

2.3.2. Habilidades interpersonales

El concepto de habilidad interpersonal es entendido como el conjunto de destrezas que el individuo posee y que le permiten interactuar con sus semejantes. En el ámbito laboral, permiten que los trabajadores puedan interrelacionarse de forma exitosa en el entorno donde se desenvuelven, indistintamente de que este sea cambiante o pueda constituirse en un constante desafío (Goyal, 2013).

Así, poseer habilidades interpersonales hace más fácil las relaciones entre los grupos, pues sirven para conectar de forma hábil con las demás personas, en distintas facetas y situaciones de la vida cotidiana. Uno de los escenarios de la vida que más requiere de la presencia de este tipo de habilidades es el entorno laboral. El lugar de trabajo es donde los individuos encontramos grupos de personas de diversa índole y que se ven avocadas a establecer relaciones laborales positivas para poder interactuar de forma fluida. Por tanto,

se trata de un espacio en el que las habilidades interpersonales desempeñan un rol fundamental. (Agolla y Van Lill, 2013).

Las relaciones positivas interpersonales son necesarias para poder lograr que los individuos puedan desempeñarse mejor en sus labores. Esto considerando que, este tipo de relaciones propicia seguridad en las personas, les ayuda a concentrarse mejor en sus labores, disminuye la ansiedad y por ende menos distracción en el trabajo, son más proclives a buscar el apoyo de otros individuos con energías positivas, lo que fomenta mayor intercambio de información, aumento del compromiso con la empresa y con los demás, generando mayor productividad y con más éxito en sus labores (Dutton, 2003).

En este orden de ideas, algunos autores consideran que, en las organizaciones, las relaciones interpersonales son necesarias y deben ser positivas. Esto es, que sirvan para el adecuado funcionamiento del grupo, para lograr ambientes laborales eficientes, para incidir de manera efectiva en los trabajadores y para generar consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales ideales para el mejor funcionamiento del grupo (Baker, 2000; Dutton, 2003). El tipo de capital relacional que trae como consecuencia mayor cooperación y la disminución de los obstáculos en los procesos con la finalidad de obtener mayor éxito en el desempeño. A continuación, se explican algunas habilidades interpersonales que los autores citados coinciden en la importancia del buen funcionamiento de las organizaciones.

Comunicación de apoyo

En la gestión empresarial, la comunicación es una herramienta estratégica, ya que contribuye de forma determinante en el manejo de la gestión y de la dirección. Al ser utilizada adecuadamente por el directivo o gerente, se convierte en una habilidad directiva, necesaria para el adecuado funcionamiento de la empresa: la comunicación de apoyo.

La comunicación de apoyo es considerada por Dutton (2003) y Goyal (2013) como una herramienta necesaria en el manejo del recurso humano, pues contribuye de manera determinante en la resolución de conflictos, sin que los mismos se conviertan en un hecho

personal y deterioren las relaciones entre el grupo. Este tipo de comunicación, se aborda el problema y no la persona, al momento de debatir los asuntos laborales.

Desde la perspectiva de Rosen (1998), es considerada la habilidad más importante que debe poseer un directivo, pues le va a permitir fortalecer las relaciones entre el grupo de manera positiva y alcanzar la capacidad de comunicarse con los trabajadores de forma tan positiva que logre provocar sentimientos de confianza, apertura y apoyo. (Rosen, 1998). Es decir, es una herramienta determinante para que un directivo logre manejar las relaciones tanto internas como externas de la empresa.

En muchas ocasiones, el personal directivo se ve en la imperiosa necesidad de actuar para corregir comportamientos del personal a su cargo, lo que se hace muy difícil. Es por esto que se debe utilizar un tipo de comunicación que fortalezca las relaciones entre el personal, es decir, utilizar un tipo de comunicación de apoyo, que ayude a incrementar una relación positiva entre los comunicadores al momento de solventar alguna situación problema (Whetten y Cameron, 2011). De acuerdo con estos autores, este tipo de comunicación busca fomentar relaciones positivas, además de que permite comunicar información que no es halagadora, así como resolver asuntos difíciles con otras personas y durante el proceso fortalecer la relación. Generalmente, el estudio de esta dimensión se circunscribe al análisis de los siguientes ocho atributos:

1. La congruencia del mensaje. Referida a mensajes honestos, donde las afirmaciones verbales que se hacen concuerdan con lo que se piensa y se siente al respecto. La congruencia es entendida como principio de honestidad del individuo, que sólo comunica aquello que desea comunicar y se ajusta exactamente a lo que piensa y siente sobre el tema. (Dyer, 1972; Hyman, 1989; Knapp y Vangelisti, 1996).
2. La descripción del mensaje. Este criterio se concentra en describir de forma objetiva los acontecimientos, así como la reacción manifestada ante el mismo acompañado de una sugerencia o alternativa. Busca en todo momento la

tendencia a evaluar o fomentar la aparición de interacciones defensivas, pues permite ser auténtico y congruente, así como ofrecer apoyo. Comprende a su vez tres pasos necesarios para alcanzar la comunicación de apoyo: a) Se debe describir de forma objetiva el suceso o comportamiento que debe ser modificado; b) Se deben describir las reacciones ante el comportamiento o suceso observado, tanto las propias como las del otro; y c) Se deben sugerir alternativas de solución aceptables, lo que lleva a centrar el debate en la sugerencia y no en la persona. Este tipo de comunicación es ideal para evitar que el afectado se sienta criticado o avergonzado ante la situación (Whetten y Cameron, 2011).

3. La orientación al problema y no a la persona. Defiende que la comunicación de apoyo debe estar enfocada a los problemas y todo aquello que debe ser modificado, concentrando el contenido del mensaje a la búsqueda de soluciones y no en la persona como tal, en sus características (Rosen, 1998)
4. La validación del mensaje. Busca centrar la atención en aquellas afirmaciones que generan respeto, colaboración y flexibilidad, es decir, son propensas a fomentar áreas de acuerdo. La comunicación se entiende validada cuando ayuda a que las personas logren sentirse reconocidas, comprendidas, aceptadas y valoradas, evitando en todo momento la invalidación que pueda ocasionar sentimientos negativos asociados a la autoestima, la identidad y las relaciones con los otros.
5. Las afirmaciones específicas. Este criterio evita la globalidad del mensaje en beneficio de los enfoques explicativos de acontecimientos particulares, evitando generalizaciones. Consiste en aplicar afirmaciones específicas para brindar apoyo, ayudar a identificar lo que se puede entender y aplicar de manera práctica y fácil el mensaje. Mientras más específica sea la afirmación, más oportunidad tendrá de incentivar la motivación en el receptor (Whetten y Cameron, 2011).

6. Las afirmación conjuntiva y no disyuntiva. Este atributo se centra en afirmaciones derivadas de comentarios anteriores que facilitan la interacción. Está asociada a mensajes previos que contribuyeron a la fluidez de la comunicación. Evita en todo momento que la comunicación se vuelva disyuntiva, para lo cual evita en todo momento: a) Inexistencia de falta de oportunidades para hablar; b) Interrupciones por parte de otros; y c) Acaparamiento de la conversación o múltiples intervenciones al mismo tiempo.

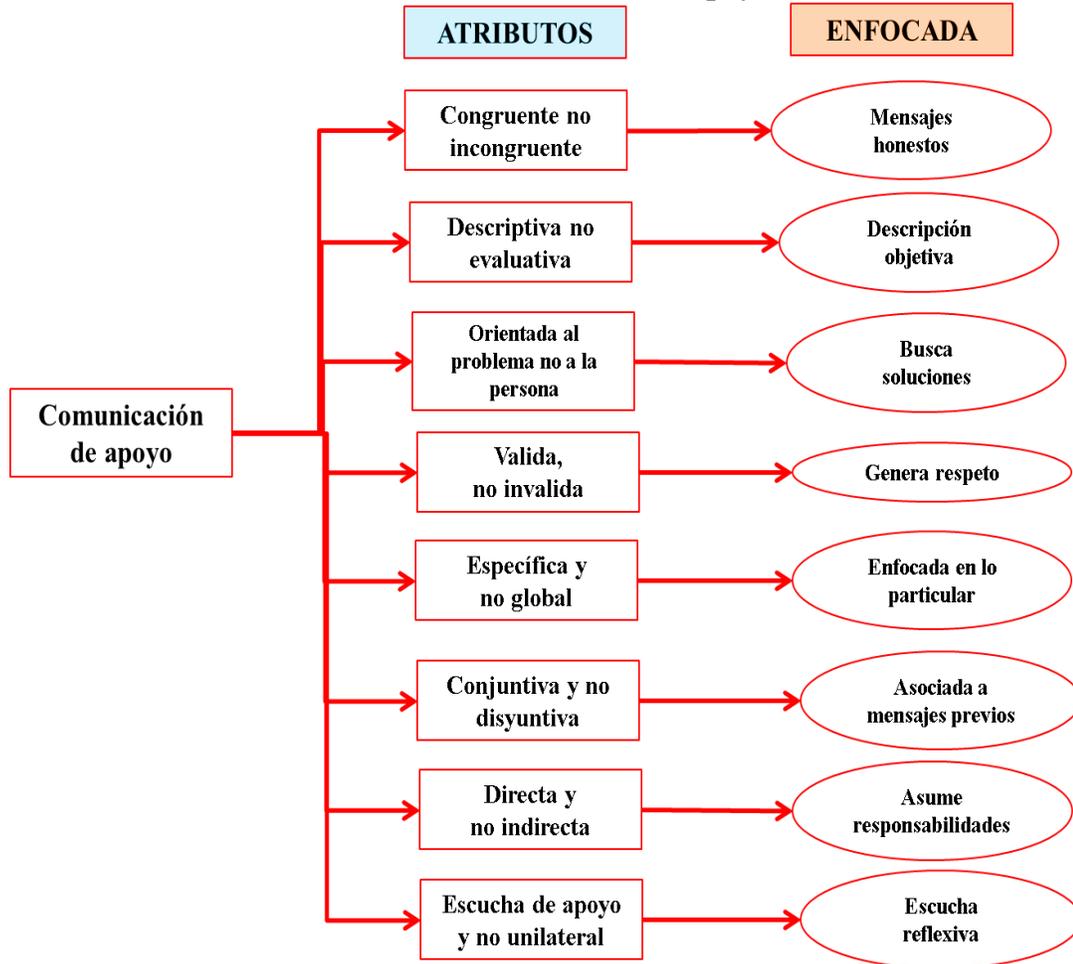
7. La responsabilidad directa e impropia del emisor. En este criterio predomina que el emisor asuma la responsabilidad personal por las declaraciones emitidas, es decir, la responsabilidad plena de lo que está comunicando. Mientras que cuando la comunicación es impropia, el emisor utiliza con frecuencia palabras e tercera persona que involucra a otras personas y pueden generar inconvenientes y malos entendidos en la comunicación. Por ello, cuando la comunicación es propia y directa, la confianza de los aludidos incrementa y ello genera sentimientos de aprecio personal.

8. Escucha de apoyo y no escucha unilateral: En este criterio es sugerido que el mensaje recibido por el receptor le lleve a reflexionar. Ello implica que el oyente sea quien hable y responda desde diferentes perspectivas. Se promueve que los oyentes ofrezcan sólo las recomendaciones que son realmente necesarias.

Los criterios indicados por Whetten y Cameron (2011) no solo definen esta habilidad directiva como la capacidad de transmitir mensajes por el emisor. Además, se considera importante que la comunicación de apoyo fortalezca la relación entre las partes, mediante un intercambio comunicacional positivo entre los que intervienen. La meta del directivo no consiste en agradar a los otros, sino contribuir a la entrega de mejores servicios, que contribuya a resolver las quejas de los clientes y a solucionar los posibles malentendidos entre el personal. Por tanto, los directivos deben ser diestros en manejar este tipo de

comunicación y también contribuir a que los subalternos aprendan a desarrollar estas aptitudes. La figura 5 sintetiza los aspectos fundamentales de la comunicación de apoyo.

Figura 5. Síntesis de los atributos de la comunicación de apoyo



Elaboración propia. Adaptado de (Whetten y Cameron, 2011)

Todos estos atributos son necesarios para un buen directivo, pues coadyuvan en la adquisición de habilidades tanto de comunicación como de escucha. Además, se trata de criterios que fortalecen las interrelaciones personales, considerando que el principio de la comunicación de apoyo consiste en establecer relaciones de confianza, fomentando relaciones positivas y el dominio de otros aspectos que son requeridos para el buen funcionamiento de los trabajadores y por ende de la empresa.

Poder e influencia

Una de las principales habilidades personales que debe desarrollar el directivo de una empresa u organización es la capacidad de poder e influencia en el personal a su cargo. Utilizarla le permite elevar sus competencias para mejorar el poder personal, utilizar la influencia como estímulo para un mejor trabajo, optimizar el comportamiento y resultado en los otros (Colina, 2006). Habilidad que está muy ligada al concepto de empoderamiento, originalmente en inglés *empowerment* (Colina, 2006).

En la literatura organizacional, el poder ha sido estudiado desde diferentes perspectivas. Uriz (1994) lo define como “un proceso mediante el cual se establece una relación crucial entre un individuo y su entorno” (p. 3). Bajo esta perspectiva conceptual, el poder suele ser utilizado por las organizaciones y sus dirigentes para producir bienes y servicios, así como también para ejercer control sobre el personal, creando dependencia. Para Robbins (1999) esta es uno de los determinantes “la dependencia es la clave del poder” (p. 38). Entendida como la habilidad de hacer que las demás personas necesiten algo que alguien posee para crear dependencia en los individuos.

Diversos autores, con amplia experiencia en el campo epistemológico, consideran que el uso efectivo del poder constituye el elemento más importante de la administración (Bennis y Goldsmith, 1997). En este sentido, para que un directivo logre ser líder en su organización debe influir en los subordinados construyendo una base sólida de poder para lograr que los mismos realicen trabajos excepcionales. Yukl (1998) lo distingue de la gestión situándolo en el plano político de las organizaciones.

Desde otro punto de vista, el poder puede ser concebido como una manifestación de eficacia personal. La habilidad de movilizar recursos para alcanzar un trabajo mucho más productivo. Las personas que cuentan con poder tienen la habilidad de moldear y transformar el entorno. Mientras que aquellas que carecen del mismo son moldeadas por el medio (Kanter, 1994). Bajo este enfoque se considera que los directivos que muestran más poder son capaces de alcanzar mayores logros personales, además de transmitir mejor la información y aprovechar los recursos en beneficio de los subordinados. Es por esto que los

empleados suelen preferir jefes que muestren mayor autoridad, ya que esto les hace sentir seguros y motivados, pues perciben en el jefe a una persona que ejerce mucha influencia en los demás.

En las organizaciones empresariales es importante aprender a utilizar el poder, pues tanto la falta de poder como el abuso constituyen situaciones que tienden a debilitar y ser contraproducentes en la empresa, Whetten y Cameron (2011) para remediar este tipo de problemas identifican cuatro características personales, que se convierten en fuentes de poder para el directivo:

- a) Pericia: refleja el conocimiento y las capacidades del individuo con respecto al trabajo, es decir, las habilidades técnicas que el mismo posee. La pericia puede provenir de la preparación académica que tenga el individuo, del aprendizaje autodidacta adquirido o bien de la experiencia laboral mostrada. Se hace evidente en aquellas empresas que están bien establecidos y en las cuales la toma de decisiones suele ser razonada (Bennis y Goldsmith, 1997).
- b) Atractivo personal: incluye el encanto que tiene un individuo. Puede representar una fuente de poder si el individuo cuenta con carisma, comportamiento agradable y atributos físicos, lo que lo convierten en un líder carismático (Yukl, 1998). Característica la de ser carismático a su vez implica tener la habilidad para lograr inspirar a los seguidores con entusiasmo y devoción.
- c) Esfuerzo: es una de las características que más valor tienen en los directivos, pues se asocia al significado de responsable y confiable. Ser percibido como alguien que puede “hacer lo necesario” para cumplir con su trabajo es el mérito más valioso que puede tener un individuo.
- d) Legitimidad: tiende a incrementar la aceptación y esta es la característica básica para influir de manera personal en los subordinados. Al líder verdadero se le reconocen atributos como estar siempre atento a los valores organizacionales para

defenderlos y proyectarlos hacia los empleados que quizás los desconozcan. Visto como la forma de asegurar la actuación y el comportamiento adecuado en la organización.

Respecto de los estudios empíricos sobre este tema cabe destacar que ejercer poder e influencia dentro de una organización es importante no solo para el directivo y sus relaciones con los empleados, sino para los subordinados. El proceso de influencia del poder en las organizaciones es multidimensional. Los líderes influyen en los empleados y, al contrario, las actuaciones de los empleados también repercuten en los líderes. Igualmente, el manejo del poder vincula a otros compañeros que no poseen autoridad directa o que son externos a la organización (Borjas, 2005) y todo ello sirve para establecer mejores relaciones con los pares y con los superiores (Borjas, 2005).

Motivación

La motivación representa el deseo y el compromiso que manifiestan los empleados con los objetivos de la organización. Se trata de los aspectos más difíciles en las funciones de los directivos. Evitar el desánimo o distracción de los empleados cuando realizan sus tareas es fundamental para un correcto funcionamiento de la organización. Es posible un colaborador se esfuerce y sea perseverante, pero carece de inspiración, lo que en algún tiempo determinado se vuelve insostenible (Whetten y Cameron, 2011)

La literatura revisada hace referencia a que motivación y liderazgo son conceptos que se encuentran estrechamente relacionados. Según Marina (2011) “la motivación es uno de los conceptos que se presenta más confuso para la psicología, pues incluye muchas variables y matices” (p. 32). En gran medida se explica por la influencia de un gran número de aspectos que deben ser considerados para lograr mantener un individuo altamente motivado para desempeñar sus funciones, al menos en el ámbito laboral.

También se vincula la motivación con la ética empresarial. La motivación como catalizador de los valores de la organización ocuparía así un lugar preponderante, identitario y que, junto al trabajo, la dirección, y las relaciones con el entorno, proyectan la empresa de

manera social y solidaria (Llano y Llano, 1998). Además, en otro enfoque es observado este constructo como un bien intangible que forma parte del capital intelectual de la organización, que junto al nivel estratégico y la planificación son indicadores que orientan el futuro de la empresa (Bossi, Fuertes, y Serrano, 2001).

La motivación suele ser el mejor instrumento para resolver el “no querer hacer las cosas”, El elemento más útil para los directivos que aspiran disponer de los empleados más capacitados, competentes, con los niveles de formación adecuados con personas proactivas y con capacidad para innovar e incluso influir en otros para lograr los objetivos propuestos (Klase, 1996).

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios que una adecuada motivación genera a las organizaciones, no es una tarea fácil lograr mantener la motivación de los equipos de trabajo Cho y Perry (2012) consideran que motivar a los trabajadores y mantenerla en el tiempo “constituye una de las principales habilidades directivas para la que el gerente debe estar entrenado y capacitado” (p. 57). Esto considerado que saber motivar al empleado implica actuar sobre aspectos claves en la satisfacción personal como son el reconocimiento y logro.

Las organizaciones actuales contemplan el factor humano como el capital necesario para generar ventajas competitivas. Los recursos humanos determinan el funcionamiento de la organización y la evolución de la misma. Es por esto que algunos autores opinan que se debe el foco de atención de los directivos de las organizaciones se ponga en el talento humano (Valderrama, 2010). Por ello, el pilar del capital humano debe ser cimentado en torno a la motivación, el compromiso y el desarrollo de los trabajadores.

Por otra parte, cuando las habilidades directivas se utilizan para levantar el pilar del capital humano Sánchez (2008) sugiere considerar en el estudio de la motivación los factores externos e internos que influyen en la voluntad de los trabajadores (Sánchez, 2008). Los externos tienen su origen fuera de la empresa y no se pueden modificar desde el interior de la misma, lo único que se puede hacer es gestionar los aspectos que pudieran influir en ellos

y en los empleados. Los internos, sí modifica la motivación y la voluntad de los trabajadores. Entre ellos se incluyen factores psicosociales como, el dinero, el reconocimiento y elogio, el tiempo, la promoción de la carrera profesional y el desarrollo profesional, el trato de calidad y elección de tareas, la autonomía, la formación, acciones, recreación y regalos. Todos ellos pueden ser modificados dentro de la organización con la finalidad de aumentar la motivación del empleado y de esta manera lograr un mayor desempeño en cada uno de los puestos de trabajo (Ramió, 1999; Sprenger, 2005).

Por todo esto, la motivación en los empleados es un aspecto fundamental en el desempeño gerencial. Al estudiar el concepto de directivo eficaz se toma como instrumento de valoración el tiempo que dedican para incrementar la motivación y fortalecer el desempeño de los subordinados, incluyendo las medidas relativas a las recompensas por el esfuerzo e interés que los trabajadores manifiestan al realizar sus tareas. Sin embargo, Kotter (1996) considera que la estrategia del directivo eficaz debe evitar caer en la idea equivocada de trabajar para mejorar el estado de ánimo del personal como una forma de presionar para obtener resultados a corto plazo (Kotter, 1996).

Gestión de conflictos

Conceptualmente, la gestión de conflictos es entendida como la discrepancia entre dos o más conductas, puntos de vista, objetivos, y afectos entre individuos o grupos, que delimitan sus metas de mutuo acuerdo incompatibles. La resolución de conflictos es definida por Pereda (2016) como “la habilidad de enviar un mensaje que sea efectivo, donde se expresen de forma clara sentimientos y necesidades, con el fin de escuchar eficazmente la otra parte y escoger el enfoque que sea más adecuado” (p. 187). Esto implica tener las competencias necesarias para saber identificar los distintos comportamientos que son eficaces en las relaciones interpersonales o para plantear soluciones como hacer del conflicto un evento ventajoso y utilizarlo para obtener mejores resultados (Bermejo y Fernández, 2010).

Hay autores que aseveran que el conflicto se establece en presencia de desacuerdos y cuando se hace radical, las partes tienen la oportunidad de negociar, aplicando mecanismos

que hagan viable un arreglo común y beneficioso para ambas partes, para lo cual es necesario utilizar la comunicación como vía más rápida y oportuna (Parra, Rojas y Arapé, 2008). Ahora bien, en las organizaciones los conflictos se presentan de manera asidua, pues existe diversidad de masa laboral y lo más sano es que se presenten. Por el contrario, hay estudios que revelan aspectos interesantes como que las organizaciones en las que existen pocos desacuerdos en los asuntos de importancia están destinadas al fracaso en los ambientes competitivos, pues los miembros son tan homogéneos que no se han preparado adecuadamente para actuar ante las condiciones cambiantes del medio (Blackard y Gibson, 2002).

De estas premisas conceptuales y estudios empíricos puede entenderse que el conflicto es la esencia de las organizaciones consideradas modernas, pues coadyuva a estimular la creatividad, la innovación y anima al personal en su mejora constante (Pascale, 1990; Wanous y Youtz, 1986). En este sentido, la habilidad demandada en los directivos para este tipo de organizaciones es la capacidad para atender este tipo de interacciones y relaciones laborales donde es fácil la aparición de conflictos derivados de la colaboración, discusión o la generación de acuerdos entre empleados (Núñez Martín, 2013).

Cuando la gestión de conflicto es manejada de forma inadecuada, los estudios empíricos revelan que los integrantes del grupo se encontrarán menos comprometidos con los objetivos, estrategias y acciones propuestas por la organización desde el cuerpo directivo. El conflicto mal abordado tiende a revelar insatisfacción laboral evidenciada en la praxis con niveles bajos de productividad (Gupta, 2013). De acuerdo con esta idea, y para evitar que estas situaciones ocurran en las empresas Kohlrieser (2007) propone establecer normas y algunos criterios (2007) que contribuyan a manejar los conflictos:

1. Crear y mantener vínculos: incluso con los mismos adversarios, ya que esto es un aspecto clave para desarticular un conflicto.
2. Negociar y entablar diálogos: es decir, mantener diálogos concentrados en un resultado positivo y tener siempre presente la meta común.

3. Poner las cartas sobre la mesa: es decir, plantear las cuestiones difíciles sin ser hostiles.
4. Comprender la causa del conflicto: es buscar en las raíces del problema, es decir, ir al fondo de las discrepancias para encontrar las diferencias y atenderlas.
5. Aplicar la reciprocidad: se debe aplicar esta ley pues ella es la base de la cooperación, ya que en general recibimos lo que damos.
6. Construir relaciones positivas: es decir, se deben crear los vínculos y una vez que se ha logrado se debe alimentar la relación hasta alcanzar los objetivos.

El enfoque de este autor está orientado a las habilidades conciliatorias de los directivos. Las normas y criterios se orientan a limar asperezas y disminuir los conflictos. Según Pereda (2016), el desarrollo de este tipo de habilidades requiere contar con tres capacidades: el autoconocimiento, la personalidad negociadora y la capacidad de liderazgo.

Las aportaciones en el terreno conceptual han dado lugar a establecer diferentes tipos de conflictos. Ramos (2009) plantea los siguientes:

1. **Conflictos según su alcance y efectos.** Estos a su vez se dividen en dos grandes grupos que son: a) Conflictos de relación: son aquellos que no alteran de modo alguno la estructura organizativa, las relaciones de autoridad o las relaciones de autoridad. Sin embargo, si afecta la fluidez y eficacia relacionales; b) Conflicto estratégico: estos se crean de manera deliberada con el fin de alterar la estructura organizativa, esto con el propósito de logra la redistribución de funciones, recursos o responsabilidades.
2. **Conflictos según su contenido.** Estos se agrupan desde la perspectiva de Guerra (2008) en función de sus fuentes principales, a saber: a) De relación entre las personas; b) De información; c) De intereses; d) Estructurales y e) Valores.

3. **Conflictos según su naturaleza.** Este tipo de conflictos pueden presentarse desde la perspectiva de De Dreu y Weingart (2002) en: a) Conflicto verídico; b) Conflicto contingente; c) Conflicto desplazado; d) Conflicto mal atribuido; e) Conflicto latente y f) Conflicto falso.

Como puede apreciarse son variados los tipos de conflictos que se presentan. En gran medida, el estrés laboral es el factor psicosocial que más presencia tiene en el origen de los conflictos, derivado a su vez por la incertidumbre del trabajador en su ámbito laboral. El estrés laboral es propiciado en unos casos por las circunstancias o condiciones del ambiente de trabajo y en otros por el escenario de austeridad al que se ven avocadas las organizaciones. De esta forma, el estrés laboral puede ser considerada una variable determinante en la gestión de la organización. En consecuencia, los gestores deben tener la habilidad y capacidad para resolver este tipo de riesgo psicosocial.

2.3.3. Habilidades grupales

Como ya se ha mencionado al comienzo del capítulo, las habilidades grupales también es un componente básico de las habilidades directivas. Estas habilidades hacen referencia al trabajo en equipo y la interacción con el grupo. Desde la perspectiva de Whetten y Cameron (2011) entre ellas están la formación de equipos de trabajo, el empoderamiento y la delegación, así como la habilidad de liderar el cambio positivo.

El primero se refiere a la forma en la que los directivos evalúan el desarrollo de equipos, el trabajo en equipo y la manera en la que utilizan estrategias para fomentar el liderazgo efectivo del equipo. En cambio, la faceta de empoderamiento y delegación valora la habilidad de los directivos por facultar a los demás, delegar responsabilidades y utilizar el poder de la jerarquía de forma compartida. Habilidad que conlleva a conceder al trabajador libertad para ejecutar de forma exitosa los planes de la organización (Greenberger y Stasser, 1991). Por su parte, la habilidad de liderar el cambio positivo aborda la habilidad que se tiene para movilizar las habilidades de los demás en beneficio del interés colectivo y organizacional y el interés particular.

A continuación, se describen los principales rasgos de las habilidades directivas grupales que se emplean en la gestión administrativa.

Formación de equipos de trabajo

En la gestión administrativa empresarial conformar equipos de trabajo que sean altamente efectivos es una responsabilidad del directivo, necesaria para lograr una ventaja competitiva. Una característica destacable en los equipos altamente efectivos es que sus miembros suelen desarrollar comportamientos mucho más independientes, ya que las metas personales se encuentran subordinadas al cumplimiento de las metas en beneficio del equipo, pues se desarrolla en los individuos un mayor compromiso y se desarrolla el sentido de pertenencia hacia el equipo (Ramírez-Rojas, 2018)

Bajo esta premisa, Whetten y Cameron (2011) resaltan la importancia de conformar equipos basados en los siguientes atributos necesarios para el buen funcionamiento del grupo:

1. Tener miembros interdependientes. La productividad y la eficacia va a depender de la unidad entera y del papel que cada uno desempeñe dentro de ella. Lograrlo estos dos objetivos económicos depende del esfuerzo que se hace para que los grupos interactúen y de la coordinación entre todos los miembros de equipo.
2. Ayudar a que sus miembros sean más eficientes. Esto indica que el trabajo se realiza en equipo y de forma colaborativa. La participación colectiva hace que se desempeñen mejor que el miembro principal.
3. Visualizar las ventajas de la adhesión al grupo. Se trata de medidas que sirven para crear entre los miembros del grupo cierta atracción de pertenencia y los beneficios que se generan por ello.
4. Aplicar la alternancia del liderazgo. No tener siempre el mismo líder como medida para instruir a otros miembros del grupo para que asuman responsabilidades de liderazgo. Atributo que tiene que ver con evitar problemas de ausencia de liderazgo y el grado de integración grupal con el paso del tiempo.
5. Apoyo mutuo entre los miembros. Considera cómo los miembros se apoyan y cuidan entre sí. Se trata de atender que en el equipo de trabajo se adopten

actitudes de menosprecio o desprecio la valía de sus miembros. Se trata de la habilidad para que todos sean tratados como parte integral e importante dentro del grupo.

6. Tener miembros que alientan y animan al líder. En los equipos efectivos cada integrante o sección grupal da y recibe por igual. No se deja solo al líder, sino que se le estimula a seguir adelante.
7. Confiar en los miembros del grupo. Crear un contexto de confianza como mecanismo para el desarrollo del capital intelectual y facilitar el intercambio de conocimientos innovadores facilitador de intereses comunes, particulares y colectivos.

De todos estos atributos característicos de los equipos eficientes, el papel desempeñado por el líder es el factor más importante. En concreto, la capacidad del líder para ejercer esta faceta: desarrollar la credibilidad e influencia entre los miembros del grupo y establecer una visión y metas motivadoras para todo el equipo (Edmonson, 1999).

Empoderamiento y delegación

El concepto de empoderamiento es definido como la capacidad de dar libertad a las personas para que puedan realizar de forma exitosa sus labores, sin obligarlas a hacer algo que en realidad no desean (Donawa, et al, 2017). La práctica directiva utiliza tanto la estrategia de “empuje”, como la de “atraer” para propiciar que el entorno laboral sea favorable y que los empleados puedan adquirir habilidades. El contexto del empoderamiento está ligado a la estrategia de “atraer”. No consiste en inducir a los empleados a actuar de la forma deseable para la organización mediante incentivos y técnicas de influencia que sería aplicar la filosofía de “empuje”, sino diseñar acciones para que los empleados asuman intrínsecamente la necesidad de desempeñar sus tareas conforme a lo que sus superiores esperan (Whetten y Cameron, 2011).

Existe evidencia en la literatura que indica que los empleados empoderados son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores, en consecuencia, es más probable generar productos y servicios de mayor calidad que cuando se carece de ello.

facultad (Greenberger y Stasser, 1991). Conger y Kanungo (1998) afirman que las organizaciones son más eficaces cuando existe una fuerza laboral con empoderamiento, ya que se cede el control y se permite a los demás tomar las decisiones, establecer metas, lograr los resultados y recibir las recompensas.

Mediante el empoderamiento, los directivos pueden multiplicar su propia eficacia. Ellos y sus organizaciones se vuelven más eficientes de lo que serían de otro modo. Sin embargo, para la mayoría de los directivos, el empoderamiento es una habilidad que debe desarrollarse y practicarse porque, a pesar de la gran notoriedad del concepto de empoderamiento en la bibliografía de amplia circulación, su práctica real es poco frecuente en la administración moderna (Whetten y Cameron, 2011).

Para que los directivos faculten con éxito a los demás deben encontrar estos cinco atributos en las personas que desean facultar. Un empoderamiento hábil implica crear sensaciones de: 1. autoeficacia; 2. autodeterminación, 3. consecuencia personal; 4. significado, y 5. Confianza. Cuando están presentes estas cinco dimensiones del empoderamiento, las evidencias empíricas son muy claras: los individuos tienen un mejor desempeño y las empresas funcionan mejor que lo normal (Mendoza, 2019).

Cuando la gestión directiva se centra en fomentar estos cinco atributos en los equipos de trabajo se crea un escenario de alto empoderamiento o libertad para que los miembros del equipo de trabajo, sin estar sometidos al poder del directivo, puedan desempeñar sus tareas. También los hallazgos en este campo apuntan a que cuando se fomenta un ambiente en el que están presentes los cinco factores es más probable que se acepten las medidas de empoderamiento entre los miembros de trabajo y sin obligarle a ello. En gran medida porque sí mismos. Se sienten más confiados, más libres, más importantes y cómodos en su trabajo y en su ambiente laboral (Barrueta Valladares, 2018).

Liderar el cambio positivo

En toda organización exitosa, el comportamiento del líder es importante por la influencia que tiene para el desarrollo del grupo y por ende de la empresa. El liderazgo en las

organizaciones es una de las influencias más importantes para que las empresas logren un buen desempeño (Cameron y Quinn, 2006).

Los estudios sobre el liderazgo organizacional ocupan un amplio campo y número de disciplinas. En el estudio de las habilidades directivas, uno de los enfoques se centra en analizar la forma en que las organizaciones plantean los procesos de transformación. Liderar el cambio implica por parte del líder, desarrollar un conjunto de habilidades complejas en la mayoría de los casos. Desde la perspectiva de Cameron, Whetten y Kim (1987), existen cinco habilidades directivas que son requeridas para liderar de manera eficaz un cambio positivo:

1. Establecer un ambiente positivo. Consiste en allanar el terreno al establecer una atmósfera que propicie actitudes positivas. Como el cambio constante es común en todas las organizaciones, la mayoría de los directivos se enfocan casi todo el tiempo en los aspectos negativos o problemáticos del cambio. Un líder que se enfoca en el cambio positivo es poco común y valioso. No todos lo dominan, aunque todos pueden lograrlo.
2. Crear la condición para el cambio. Además de establecer una atmósfera positiva, los individuos deben sentir la necesidad de cambio y entender su importancia y urgencia. La creación de una atmósfera positiva es un fundamento crucial, pero liderar un cambio positivo implica hacer participar a los individuos en el proceso real de cambio. Por lo tanto, el segundo paso para liderar un cambio positivo es alentar la disposición entre los que están implicados en el cambio. Para esto es conveniente: a) Crear redes de energía positiva; b) Asegurarse de establecer una atmósfera de compasión, perdón y gratitud; c) Identificar y dar retroalimentación a las personas por sus fortalezas y competencias únicas. Por tanto, consiste en tener la habilidad de establecer una atmósfera positiva y alentar la disposición para el cambio es poco productivo si no existe una idea clara de hacia dónde se dirige el cambio positivo.

3. Articular una visión de abundancia, El cambio positivo rara vez ocurre sin que un líder exprese una visión de abundancia. Por abundancia nos referimos a una visión de un futuro positivo, una condición progreso y un legado que despierte pasión en el personal. Este tipo de visión ayuda a liberar el potencial humano, ya que se relaciona con un deseo humano básico: realizar algo que marque una diferencia, algo que trascienda la propia vida y algo que tenga un efecto duradero. Las visiones de la abundancia difieren de las visiones del logro de metas o de eficacia (como obtener cierto porcentaje de rendimiento, convertirse en el número uno en el mercado o recibir un reconocimiento personal). Más bien, se trata de visiones que se dirigen al corazón y también a la mente.
4. Generar compromiso con esa visión. Una vez que se ha expresado esta visión de abundancia es necesario que los líderes ayuden a los miembros de la organización a comprometerse con esa visión, a adherirse, a adoptar la visión como propia y a trabajar para su materialización. La intención de una visión es movilizar la energía y el potencial humano de los individuos que la llevarán a cabo y que se verán afectados por ella. Entre las formas de generar el compromiso con una visión están las cuatro que se nombran a continuación: a) Aplicar los principios de la recreación; b) Garantizar compromisos públicos; c) Instituir una estrategia de pequeños triunfos y d) Comunicar la visión.
5. Institucionalizar el cambio positivo. El reto final de los líderes del cambio positivo es hacer del cambio parte de la vida cotidiana de la empresa. El desafío consiste en separar la visión del visionario, hacer que otros se adueñen y se conviertan en campeones del cambio, crear procesos que refuercen el cambio positivo sin tener que apoyarse continuamente en el líder. El objetivo es garantizar que incluso si el líder se va continuará el cambio positivo debido al ímpetu sostenible que generó. Desde luego, la institucionalización de un cambio no es un proceso rápido, y los cuatro pasos anteriores para el cambio

positivo (establecer una atmósfera positiva, alentar una disposición, expresar una visión y generar un compromiso) primero se deben completar con éxito. Sin embargo, la institucionalización es el paso final necesario para que la empresa logre con éxito un cambio positivo.

Hay algunas competencias que se podrían catalogar como básicas para gestionar un proceso de cambio como: aprender a aprender, aprender a gestionar y aprender a innovar. En aprender - aprender se pretende dejar paradigmas antiguos y generar una cultura proactiva a los cambios constantes. En aprender a gestionar el cambio es importante recurrir a que se debe estar dispuesto a aprender, a tener curiosidad, deseo de lo nuevo, de búsqueda y sentido a la apertura intrínseca, ligada con la creatividad y la innovación; y, en aprender a innovar es muy importante hacer referencia que en los movimientos vertiginosos de medio innovar puede ser la diferencia (Rabouin et al., 2008).

Todos los empleados llegan a las empresas con la convicción de ser eficientes, pero en el día a día se encuentran con barreras que degastan su motivación. El directivo debe entrenarse para tener un pensamiento positivo y estimular a sus colaboradores a mantener el control y el entusiasmo de trabajar (Cubas y Reaño, 2013). Existen diez rasgos que el gerente debe poseer: optimismo, entusiasmo, creencia, integridad, valor, confianza, determinación, paciencia, calma y enfoque (Ventrella y Ventrella, 2001).

En suma, el cambio positivo es una habilidad muy importante pues permite establecer una atmósfera con actividades positivas, crear redes de energía positiva, garantizar una atmósfera de compasión, perdón y gratitud; y tener una visión de abundancia. Es importante reconocer que el ser humano en sí tiene dos claras opciones de vivir, en la decadencia o en la abundancia y que muchas personas buscan el equilibrio pero que otras eligen un estado negativo. Lo que pretende esta habilidad directiva es potenciar el talento humano que tiene en su empresa experimentando un cambio positivo enfocado en la abundancia y el bienestar humano. Se necesita tener un marco de referencia de cambio positivo de forma cíclica: establecer una atmósfera positiva, alentar la disposición, articular una visión, generar compromiso e institucionalizar el cambio (Whetten y Cameron, 2011).

Por todo lo expuesto, las dimensiones sobre habilidades gerenciales basadas en el modelo de Whetten y Cameron (2011) son consideradas importantes para analizar este constructo en este trabajo de tesis. Todos los elementos descritos por estos autores serán utilizados en el análisis descriptivo y multivariante en la parte empírica. Y así poder contrastar la hipótesis sobre la posible relación causal entre las habilidades directivas y los efectos que tiene sobre la innovación empresarial.

2.4. La cultura organizacional: aportaciones teóricas relevantes

Hablar acerca de un concepto de cultura organizacional, obliga a revisar los orígenes asociados al término. La primera definición dada por Tylor (1871) definió este constructo como “un todo, complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y todos los aspectos asociados a las capacidades o hábitos que un individuo adquiere como miembro de una sociedad” (p. 134). La evolución conceptual y contemporánea de este término nos remonta a los años 70, momento en el que comienza a ser utilizado por un amplio cuerpo de la literatura científica (Sánchez, et al., 2006).

Desde un punto de vista sociológico, el concepto “cultura organizacional” es utilizado comúnmente para tratar de explicar las diferencias que se presentan entre los resultados alcanzados por las empresas, siendo sus estudios abordados mayoritariamente desde una perspectiva cualitativa (Pettigrew, 1979).

En la década de los 80 aparecen otras corrientes que empiezan a buscar sus determinantes en aspectos tangibles e intangibles de la empresa. La cultura organizacional pasa a un primer plano como motor que dinamiza el funcionamiento y desarrollo de la organización. Además, en este periodo los valores organizacionales empiezan a ser considerado como el determinante más importante que las condiciona. Los valores organizacionales fueron definidos por Peters y Waterman (1982) como “los valores compartidos por los miembros que forman parte de una organización”, que como principios o creencias van orientando su actuación y el logro de sus objetivos.

A partir de estas dos décadas, se ha observado que las definiciones empiezan a ser coincidentes, cohesionando la terminología entre los diferentes autores, identificándose más con elementos intangibles, principios y creencias (Leal, 1991). Una visión amplia más actual del concepto la proporciona Carrión (2007), que desde la antropología cultural indica que “la cultura incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, hábitos y capacidades adquiridas por el hombre como miembro de un grupo social del que aprende su cultura mediante la experiencia y el uso de símbolos” (p. 293). De la definición se deduce que toda organización posee una cultura particular que le da identidad propia. Esta personalidad identitaria es el reflejo de los valores, normas, creencias y comportamientos de los individuos y grupos que componen la organización y que conforman el paradigma bajo el cual se abrigan y mantienen en el tiempo.

Esta perspectiva contemporánea del concepto es asumida desde distintas disciplinas de las ciencias sociales, surgiendo variantes que la enriquecen. Por ejemplo, Robbins (2009) cuando define cultura organizacional indica como “un sistema de significados que son compartidos por los miembros de una organización y que la distingue de los demás” (p. 530). Este autor incorpora la perspectiva de sistema compartido, caracterizado por lo que la organización valora y la identifica. Daft (2011) resalta la idea de cultura como legado cuando define la cultura organizacional como “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que son compartidos por los miembros de una organización” (p. 374). La transmisión generacional sobre la forma correcta de pensar, sentir y comportarse en la organización.

La tabla 4 enumera y sintetiza algunas de las contribuciones realizadas por autores destacados en este campo por sus aportaciones al concepto de cultura organizacional.

Tabla 4. Definición de cultura organizacional

Autor	Definición
Elliot (1951)	Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.
Schein (1992)	Es lo que un grupo aprende durante un periodo de tiempo a medida que se aprende a resolver problemas de supervivencia externos e internos. Desde un aprendizaje conductual, cognitivo y emocional.
Cole (2000)	Es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos de la organización.
Armengol (2001)	Este concepto tiene dos corrientes del pensamiento cultural que han influido en el pensamiento en este concepto: una se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la otra corriente prefiere referirse básicamente a cuáles son los hechos que comparen en la mente de los miembros de una comunidad, es decir sus creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común.
Marcone y Martin del Buey (2003)	Un sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización escuela bajo esta óptica, la cultura coadyuva que los miembros de la organización se sientan parte de ella, al establecer lo que se hace, como actúan y que es lo que se espera de ellos y sus expectativas con respeto a la organización, visualizándose el comportamiento miembro-institución de manera holística.
Robbins (2009)	Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otros.
Chiavenato (2009)	La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.
Alles (2012)	Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Alabart (2014)	La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (García Navarro, 2017).

Elaboración propia.

De las nociones hasta ahora expresadas sobre el concepto de cultura organizacional por los diferentes autores, se pueden agrupar una serie de ideas básicas sobre el concepto de cultura

organizacional. Se podría afirmar que al observarlo se puede evaluar la identidad y el compromiso del grupo de individuos que actúan en la organización

También puede ser una vía para explicar los cambios organizacionales prestando atención a los mecanismos que refuerzan los valores y como medio de control para moldear el comportamiento de los miembros en la organización. Otra idea interesante que se extrae de las distintas nociones es que la cultura organizacional no es un fenómeno aislado, sino que es un factor que puede influir de distinta manera en distintos campos clave: la innovación, los resultados empresariales, la motivación de las personas y equipos, la estabilidad, la dimensión de la estructura, la forma en la que se ejerce el liderazgo, y el clima laboral. Asimismo, se considera para las organizaciones con perfil innovador un elemento estratégico tanto a nivel operativo como funcional.

Aportaciones más relevantes de la literatura

Si bien el concepto de cultura organizacional ha sido ampliamente estudiado, no se constatan suficientes estudios sobre la relación de la cultura organizativa y habilidades directivas en la innovación empresarial. Por tanto, en este epígrafe se ha decidido incorporar algunos antecedentes solo sobre los estudios elaborados en este campo, que es el objetivo que se persigue en esta tesis doctoral. El objetivo aquí es utilizar estos antecedentes para orientar el análisis de los datos en el trabajo empírico y poder contrastar los resultados con los hallazgos anteriormente proporcionados. Para ello, se han revisado los contenidos que aportan algunos trabajos académicos relevantes sobre el tema.

Buena parte del estudio de la cultura organizativa desde el ámbito de la economía se ha centrado en comprobar la relación con las capacidades de los recursos humanos. La investigación realizada por (Carillo-Punina, 2019) en un estudio sobre las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador analiza la influencia del clima organizacional y las capacidades de los trabajadores cuando la cultura organizacional tiene una alta orientación hacia los resultados, dominando las relaciones entre los individuos de la organización. Los resultados del estudio hallaron que hay una correlación positiva entre este tipo de cultura organizacional y el logro de resultados empresariales.

De modo que cuando este tipo de orientación hacia los resultados está presente en la cultura organizacional, el peso de las dimensiones culturales incide favorablemente en el ambiente laboral y en las capacidades de los trabajadores, proporcionando mejores rendimientos y, en consecuencia, mejores resultados empresariales. La investigación desarrollada por Carrillo-Punina (2019) tiene gran relevancia para esta tesis pues en la misma se explica aspectos poco estudiados de la cultura organizacional centrados en el análisis de las habilidades directivas en la gestión. Se estudia el impacto de la cultura en las organizaciones financieras a partir de los valores, reglas y sentimientos que moldean el comportamiento de sus miembros y que les proporciona una identidad propia.

Otro aporte significativo para esta investigación, lo constituye la tesis doctoral de Calero (2018) sobre la cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún. La autora confirma en los resultados del estudio la existencia de relaciones causales entre distintas dimensiones: trabajo en equipo, comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial con respecto a la cultura, y las dimensiones eficiencia, rotación, recompensa, satisfacción y productividad como dimensiones del desempeño.

El modelo propuesto por Calero (2018) está formado por varios procesos y estructurado en sentido horizontal, diferenciando desde el punto metodológico tres niveles observacionales: directivo, mandos intermedios y resto de empleados. Analizando la estructura administrativa convencional del organigrama funcional y los cambios en la cultura organizacional sustentados en los valores, la definición de comportamientos alineados a valores y el análisis de indicadores de gestión, entre otros. Los aportes de Calero (2018) tienen relevancia para esta tesis, pues aportan datos significativos que demuestran que la comunicación interna es el pilar fundamental para lograr un desempeño organizacional óptimo. Luego, la cultura organizacional que lo impulse y combine con evaluaciones de desempeño e incentivos al trabajo en equipo logrará mejores cotas de bienestar colectivo.

A los anteriores hay que sumar también el trabajo de Melián (2017). En este trabajo se pone el acento en la importancia entre cultura y el clima organizacional en las empresas que están orientadas a los resultados. La combinación de ambas dimensiones favorece el logro de rendimientos óptimos. La autora evidenció los mecanismos mediante los cuales la cultura organizacional orientada a los resultados influencia el rendimiento y en la innovación de las unidades de trabajo. Reveló la importancia que tiene impulsar valores adecuados en los niveles gerenciales, por ser éstos quienes gestionan las unidades de trabajo y tienen bajo su responsabilidad lograr la eficacia, la optimización de los procesos laborales y gestionar la innovación empresarial.

El estudio resalta el papel de los gerentes como promotores principales de los valores y, en general, como pieza fundamental para encauzar el comportamiento de los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos, para transmitir las políticas, procedimientos y prácticas cotidianas. Alude también a la importancia en el papel de los directivos del concepto de reflexividad, es decir, la incorporación de estilos de gestión que contribuyan a introducir en la cultura organizacional mecanismos para aprender de las discusiones abiertas, para promover mejor comunicación interna.

Los aportes de Melián (2017), son significativos para esta tesis porque en la misma se analiza la cultura organizacional y los efectos que tiene en el rendimiento del trabajo dentro de una organización y aporta conocimientos teóricos sobre el impacto que los niveles gerenciales pueden tener en el rendimiento de los trabajadores cuando se aplica de manera clara y efectiva la reflexividad y los valores en el logro de los objetivos empresariales. Todos ellos aspectos que se consideran cruciales para el estudio, pues en el mismo se aborda la influencia de la cultura organizativa y las habilidades directivas en la innovación empresarial y por ende en el rendimiento de los trabajadores.

Principales modelos de la cultura organizacional

Como corolario de los apartados anteriores sobre cultura organizacional podría afirmarse que, a partir de los años ochenta, se logra comprender que entender, dominar y fraguar la

cultura organizacional es tan necesario como componer la estructura administrativa de una organización, pues ambos aspectos son aspectos que pueden explicar la complejidad que se vive en las organizaciones (Peters y Waterman, 1982). En este epígrafe son presentados diversos modelos que estudian la cultura organizacional, poniendo especial énfasis en el modelo de Denison Consulting, por ser considerado el de mayor interés para este trabajo de tesis.

Antes de comenzar a profundizar en los modelos de la cultura organizacional, es importante dejar claro que los modelos son representaciones que intentan sistematizar la cultura de un grupo social particular, tomando en cuenta las manifestaciones tanto visibles como invisibles que poseen dichos grupos y que los diferencian entre sí (Barroso, 2014). Dicho de otra manera, son representaciones culturales que las organizaciones asumen para enlazar su estructura interna con el medio y de esta manera lograr adaptarse para poder alcanzar los objetivos que se han establecido. Esta adaptación tiene que ver en este caso, con la forma en la que se ejerce el liderazgo, el poder, la planificación, la ejecución de tareas y el control de gestión, por mencionar solo algunos aspectos (Felcman y Blutman, 2011). A continuación, se resume y exponen los modelos, respetando la cronología de aparición de los mismos.

A. Modelo de presunciones básicas de Schein

El modelo propuesto por Schein (1984) estudia la cultura organizacional a partir de presunciones y creencias subyacentes que las personas tienen sobre sí mismas, los demás y el mundo que les rodea. Partiendo de este supuesto, las personas aprenden a enfrentarse a los problemas organizacionales, internos y externos, dando por válidas estas creencias sin que estas sean probadas y transmisibles a los nuevos miembros. Por tanto, estas presunciones y creencias que influyen en su comportamiento y en la percepción de la realidad van dando forma a la cultura de una organización como la forma correcta de percibir, pensar y sentir los problemas organizativos.

Este autor planteó el análisis por niveles de la cultura a aquellos símbolos visibles e invisibles de la organización. Para él los símbolos visibles se encuentran las referencias culturales manifiestas (estructuras y procesos), luego le siguen lo menos visibles valores expuestos (estrategias, objetivos, filosofía); y, supuestos subyacentes (creencias aceptadas, percepciones, pensamientos y sentimientos). Cada nivel de presunción se establecen un conjunto de aspectos observables que se detallan a continuación:

1. Denomina “artefactos” al lenguaje utilizado en una organización, la composición o diseño de la estructura jerárquica y la manera en la que se toman las decisiones. Por tanto, delimita los comportamientos, prácticas y símbolos visibles y fácilmente observables en una organización. Por tanto, este es el nivel que simboliza los aspectos más superficiales de la cultura.
2. El nivel de “supuestos compartidos” hace referencia a las creencias y valores compartidos y que influyen en el comportamiento colectivo bien de un grupo, bien de la organización, en general. Por ejemplo, son supuestos compartidos creencias referidas a la lealtad como lo más importante para el éxito, a realzar la consideración de un equipo como el mejor o creer que los directivos siempre saben lo que es mejor para la organización.
3. El nivel de “presunciones subyacentes básicas” se refiere a creencias más profundas y fundamentales que las personas tienen sobre sí mismas, los demás y el mundo en general. En gran medida se las considera presunciones inconscientes, basadas en experiencias tempranas en la vida que orientan el comportamiento de las personas como un impulso interior de sus pensamientos, sentimientos y percepciones. Por ejemplo, la creencia de que cambiar es peligroso.

Las presunciones se presentan en cinco dimensiones a saber: a) Ideas y su relación con el entorno; b) Naturaleza de la realidad y verdad; c) Naturaleza del género humano; d) Naturaleza de la actividad humana y e) Naturaleza de las relaciones humanas. En este modelo la cultura es estudiada desde una perspectiva profunda e integral y, es aplicable en todo tipo de organización, sin importar la propiedad o en fin que tienen. (Gómez, 2013)

asevera que la forma de alcanzar los objetivos propuestos por la organización es mediante el conocimiento de la relación que existe entre cultura bajo el prisma del modelo de Schein y el liderazgo.

B. Modelo de la Tipología cultural de Harrison

El modelo de la Tipología Cultural de Harrison (1993) es una herramienta para comprender las diferentes personalidades y estilos de trabajo dentro de una organización o equipo. El modelo se basa en la idea de que las personas tienen preferencias en cuanto a cómo manejan la información y cómo se relacionan con los demás, y que estas preferencias pueden ser agrupadas en cuatro categorías principales:

1. Cultura orientada al poder: las decisiones se toman basada en el manejo de la autoridad para lograr mayor competitividad. Se observa en las instituciones financieras.
2. Cultura orientada hacia la norma: soportada en valores firmes como la seguridad, estabilidad y procesos. Se observan en instituciones con estructuras verticales.
3. Cultura orientada a los resultados: se evidencian en organizaciones que trabajan por eficacia y optimización. Se observa en las grandes empresas privadas.
4. Cultura orientada a las personas: dan prioridad a la satisfacción del empleado antes que a la búsqueda de resultados. Suele encontrarse en las organizaciones cooperativas.

El modelo de Harrison es utilizado para identificar las preferencias y fortalezas de los miembros de equipos y para ayudar a entender los conflictos que puedan surgir entre los individuos y grupos de la organización. La cultura organizacional es estudiada a través de las relaciones entre ellos y se observan aspectos como liderazgo, valores, solidaridad, ética, ventaja competitiva, innovación y éxito, asociados este último al desempeño financiero de la institución.

C. Modelo cultural de Denison

El modelo de Denison y Mishra, 1995 tiene como punto de partida la teoría de Shein (2012). Esta herramienta se apoya en los niveles de la cultura organizacional para diagnosticar y determinar perfiles culturales. La metodología empleada y los hallazgos contrastados sobre el desempeño organizacional lo ubican como un modelo que sobresale por encima de otros. Se trata de un modelo que utiliza un enfoque analítico sobre la cultura organizacional fácil de interpretar y sintonizado con el mundo empresarial, basado en sólidos principios de investigación.

El modelo de Denison ofrece soluciones culturales a diversas situaciones que puede ser conflictivas en las empresas como el cambio cultural, las transformaciones y reestructuraciones organizativas, las transiciones de nuevos líderes, las fusiones y adquisiciones de otras organizaciones. Su versatilidad y facilidad de manejo, ha permitido su implementación en las de 5.000 organizaciones a nivel mundial, lo que en cierta forma avala su confiabilidad (Denison, Hoouberg, Lane y Lief, 2012).

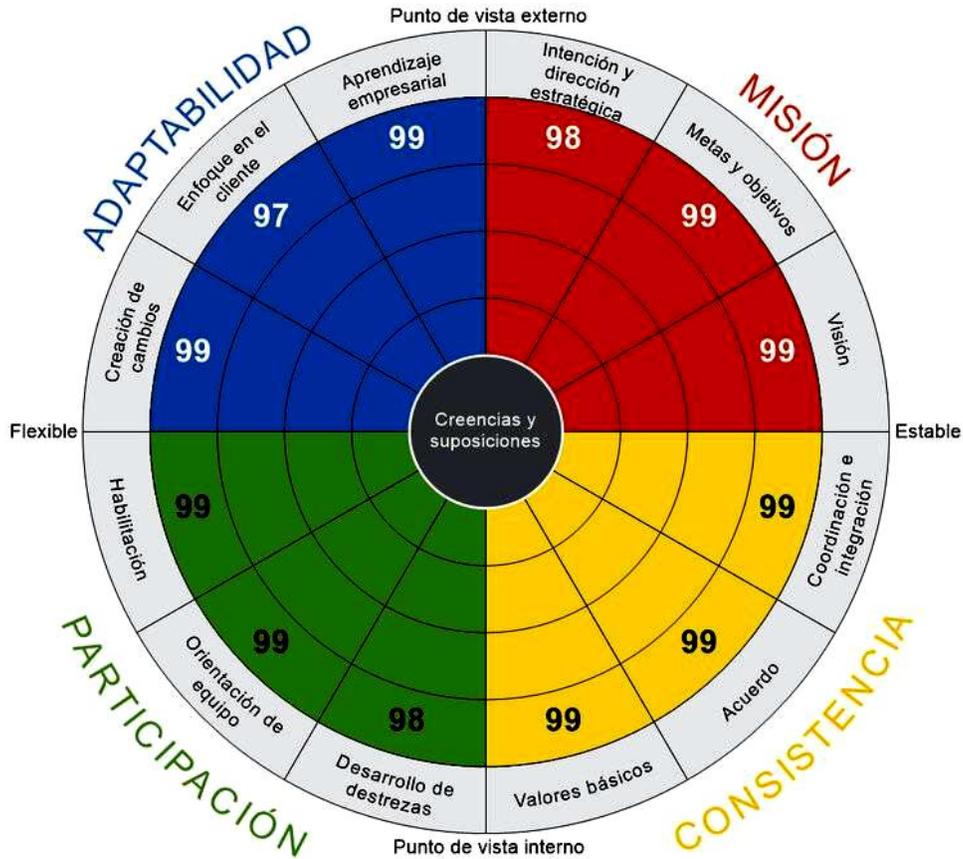
Este modelo contiene una encuesta de 60 ítems expresados en una escala Likert con cinco alternativas de respuesta para cada una. Este conjunto de variables las emplea para evaluar la cultura organizacional de una empresa a partir de cuatro rasgos culturales que según el autor están relacionados con el éxito empresarial a largo plazo. Estos rasgos o dimensiones culturales que una organización debe poseer para ser realmente efectiva son: Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia. Esta herramienta de evaluación también puede ser utilizada para fomentar la innovación, la motivación de los empleados, el trabajo en equipo y para establecer objetivos orientados al logro de resultados. Todo ello, con vistas a poder mejorar las capacidades organizativas y su adaptación a los cambios del mercado.

La figura 6 representa el modelo de Denison en forma de cuadrante dividido en cuatro secciones iguales. Cada cuadrante simboliza a cada rasgo cultural que se evalúa. El eje vertical significa el grado de importancia que se le da a la relación interpersonal. Por ejemplo, las empresas orientadas a los resultados suelen ubicarse en parte superior del

modelo, mientras aquellas cuya cultura está más orientada a las relaciones se ubicarían en la parte inferior. Lo que se evalúa es la posición de la organización en cada una de las cuatro secciones del cuadrante y también su posición relativa en relación a los ejes vertical y horizontal. Por ejemplo, una organización ubicada en la sección superior izquierda, en el cuadrante de adaptabilidad y con una cultura orientada a los resultados, en la parte superior del eje vertical, indicaría que la empresa es flexible e innovadora y que toma riesgos para adaptarse a los cambios del mercado.

La parte nuclear del modelo son las creencias y suposiciones de la organización. Ambos considerados como los aspectos más profundos de la identidad de una organización, y que a menudo son difíciles de observar. Las creencias y suposiciones son las que condiciona la misión, consistencia, participación y adaptabilidad organizacional. Estas son las cuatro dimensiones del modelo miden los comportamientos orientados por estas creencias y suposiciones, a partir del conjunto de factores que han sido diseñados para ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de la organización, y así poder tomar decisiones para mejorar el funcionamiento a largo plazo.

Figura 6. Modelo Cultural de Denison



Fuente: Elaboración propia con base en Denison (2010)

En este modelo se conectan los indicadores de la cultura organizacional con los indicadores de desempeño del negocio (crecimiento de ventas, retorno sobre el patrimonio (ROE), retorno sobre la inversión (ROI), satisfacción de los clientes, innovación, satisfacción de los colaboradores, entre otros). La descripción detallada de las dimensiones del modelo Denison son descritas detalladamente en el siguiente apartado.

El autor con sus investigaciones ha demostrado que las organizaciones efectivas tienen puntajes altos en cultura en las cuatro dimensiones (Denison, 2010). De esta manera, puede interpretarse que cuando las organizaciones son efectivas tienden a tener culturas que

pueden ser altamente adaptables, y a su vez consistentes y predecibles, logrando estimular una alta participación en el contexto de un sentido de misión compartido.

Como conclusión a este apartado, se subraya que los resultados de los estudios revisados dan cuenta de la importancia que tiene la cultura organizativa en las empresas, pues es fundamental para promover su desarrollo. Los valores, normas y principios son la base de la excelencia empresarial y la condición necesaria para el progreso de la organización y del bienestar colectivo dentro de la misma. El problema es que estos elementos invisibles subyacen en el nivel más profundo de la cultura organizativa (Daft, 2011). Por eso, en los estudios sobre organizaciones estos elementos invisibles tienen una importancia crucial para alcanzar metas (Barney, 1986).

Asimismo, otro elemento relevante para el éxito organizacional destacado en la literatura analizada es la aptitud de sus líderes, su disposición al cambio y visión proactiva (Ritter, 2008). Aunque también muchos otros autores apuntan a las pautas de organización, al aprendizaje y al cambio como factores fundamentales para fortalecer la estrategia de competitividad.

La complejidad en el estudio de este tipo de elementos subyacentes de difícil observación sugiere el uso de técnicas de investigación cualitativa como la observación participante, las entrevistas y la recolección de datos empíricos, con el fin de establecer dimensiones o características que puedan identificar la mejor forma de gestionarlas (Schein, 1996). La forma de profundizar en su estudio es saber cómo los empleados perciben sus características (Robbins y Judge, 2009). No obstante, la medición de la cultura organizacional ha sido abordada tanto por metodologías cualitativas como cuantitativas. Ello ha dependido de las disciplinas y las dimensiones objeto de estudio (Zammuto y Krakower, 1991).

2.5. Las dimensiones de la cultura organizacional

El trabajo empírico de este estudio se apoya en metodologías cuantitativas, motivo por el que este apartado esté centrado sobre todo en indagar cuáles están siendo en la literatura

científica las dimensiones de la cultura organizacional. En el caso de los estudios cuantitativos, los modelos para el análisis de la cultura organizacional han sido numerosos.

Las aportaciones más relevantes para el análisis de la cultura organizacional fueron destacadas por Toca y Carrillo (2009). Estos autores sugerían los siguientes cuestionarios para estudiar este complejo constructo:

- Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison “Harrison’s Organization Ideology Questionnaire” (Harrison, 1972).
- Modelo de Valores en Competencia “Competing Values Framework” (Quinn y Rohrbaugh, 1981).
- Inventario de Cultura Organizacional “Organizational Culture Inventory” (Cook y Szumal, 2000).
- Cuestionario de Cultura Corporativa “Corporate Culture Questionnaire” (Denison, 1990).
- Cuestionario de Cultura de MacKenzie “MacKenzie’s Culture Questionnaire” (Mackenzie, 1995).
- Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional “Quality Culture and Organizational Climate Survey” (Cameron y Quinn, 1999).

De todos ellos se pueden extraer un conjunto de dimensiones para el estudio de la cultura organizacional.

Cuestionario de Harrison

El cuestionario de Harrison (1975) ha sido utilizado para investigar la ideología y la cultura organizacionales. Aunque fue desarrollado hace varias décadas, sigue siendo relevante para comprender como los empleados perciben y valoran la organización para la que trabajan. Esta herramienta de evaluación emplea cuatro dimensiones:

1. Individualismo versus colectivismo: analiza como perciben los empleados su independencia y autonomía en el trabajo, en contraposición a la interdependencia y cooperación con los demás.
2. Liberalismo versus autoritarismo: se refiere a la forma en que los empleados evalúan la libertad y la igualdad en el trabajo, en contraposición a la jerarquía y el control por parte de la dirección.
3. Pragmatismo versus moralismo: esta dimensión aprecia el modo en que los empleados valoran los resultados y la eficiencia en el trabajo, en contraposición a los valores éticos y morales.
4. Utilitarismo versus humanismo: analiza la forma en que los empleados valoran la eficiencia y la utilidad en el trabajo, en contraposición a las necesidades y el bienestar de las personas.

Modelo de valores en competencia

El modelo "Competing Values Framework" desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1981) está enfocado en el estudio de la cultura organizacional utilizando cuatro dimensiones:

1. Interno versus externo: analiza la organización internamente y las relaciones externas con el entorno.
2. Flexibilidad versus control: consiste en comprobar el modo en que la organización se adapta al cambio y la innovación (flexibilidad) o busca la estabilidad y el control (control).
3. Orientación a las personas versus orientación a las tareas: se refiere a la importancia que la organización da a las personas (grado de orientación a las personas) en comparación con la importancia que concede al cumplimiento de las tareas y los objetivos (orientación a las tareas).

4. Orientación al futuro versus orientación al pasado: la dimensión estudia en que medida la organización se enfoca en el futuro y la innovación (orientación al futuro) o, por el contrario, está aferrada a las tradiciones y las prácticas del pasado (orientación al pasado).

La adaptabilidad de este modelo a entornos empresariales ha propiciado que sea muy utilizado tanto en el ámbito de la investigación como en la práctica de gestión de recursos humanos. Se trata de una herramienta que, además de evaluar la cultura organizacional, identifica las fortalezas y debilidades organizativas, siendo posible adaptarlo a diferentes contextos y tipos de culturas.

Inventario de cultura organizacional

El Inventario de Cultura Organizacional "Organizational Culture Inventory" es el modelo definido por Cooke (1987) con el propósito de medir la cultura organizacional a partir de 12 dimensiones:

1. Enfoque en los resultados: valora la importancia que se le da a los resultados y objetivos en la organización.
2. Orientación a las personas: evalúa la importancia que para la organización tienen las personas y la relación entre los empleados.
3. Orientación a los equipos: aprecia la importancia dada al trabajo en equipo y la colaboración en la organización.
4. Innovación: se refiere a la disposición de la organización a la innovación y al cambio.

5. Orientación al cambio: se observa la capacidad de la organización para adaptarse al cambio y la incertidumbre del entorno.
6. Orientación al riesgo: analiza la disposición de la organización a asumir riesgos en la toma de decisiones.
7. Agresividad: se refiere al grado de competitividad y agresividad en la organización.
8. Orientación al poder: valora el grado de control y autoridad en la organización.
9. Orientación al logro: comprueba la importancia que se da al logro y al éxito en la organización.
10. Orientación a los recursos humanos: analiza la importancia dada a la gestión de los recursos humanos.
11. Orientación a la estabilidad: determina el grado de estabilidad y seguridad en la organización.
12. Orientación a la atención a los detalles: aprecia el grado de atención a los detalles en la organización.

Esta herramienta también ha sido utilizada en un gran número de contextos para evaluar la cultura organizacional. Tras su aplicación, las empresas comprenden mejor la afectación de los elementos culturales en el funcionamiento y el desempeño de la organización.

Cuestionario de cultura corporativa

El cuestionario propuesto por Denison (1990) para medir la cultura organizacional utiliza cuatro dimensiones: participación, coherencia, adaptabilidad y misión. Cada dimensión

consta de varios indicadores que evalúan la especificidad de cada dimensión. Estas dimensiones e indicadores son descritos a continuación:

1. La dimensión “participación” se mide a partir de indicadores como el desarrollo de destrezas o capacidades, la orientación al equipo y habilitación o el empoderamiento. Por ejemplo, esta dimensión incluye aspectos como “siento que mis opiniones cuentan”. Al mismo tiempo se considera que la efectividad viene determinada por el nivel de involucramiento de los integrantes. Por tanto, en esta se analiza todo lo referido a generar compromiso, sentido de pertenencia y estimular la responsabilidad. La pregunta clave a responder es: ¿están los individuos de la organización alineados y comprometidos? Las competencias que se desarrollan en este cuadrante muestran que las organizaciones son efectivas cuando empoderan a otras personas, desarrollan orientación de equipo y desarrollan destrezas organizacionales
2. La dimensión “consistencia” se mide con los indicadores: valores básicos, acuerdos y coordinación e integración. Esta dimensión abarca lo referente a integración, coordinación y control, lo que permite gobernar la organización y desarrollar valores y creencias compartidas. Por ejemplo, se indaga sobre si existe comprensión compartida de la misión y si los individuos son coherentes en las acciones que ejecutan para el logro de los objetivos de la organización. Las competencias que se desarrollan en este cuadrante muestran que las organizaciones son efectivas cuando definen valores fundamentales, trabajan para lograr acuerdos y gestionan la coordinación e integración de los individuos y equipos.
3. La dimensión “adaptabilidad” evalúa la capacidad que tiene la institución para responder a los cambios que se producen tanto internos como externos. Los indicadores utilizados están relacionados con la creación de cambios, el enfoque en el cliente y el aprendizaje empresarial. Por ejemplo, se responden a si la organización es capaz de responder rápidamente a los cambios en el entorno y si

en ella se alienta la creatividad y la innovación. Las competencias que se desarrollan en este cuadrante muestran que las organizaciones son efectivas cuando crean cambios, enfatizan el enfoque en el cliente y promueven el aprendizaje organizacional.

1. La dimensión “Misión” identifica la orientación de la organización hacia la sociedad, miembros y clientes de la empresa a largo plazo. Se mide a través de los índices de intención y dirección estratégica, metas y objetivos y visión de la organización. Por ejemplo, esta dimensión estudia si la organización tiene suficientemente claro cuál es su propósito y si los valores que promulgan guían sus decisiones. Las competencias que se desarrollan en este cuadrante muestran que las organizaciones son efectivas cuando crean una visión compartida entre los grupos de interés, definen cuáles son sus intenciones y gestionan bajo el modelo de dirección estratégica, definen con claridad las metas y objetivos de la organización, así como el impacto de su misión en la sociedad.

Cuestionario de cultura de MacKenzie

El cuestionario de cultura de Mackenzie es una herramienta que utiliza 76 elementos para explorar la cultura organizacional, agrupándolos en cuatro dimensiones. Las dimensiones del modelo son las siguientes:

1. La dimensión orientación al logro es fijada para medir el grado en que la organización enfatiza la excelencia y el desempeño sobresaliente. Esta dimensión incluye otras de segundo nivel que miden el grado de orientación hacia los resultados, la búsqueda de la excelencia, la innovación y el liderazgo visionario. Por ejemplo, las variables en esta dimensión plantean en qué medida la organización se esfuerza para lograr resultados excelentes y promueve la innovación y la creatividad.
2. La dimensión orientación hacia las personas mide el grado en que la organización valora y respeta a sus empleados. Las dimensiones de segundo

nivel que explican esta orientación indagan sobre la igualdad de trato, la equidad, el desarrollo de habilidades y la atención al bienestar de los empleados. Por ejemplo, para medir la orientación hacia las personas se pregunta si la organización trata a sus empleados con justicia y equidad y, también, en qué medida la organización se preocupa por el bienestar de los empleados.

3. La dimensión orientación hacia la estabilidad evalúa el grado en que la organización se centra en la estabilidad y la seguridad. En este caso las dimensiones de segundo nivel abordan aspectos de la organización relacionados con la orientación hacia la continuidad, la eficiencia, la planificación a largo plazo y la gestión del riesgo. Por ejemplo, los ítems para analizar la orientación hacia la estabilidad cuestionan si la organización valora las prácticas de planificación a largo plazo y si ésta se centra en adoptar medidas para favorecer la eficiencia y la continuidad de la organización.
4. La dimensión orientación hacia el control analiza el grado en que la organización enfatiza el control y la coordinación de sus actividades. Para ello, se valora la estandarización y la eficiencia de la organización. Para lograrlo, las dimensiones de segundo nivel se refieren a la orientación hacia el control, la precisión, la formalidad y la regulación. Por ejemplo, aquí los ítems que se incluyen tienen preguntan si la organización valora la exactitud y rigurosidad de las tareas que se realizan y si espera que sus empleados sigan las normas y protocolos que en ella han sido definidos y si éstas normas, protocolos, políticas y procedimientos están claros y bien establecidos para guiar el trabajo de los empleados.

Encuesta de calidad de la cultura y clima organizacional

El modelo basado en la encuesta de calidad de la cultura y el clima organizacional propuesto por Cameron y Quinn (1999) investiga el espacio psicosocial como predictor del desempeño organizacional, llevando a cabo un estudio detallado en el que la organización

realiza todas las tareas y procedimientos de su actividad económica. El modelo está basado en cuestionario que mide la cultura organizacional en empresas a través de cuatro dimensiones:

1. La dimensión cultura de clan mide el grado en que la organización se centra en el bienestar de los empleados y en la colaboración. Para ello, se observa en qué medida la organización tiende a ser colaborativa, orientada a la comunidad y a la familia en un sentido paternalista. A menudo estas organizaciones se definen a sí mismas como una familia. Por ejemplo, aquí el cuestionario incluye variables que preguntan si la organización se preocupa por el bienestar de los empleados y si los empleados se sienten parte de la familia como organización.
2. La dimensión cultura adhocrática analiza el grado en que la organización es innovadora, creativa y flexible. Para ello, las variables del modelo plantean cuestiones para descubrir en qué medida la organización es innovadora, arriesgada y dispuesta a experimentar y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Por ejemplo, las variables del cuestionario se plantean para investigar si la organización fomenta la innovación y la creatividad y si los empleados son animados a tomar riesgos.
3. La dimensión de la cultura jerárquica está pensada para medir el grado en que la organización enfatiza la eficiencia y el control. A partir de la jerarquización de su estructura administrativa y del grado de formalización o burocratización de sus procesos se observa si son organizaciones enfocadas a la estandarización de sus procesos y a la eficiencia. Por ejemplo, para lograrlo el cuestionario utiliza ítems que preguntan si la organización los roles y responsabilidades están claramente definidos.
4. La dimensión cultura de mercado se refiere al grado en que la organización está orientada hacia la competencia y los resultados. Las empresas con una cultura de mercado se enfocan en la competitividad, el éxito financiero y la satisfacción del

cliente. Por tanto, las variables en esta dimensión incluyen preguntas para comprobar si la organización está orientada a la satisfacción del cliente y se enfoca a superar la competencia en el mercado.

A partir de estas cuatro dimensiones, el modelo diferencia entre el concepto de cultura y clima organizacional. Para los autores el estudio del clima laboral se aborda analizando el ambiente laboral interno, mientras que la cultura se hace utilizando ítems que tratan de describir la personalidad o identidad de la organización.

A partir de los diferentes modelos sobre cultura organizacional existentes en la literatura, entre los que se encuentran los descritos anteriormente, autores como Chiavenato (2011) y Robbins y Judge (2013) han extraído algunas conclusiones sobre las dimensiones “ideales” para evaluar la cultura organizacional. En síntesis, serían las siguientes:

- a) Chiavenato (2011) citando a Hofstede aclara en la cultura organizacional no se deben pasar por alto aspectos como: a) La distancia del poder, que se refiere a la actitud ante la autoridad; b) La aversión a la incertidumbre que se refiere al deseo de estabilidad; c) El individualismo frente al colectivismo, que se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad y la d) Masculinidad en comparación de feminidad, que se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una determinada sociedad.

Asimismo, este autor sugería que en el estudio de la cultura organizacional hay que establecer distintos estratos al observar como desarrollan sus actividades. Utilizando el símil del iceberg y los distintos grados de profundidad que tiene plantea que el primer nivel (lo que Schein, 1988) denomina “artefactos”) debe observar las características físicas de la organización (estructura, objetivos, tecnología, políticas métodos, medidas financieras), mientras que en el estrato más profundos se deben investigar todos los comportamientos afectivos y emocionales que se dan en la organización. A partir de estas premisas para Chiavenato (2011) la cultura organizacional debe ser observada a partir de los siguientes aspectos:

1. La regularidad en los comportamientos observados entre los integrantes, manejo de un lenguaje común, terminologías propias y rituales referidos a conductas particulares y diferencias.
2. Las normas como patrones de comportamiento que comprenden guías acerca de la forma de hacer las cosas
3. Los valores predominantes como los valores que la organización promueve y defiende por encima de todo y que aspira que sean compartidos por los miembros como son calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. La filosofía y políticas que refuerzan las creencias sobre cómo se debe tratar a los empleados y a los clientes.
5. Las reglas, los lineamientos previamente determinados que se relacionan con la manera de comportarse dentro de la organización. Estas deben ser aprendidas por los nuevos integrantes para poder ser aceptados por el grupo.
6. El clima organizacional, como el sentimiento por el ambiente de trabajo y que se transmite hacia el grupo, es decir, la interacción entre los miembros, el trato hacia los compañeros y hacia los clientes.

b) Para Robbins y Judge (2013) los principales elementos de observación de la cultura organizacional son los siguientes:

1. La innovación y toma de riesgo para medir el grado en que se estimula al trabajador a ser innovador y a que corran riesgos.
2. La atención a los detalles para evaluar el grado en que se espera que el individuo muestre análisis, precisión y atención a los detalles.
3. La orientación a los resultados para observar el grado en que la gerencia se centra en los resultados y no las técnicas y procesos que son utilizados para alcanzarlos.
4. La orientación al personal con el propósito de investigar el grado en que las decisiones de la gerencia consideran los efectos de los resultados sobre el personal de la organización.

5. La orientación a los equipos referida a la organización de las actividades laborales por equipos y no de forma individualizada.
6. El dinamismo para evaluar el grado de dinamismo y competitividad en las personas empleadas.
7. La estabilidad para medir el grado en el que las actividades organizacionales sirven para mantener el *statu quo* y no el crecimiento. (p. 552)

De la caracterización realizada por estos autores, se concluye que la cultura organizacional está caracterizada por los rasgos propios que identifican a la organización, las normas internas, creencias, costumbres y los valores que maneja la organización, que son propicios para conformar equipos de trabajo altamente productivos, con una filosofía de hacer las cosas internamente particulares, que coadyuva a lograr la estabilidad de la que goza el personal dentro de la institución.

2.6. La innovación en las organizaciones

La innovación es un concepto que constantemente se asocia al cambio. La innovación es importante porque genera ventajas competitivas, incentiva la adaptabilidad a los cambios dinámicos y constantes del entorno, propicia mejora en la eficiencia y la productividad de los procesos y promueve la resolución de problemas creativos, entre otros. Todo ello, es crucial para impulsar el crecimiento de la organización y posicionarse para el éxito a largo plazo.

Las habilidades directivas, la cultura organizativa y la innovación están interconectadas y se influyen mutuamente dentro de una organización. Por un lado, las capacidades y competencias de los gestores para guiar, influir y motivar a los empleados hacia los objetivos de la organización y fomentar la cultura organizativa propicia para la innovación. Por otra parte, los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos, identificativos de la cultura de una organización, puede ser un facilitador o un obstáculo para la innovación. Por tanto, ambos constructos pueden promover y valorar la innovación

facilitando la creatividad, la experimentación, la colaboración y el pensamiento crítico dentro de la organización (Schein, 1999).

2.6.1. Concepto y evolución

Etimológicamente, el término innovar, se deriva del latín “innovare”, que se refiere a cambios o alteraciones introduciendo novedades. En tal sentido, es necesario que, a nivel empresarial, las organizaciones para mantenerse posicionadas en un mercado tan cambiante, global y competitivo como el de hoy, requieran ser innovadoras. Es decir, que puedan modificar y crear sus productos y servicios para poder adecuarlos a un mercado cambiante.

En la época moderna, a nivel empresarial, innovar se asocia a crear, alterar la manera de hacer las cosas con el fin de lograr beneficios adicionales a los que ya se venían obteniendo. Es lograr hacer las cosas de manera diferente. Hoy en día, es necesario ser innovadores en las empresas, considerando la rápida evolución de los mercados y la economía. Es por esto que las empresas, para poder adaptarse a estos cambios deben ser innovadoras, pues todos los días surgen nuevas tecnologías, conocimientos, competencia, productos sustitutos, sistemas de distribución alternativos, influencia de productores externos, entre otros, los cuales obligan a las empresas a ser cambiantes y por ende innovadora para poder seguir en el mercado.

Por otra parte, también es una manera de responder a las necesidades de los clientes o a la estructura cambiante del mercado. Esto considerando que nuevas tendencias, generan cambios en los comportamientos de conducta de los consumidores, por lo que si la empresa no se adapta a los mismos puede sufrir decadencia en las ventas y por ende complicaciones a nivel económico y de productividad.

Estas ideas, dan cuenta de la gran importancia que la gestión innovadora tiene en el desarrollo empresarial, pues la innovación no debe ser un evento ocasional, sino que debe ser un proceso permanente en las empresas, ya que un objetivo empresarial que es irrenunciable, es precisamente ser y hacer las cosas cada día mejor, agregando valor en

todas las actividades que se llevan a cabo para lograr niveles superiores de desempeño, competitividad, calidad y productividad en el mercado (Mejía, 2013).

Con base en las ideas hasta ahora expuestas y consustanciados con la necesidad de definir una concepción clara acerca de la innovación, se desglosan a continuación algunas de las concepciones realizadas por autores destacados sobre este término, las cuales van a permitir posicionarnos en un discurso claro y diáfano acerca de lo que significa para las empresas latinoamericanas ser innovadoras, pues no debe olvidarse que promover el desarrollo de empresas innovadoras en estas latitudes no es una tarea fácil, dada la trayectoria que ha orientado desde siempre la gestión empresarial y el desarrollo organizacional en la región (Petit y Peña, 2011).

Existen muchos autores que asocian la innovación con el progreso económico, tal es el caso de Schumpeter (1935) quien propuso la Teoría del Desarrollo Económico, vinculando la misma a la innovación mediante un proceso dinámico en donde las nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas, es lo que el autor denomina proceso de “destrucción creativa”. Según este autor la innovación es definida como “la introducción de un nuevo producto o servicio, un novedoso método de producción, la apertura de un nuevo mercado, el acceso a fuentes de suministro de materias primas o la implantación de una nueva estructura en un mercado” (p. 132). Además, destaca la importancia que tienen los empresarios innovadores, ya que son las personas capaces de combinar los factores productivos, con la realización de actividades innovadoras dentro de las empresas.

Según Freeman (1984) la innovación se refiere al “proceso de integración de la tecnología que existe y los nuevos inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema” (p. 28). Es decir, para este autor innovar no significa desplazar los productos existentes, sino utilizar la tecnología emergente para mejorarlos y darles una mejor aplicación.

También Drucker (1986) asoció la innovación y el emprendimiento definiendo la innovación como la “herramienta específica del emprendimiento por medio de la cual el emprendedor crea nuevos recursos o mejora los existentes para generar riqueza” (p. 23) Es

decir, de acuerdo con este autor, el emprendimiento innovador no se define por el tamaño ni la edad cronológica de la empresa, sino por las actividades que realiza y más importante aún por la forma cómo las realiza. Para el autor, el centro de la innovación es el esfuerzo que se realiza para introducir un nuevo cambio cuya base es el potencial económico o social de una empresa (Drucker, 1986).

Para Guerra (2010) la innovación es conceptualizada con base en el Manual Oslo como “la introducción de nuevos productos (ya sean bienes o servicios) o a su mejoramiento; también se refiere a nuevos procesos, maneras de comercialización y mejoras organizacionales en las empresas” (p. 246) Es decir, el concepto de innovación desde esta perspectiva se extiende hacia los procesos productivos, medios de comercialización y mejoras generales en toda la organización, para lo cual el autor considera que es inminente contar con una gerencia preparada para afrontar los nuevos retos que las empresas demandan y más aún, enfrentar un concepto de innovación mucho más amplio que implica generar beneficios derivados de su aplicación en toda la empresa.

Visto de este modo, la innovación es un proceso inherente al hombre, por cuanto depende de él y de su capacidad creativa, ya que compete al mismo poner en marcha los cambios en la empresa con conocimiento y el desarrollo de una gerencia empresarial innovadora, capaz de entregar al personal bajo su responsabilidad el conocimiento y el estímulo que se necesita para incrementar y estimular la producción innovadora en todas las áreas de la empresa.

2.6.2. Teorías que sustentan la innovación empresarial

Schumpeter: apreciaciones al origen de la Teoría de la Innovación

El concepto de Innovación ha sido uno de los aspectos más significativos que ha marcado el comportamiento empresarial en el último siglo, pues implica cambios y transformaciones que en muchos casos generan desequilibrios en la organización, por no saber manejarlo y actuar según esta perspectiva. Uno de los teóricos que abordó desde los primeros momentos

este aspecto, fue Joseph Schumpeter, en cuya teoría sobre la innovación expone que ésta es la fuerza que dirige el desarrollo económico, pues el proceso innovador, mediante los emprendedores capitalistas, asegura la generación del ciclo económico que da origen a un proceso de expansión económica.

Desde la perspectiva de Schumpeter (1971) el equilibrio no existe ya que “la economía capitalista no es ni puede ser estacionaria. Tampoco se expande conforme a un ritmo equivalente. Sino que se encuentra constantemente revolucionada desde su interior, por un nuevo espíritu de empresa, es decir, por la introducción de nuevas mercancías o nuevos métodos de producción o nuevas posibilidades comerciales” (p. 60).

De acuerdo con los planteamientos de Schumpeter, todo lo que existe, así como las condiciones económicas de vida, se encuentran constantemente en un estado de transformación, en donde toda situación es derribada aun antes de haber tenido tiempo para desarrollarse por completo, lo que lo lleva a expresar que “en la sociedad capitalista, el progreso económico significa derrumbamiento” (Schumpeter, 1971)

De la idea antes expuesta se puede inferir que, para el autor, el capitalismo es un proceso evolutivo, donde las innovaciones tecnológicas han irrumpido de forma explosiva en la producción, concentrándose en algunos sectores, presentan una distribución que no es aleatoria, por lo que suelen ser desequilibradas y discontinuas, con naturaleza no armónica, lo que origina en la competencia empresarial un carácter dinámico. Schumpeter cree que la propagación de la innovación es desigual entre los distintos sectores y hacia el interior de cada uno, debido al comportamiento cíclico e incluso irregular que se presenta en las diferentes fases que la componen a saber: expansión, contracción, depresión y recuperación (Schumpeter, 1971).

En su teoría, Schumpeter definió la innovación como una fluctuación que se origina en el comportamiento de las comunidades económicas (entiéndase empresas) y que por lo tanto es observable aun cuando no varíe el marco natural e institucional. Según el autor, la causa de las fluctuaciones económicas que ocurren se debe al proceso de innovación, pues es un

“proceso de mutación (...) que revoluciona constantemente la estructura económica desde el interior, destruyendo de forma ininterrumpida lo viejo y creando constantemente nuevos elementos. Este proceso de “destrucción creadora” es lo que el autor denomina base esencial del capitalismo.

Para Schumpeter, al ser la innovación un “proceso de mutación económica”, genera diferentes cambios y transformaciones, dando origen a la emergencia de nuevas combinaciones o innovaciones, a través de las cuales, las empresas logran determinar la capacidad que tienen para generar de forma continua nuevos productos y servicios que logren asegurar rentabilidad al empresario.

Schumpeter en el desarrollo de su teoría, ha planteado dos modelos bien definidos. En el modelo I, se aprecia la relevancia del comportamiento arriesgado de los empresarios, quienes para realizar innovaciones se apoyaban en los avances científicos y en la tecnología externa a la empresa y a las estructuras del mercado, lo que les proporcionaba una renta monopólica (objetivo clave del empresario) por un lapso de tiempo determinado, hasta que otras empresas imitadoras entran al mercado, derivadas de la difusión de las innovaciones.

En el modelo II, se consideran a las actividades científicas y tecnológicas como factor endógeno, pues son realizadas por las empresas grandes, como principal estrategia competitiva, lo que hace que realicen actividades de investigación y desarrollo (I+D). Cuando en las empresas se incrementan estas actividades, entonces se generan incrementos en la propensión de innovar, lo que a su vez ocasiona: mayor concentración de mercado, modelos nuevos de producción, transformación en la estructura del mercado, y mucha incertidumbre por los posibles resultados de la innovación en el mercado (pérdidas o ganancias), resultados que más que contrarios son complementarios.

En suma, Schumpeter transmite la idea de innovación como la fuerza que se encuentra detrás del crecimiento económico sostenido a largo plazo. El proceso de destrucción creativa explicativo de la innovación de producto, de los servicios, de los procesos, de la de los aspectos organizativos y comerciales.

Los modelos de innovación más relevantes

Los procesos de innovación han ganado tanto terreno en la gestión empresarial que diversos autores han presentado sus modelos, bien sea consustanciados con la teoría de Schumpeter u opuestos al mismo, pero en ambos casos, con ellos lo que se busca es darles solución a los problemas de innovación desde un contexto aplicable, mediante la interacción de los distintos agentes que conforman las empresas. Esto considerando que la estrategia de innovación apunta a su vez a la constitución de empresas con alianzas estratégicas en beneficio común y colectivo. En este sentido, se presentan a continuación algunos de los modelos más aplicados en las empresas para llevar a cabo el proceso de innovación, y que pueden servir de orientación en esta tesis que se presenta:

A. Modelo Lineal de “Empuje de la Ciencia” (*Technology-push*)

La concepción lineal de la innovación, también conocida como modelo de "empuje de la ciencia" o "modelo lineal de la innovación", se originó en el siglo XX y se basa en la idea de que la innovación se produce de manera lineal y secuencial, siguiendo un proceso ordenado y predecible. Este modelo tiene sus raíces en la teoría del difusionismo, que sostiene que las ideas y los conocimientos se difunden desde los centros de investigación científica hacia la sociedad en general. Según este enfoque, la innovación se considera un proceso lineal y unidireccional, en el cual la ciencia y la tecnología desempeñan un papel central porque se ubica en el origen de la innovación.

El modelo de empuje de la ciencia sostiene que la investigación científica y tecnológica es el motor principal de la innovación. Según esta concepción, la ciencia genera nuevos conocimientos que, a su vez, impulsan el desarrollo de tecnologías innovadoras. Estas tecnologías son transferidas a las empresas, que se encargan de su producción y comercialización. A medida que las empresas adoptan y aplican estas innovaciones, se generan beneficios económicos y sociales.

Esta concepción lineal de la innovación se atribuye al informe de Vannevar Bush en 1945, que defendía el papel crucial que el conocimiento científico tiene en el crecimiento económico y autores relevantes como Robert Merton que añadió la visión normativa de la ciencia y la de Robert Solow defensor de la importancia de la tecnología y la innovación en el crecimiento económico, entre otros investigadores en la década de 1950. En ese momento, se creía que la ciencia y la tecnología eran los principales impulsores del crecimiento económico, y que el avance científico se traduciría automáticamente en innovaciones técnicas y mejoras en la productividad.

En este modelo se analiza la importancia que la ciencia económica le atribuye a la tecnología para lograr explicar el crecimiento económico tanto de las empresas como de las naciones. Según estos autores, el proceso de innovación tecnológica contempla la causalidad, que va desde la ciencia a la tecnología, la representan mediante un modelo lineal donde se interpreta el origen de una innovación tecnológica como un proceso ordenado y secuencial, en donde se parte del conocimiento científico y luego de varias fases (investigación aplicada, desarrollo y producción) comercializa un producto o servicio que pueda ser de interés para los consumidores (ver Figura 7).

Figura 7. Modelo lineal de “Empuje de la Ciencia



Tomado de Rothwell (1994 p.8).

En este modelo se puede originar la idea falsa de que el proceso de innovación tecnológica debe comenzar de forma obligada por la investigación básica. Sin embargo, la literatura da cuenta de numerosas innovaciones que pueden comenzar a desarrollarse aprovechando resultados de investigaciones aplicada existentes o, de una manera más sencilla, a partir de fases de diseños. Esta es la base que se aplica en las PYMES que no cuentan con recursos necesarios para realizar investigaciones básicas o aplicadas. Se concreta que el modelo lineal se incorpora al mercado como un elemento desencadenante del proceso de

innovación tecnológica, pero que en su estructura aprovecha tanto el conocimiento científico como el tecnológico.

B. Modelo lineal de Tirón de la Demanda o del mercado (Demand Pull)

El modelo de Tirón de la Demanda es un enfoque alternativo al Modelo de Empuje de la Ciencia en la comprensión de la innovación. A diferencia del enfoque lineal, que pone énfasis en la investigación científica y el avance tecnológico como los principales impulsores de la innovación, este modelo alternativo se centra en las necesidades y demandas del mercado como los motores principales.

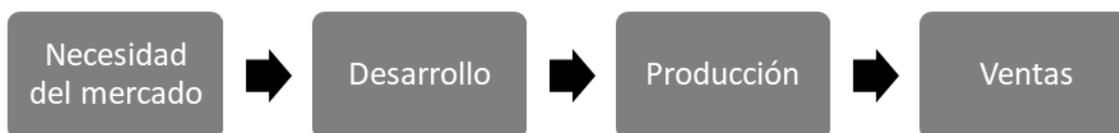
Según este modelo, la innovación se genera en respuesta a las demandas y preferencias de los consumidores y usuarios finales. En lugar de que la investigación científica y la tecnología impulsen la innovación, se sostiene que el conocimiento de las necesidades del mercado y la identificación de oportunidades son los desencadenantes iniciales del proceso innovador. La innovación ocurre cuando las empresas y los emprendedores desarrollan nuevos productos, servicios o soluciones para satisfacer esas necesidades y demandas.

El Modelo de Tirón de la Demanda se basa en la premisa de que las empresas exitosas son aquellas que están orientadas al mercado y que se centran en comprender y responder a las necesidades de los clientes. En este enfoque, la innovación es un proceso interactivo y colaborativo en el que se involucran diversos actores, como los consumidores, las empresas, los proveedores y los socios estratégicos.

Una vez que se ha identificado una necesidad o demanda en el mercado, las empresas pueden utilizar diferentes estrategias para desarrollar e implementar innovaciones. Estas estrategias pueden incluir la mejora de productos existentes, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la adopción de tecnologías emergentes o la implementación de prácticas comerciales innovadoras.

El Modelo de Tirón de la Demanda reconoce que la innovación es un proceso interactivo y no lineal, donde las empresas deben estar atentas a las señales y retroalimentación del mercado. A través de la observación de las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores, las empresas pueden adaptar y ajustar continuamente sus ofertas para mantenerse competitivas y satisfacer las demandas del mercado (Ver figura 8).

Figura 8. Modelo lineal de “Tirón de la Demanda



Rothwell, R. (1994, p.9).

C. Modelo por etapas

El modelo por etapas de la innovación es un enfoque que propone que el proceso de innovación como un conjunto de etapas secuenciales, que se puede dividir en diferentes etapas o fases distintas (Saren, 1984). Este modelo proporciona una estructura y un marco conceptual para comprender y gestionar el proceso de innovación de manera más sistemática. Si bien existen diferentes variantes del modelo por etapas de la innovación. A continuación, se presentan algunas etapas comunes que suelen incluirse (ver figura 9):

Generación de ideas: En esta etapa inicial, se generan y recopilan ideas para posibles innovaciones. Esto puede surgir de diferentes fuentes, como la observación de problemas o necesidades, la investigación y desarrollo tecnológico, la retroalimentación de los clientes o usuarios, y la colaboración con otros actores relevantes.

Evaluación y selección: En esta etapa, las ideas generadas se evalúan y se seleccionan las más prometedoras para su desarrollo posterior. Se analizan aspectos como la viabilidad técnica, la factibilidad económica, el potencial de mercado y la alineación con los objetivos y recursos de la organización.

Desarrollo: En esta fase, se lleva a cabo la transformación de las ideas seleccionadas en soluciones concretas. Implica actividades como el diseño, la ingeniería, la construcción de prototipos y las pruebas de concepto. El objetivo es desarrollar un producto, servicio o proceso innovador que pueda ser implementado en el mercado.

Implementación: Una vez que la innovación ha sido desarrollada y probada, se procede a su implementación en el mercado o en la organización. Esto puede incluir la producción a gran escala, la comercialización, la distribución y la capacitación del personal.

Evaluación y mejora continua: Después de la implementación, es importante evaluar el desempeño de la innovación y recopilar retroalimentación de los usuarios y el mercado. Esta información se utiliza para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en la innovación, si es necesario. La evaluación continua es fundamental para garantizar que la innovación se ajuste a las necesidades cambiantes del mercado y siga siendo competitiva a largo plazo.

Figura 9. Modelo por etapas



Saren, (1984, p. 13)

A medida que se profundizó la investigación sobre la innovación, se comenzaron a cuestionar las limitaciones de los modelos lineales. Se descubrió que la innovación no siempre sigue una trayectoria lineal y que hay muchos factores que influyen en el proceso innovador, como las interacciones entre diferentes actores y la importancia de los contextos socioeconómicos y culturales.

A partir de estas críticas, surgieron modelos alternativos de innovación, como el modelo de interacción entre ciencia, tecnología e innovación, que enfatiza la importancia de la

interacción entre diferentes actores, como los investigadores, las empresas y los usuarios finales, en la generación y adopción de innovaciones.

D. Modelo Interactivos o Mixtos del proceso de innovación

Los modelos interactivos o mixtos de innovación son enfoques que reconocen la naturaleza compleja e interactiva del proceso de innovación. A diferencia de los modelos lineales, que presentan la innovación como un proceso secuencial y unidireccional, los modelos interactivos o mixtos destacan la importancia de las interacciones y retroalimentaciones entre diferentes actores y elementos.

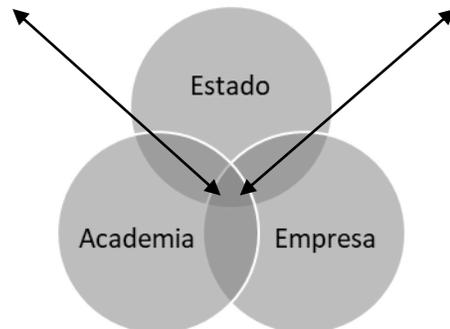
Estos modelos reconocen que la innovación es el resultado de una serie de interacciones y relaciones dinámicas entre diferentes partes interesadas, como investigadores, empresas, usuarios finales, proveedores, instituciones académicas y gubernamentales, entre otros. En lugar de ver la innovación como un flujo unidireccional de conocimiento, estos modelos consideran que la interacción y colaboración entre estos actores desempeñan un papel fundamental en el proceso.

Existen varios modelos interactivos o mixtos de innovación, y aquí se presentan dos de los más conocidos:

- Modelo de Triple Hélice.

Este modelo, propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (1998) se basa en la interacción entre tres esferas clave: academia, industria y gobierno. Según este enfoque, la innovación se produce a través de la colaboración y la sinergia entre estos tres actores. La academia genera conocimiento científico, la industria lo aplica y desarrolla tecnologías, y el gobierno crea políticas y regulaciones que fomentan el entorno propicio para la innovación. Estas tres esferas interactúan y se influyen mutuamente, creando un ecosistema de innovación.

Figura 10. Redes tri-laterales y organizaciones híbridas



Fuente: Etzkowitz y Leydesdorff (1998)

Modelo de Innovación Abierta: Propuesto por Chesbrough en 2003, este modelo destaca la importancia de la colaboración y las interacciones entre las empresas y su entorno externo para fomentar la innovación. Según este enfoque, las empresas no deben confiar únicamente en sus recursos internos, sino que deben buscar activamente ideas, conocimientos y tecnologías externas a través de alianzas estratégicas, colaboraciones con otras empresas, adquisiciones, licencias, entre otros. La innovación abierta permite a las empresas aprovechar el conocimiento y la experiencia externa para acelerar el desarrollo y la implementación de innovaciones.

Estos modelos interactivos o mixtos de innovación reconocen que la innovación es un proceso complejo que involucra interacciones y retroalimentaciones entre diferentes actores y elementos. Destacan la importancia de la colaboración, la co-creación y la apertura hacia el entorno externo como estrategias clave para impulsar la innovación. Estos enfoques han tenido un impacto significativo en la comprensión y la práctica de la innovación, al enfatizar la importancia de la interacción y la colaboración en la generación y adopción de innovaciones.

- Modelo sistema de innovación

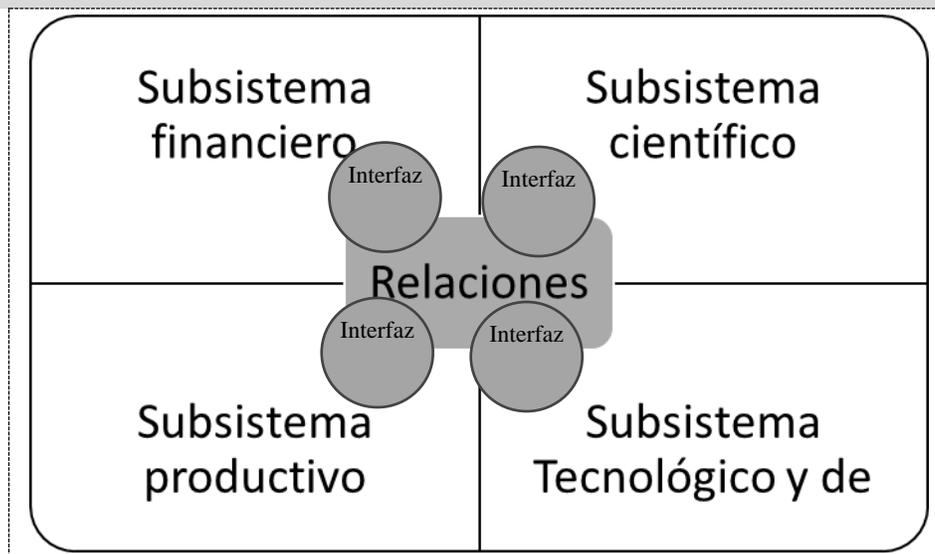
El modelo de sistema de innovación destaca la importancia de la interacción y la cooperación entre los diferentes actores del sistema para fomentar la generación y la adopción de innovaciones. Además, resalta la influencia de los contextos políticos, económicos y sociales en el proceso de innovación. Este enfoque ha sido ampliamente utilizado en estudios de políticas de innovación, análisis de sistemas de innovación a nivel nacional o regional, y para comprender cómo los países o regiones pueden mejorar su capacidad innovadora y promover el crecimiento económico.

Este enfoque teórico se utiliza para analizar y comprender cómo se generan y difunden las innovaciones en una economía (Freeman, 1987, Lundvall, 1992). Se basa en la premisa de que la innovación no es un proceso aislado que ocurre dentro de una organización individual, sino que es el resultado de interacciones complejas entre diferentes actores y componentes del sistema.

Los elementos clave del modelo de sistema de innovación incluyen a los diversos agentes involucrados en el proceso de innovación, como empresas, instituciones de investigación, universidades, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y consumidores. Cada actor tiene un papel y contribución específicos en el sistema de innovación. El modelo destaca la importancia de los flujos de conocimiento y la transferencia de tecnología entre los actores del sistema. Estos flujos pueden ocurrir a través de interacciones formales, como la colaboración en proyectos de investigación, y de manera informal, como el intercambio de conocimientos tácitos entre empleados de diferentes organizaciones.

Las instituciones, tanto formales como informales, constituyen un elemento clave para establecer las reglas, normas y políticas que afectan la generación y difusión de conocimiento. También la infraestructura física y social existente, que facilita la innovación, como parques tecnológicos, laboratorios de investigación, redes de comunicación y transferencia de tecnología, entre otros.

Figura 11. Marco Institucional, Normativo y Cultural



Fuente. (Freeman, 1987, Lundvall, 1992)

E. Modelo integrado

El término "Modelo Integrado de Innovación" considera que la innovación surge a partir de procesos solapados o simultáneos, que se retroalimenta continuamente a partir de estrategias de planificación y el control de la gestión de la innovación. No hay un modelo específico ampliamente reconocido, aunque si se pueden considerar diferentes dimensiones y etapas del proceso de innovación, desde la generación de ideas hasta la implementación y comercialización de productos o servicios innovadores.

Las dimensiones más recurrentes comprenden la identificación y selección de oportunidades de innovación. Esto implica explorar el entorno, analizar las necesidades y tendencias del mercado, y evaluar las capacidades internas de la organización. La generación sistemática de ideas innovadoras. Puede incluir métodos como lluvia de ideas, análisis de tendencias, investigación de usuarios y colaboración abierta. La evaluación y selección de ideas que pueden ser prometedoras para el desarrollo de innovaciones. Se utilizan criterios como el potencial de mercado, viabilidad técnica, alineación estratégica y recursos disponibles.

También involucra el desarrollo de prototipos y pruebas de concepto para refinar y validar las ideas seleccionadas. Se utilizan técnicas como el diseño iterativo, pruebas de usabilidad y retroalimentación de los usuarios. La implementación y puesta en marcha de la innovación. Esto incluye la planificación de recursos, la gestión de proyectos, la obtención de financiamiento y la consideración de aspectos legales y regulatorios. La comercialización y difusión para llevar el producto o servicio innovador al mercado. Esto puede incluir estrategias de precios, promoción, distribución y comunicación con los clientes. El aprendizaje y retroalimentación evaluando el desempeño de la innovación, para aprender de los éxitos y fracasos, y utilizar esa retroalimentación para mejorar los procesos de innovación futuros.

Es importante tener en cuenta que un modelo integrado de innovación puede ser personalizado y adaptado según las necesidades y contextos específicos de una organización o industria en particular. Además, la literatura y los estudios sobre innovación continúan evolucionando, por lo que el modelo puede actualizarse y ajustarse para reflejar nuevos enfoques y conocimientos en el campo de la innovación.

Hay autores y expertos destacados que han hecho aportaciones reconocidas, en general, en el campo de la innovación, pero también en este tipo de modelo integrado explicativo del proceso de innovación empresarial. Chesbrough, (2003) conocido por su trabajo en el campo de la "innovación abierta", que se enfoca en la importancia de colaborar y compartir conocimientos con actores externos para impulsar la innovación. Von Hippel y Von Krogh (2003) reconocido por su trabajo en la "innovación de usuarios", que destaca la importancia de la participación y el aporte de los usuarios finales en el proceso de innovación y Teece y Pisano (2003), que han contribuido al concepto de "capacidad dinámica", que se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse y responder a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades de innovación. Estos son solo algunos ejemplos de autores destacados en el campo de la innovación.

F. Modelos en red

Los modelos de innovación en red se centran en la colaboración y la interacción entre diferentes actores y organizaciones para fomentar la innovación. Estos modelos reconocen que la innovación no es un proceso aislado y que la combinación de conocimientos, recursos y perspectivas de múltiples partes interesadas puede generar resultados más efectivos y disruptivos. Se han desarrollado distintos submodelos, con características propias, pero todos se basan en la premisa de que la colaboración y la interacción entre múltiples actores pueden generar resultados más innovadores y exitosos.

Los modelos de innovación en red más destacados son el “Ecosistema de innovación”. Este modelo considera a la innovación como un proceso colaborativo que involucra a diversos actores, como empresas, instituciones de investigación, startups, inversores, agencias gubernamentales y comunidades locales. Los ecosistemas de innovación facilitan la interacción, el intercambio de conocimientos y la cooperación entre estos actores, creando un entorno propicio para la generación y la difusión de innovaciones Hoffecker (2018). El propio modelo de innovación abierta de Chesbrough (2003) también es catalogado como modelo en red porque propone que las organizaciones deben abrirse y colaborar con actores externos, como clientes, proveedores, universidades y comunidades de desarrolladores, para acceder a ideas, conocimientos y recursos externos que pueden impulsar la innovación. Asimismo, porque la innovación abierta reconoce que las soluciones innovadoras pueden provenir de fuentes externas y no solo de los límites de la organización. Citar también el modelo de clusters o conglomerados de innovación, que está basado en la concentración geográfica de empresas, proveedores, instituciones de investigación y otros actores relacionados en un área específica (Cooke, 2004). Los clusters de innovación fomentan la colaboración, el intercambio de conocimientos y la competencia entre las organizaciones, lo que puede impulsar la innovación y el crecimiento económico en la región.

Las teorías de la innovación son fundamentales para el proceso de innovación en las organizaciones empresariales, ya que proporcionan una base conceptual, enfoques prácticos y herramientas analíticas que ayudan a comprender, explicar y gestionar la innovación de

manera efectiva. Estas teorías permiten a las organizaciones desarrollar estrategias innovadoras, identificar factores clave, gestionar el proceso de innovación y fomentar el aprendizaje. A continuación, se exponen algunas de los principales aspectos que han contribuido estas teorías y enfoques al proceso de innovación en las empresas.

2.6.3. El proceso de innovaciones en las organizaciones empresariales

La innovación es un proceso de cambio, por lo tanto, suele generar resistencia en las empresas. En tal sentido, el temor al cambio es uno de los retos a los que se enfrenta la gestión de la innovación y el cual debe proponerse superar. Desde este punto de vista, es importante que los responsables de las empresas familiaricen las mismas con los cambios, con el progreso y la generación de nuevas ideas, que les brinden nuevas posibilidades de mejora, pues los procesos de innovación son conscientes y planificados (Mejía, 2013).

Con respecto a esta temática es importante resaltar que las empresas de hoy deben estar conscientes que no se pueden quedar estancadas, siempre con la misma capacidad productiva y fabricando los mismos productos, pues el mercado dinámico que hoy demanda que se actualicen y que constantemente estén rediseñando el negocio, ya que esto les ayudará a crecer y mejorar su producción, logrado alcanzar un proceso de innovación.

Uno de los aspectos fundamentales que tiene el proceso de innovación para las empresas es que las lleva a alcanzar una mayor ventaja competitiva, pues conduce a generar un hecho diferencial ante sus competidores, lo que los llevará a ganar clientes y cuota de mercado, ya que la cuantía de las ventas es uno de los indicadores básicos de que el producto, la estrategia, la organización, entre otros, se encuentra al día (Gómez y Calvo, 2010).

Hablar de una innovación empresarial, es ir mucho más allá de aplicar simples cambios tecnológicos, pues implica una mejora en toda la actividad empresarial, aplicando cambios en el modelo de negocio, en los procesos que se aplican, en la organización empresarial, los productos, la comercialización, en fin, implica mejorar todos los componentes de la

empresa para hacer de ella un negocio más eficiente y competitivo, capaz de conseguir una mejor posición en el mercado (Montoro, 2010).

En el ámbito empresarial, la innovación involucra un proceso intensivo de conocimiento, no solo de la tecnología, sino de la organización interna y de los recursos de que las empresas disponen, así como de los existentes en el mercado. Es decir, la innovación se constituye en el resultado de la decisión estratégica de lanzar al mercado un producto que se ha inventado.

En la actualidad, es necesario que las empresas sean innovadoras y que desarrollen o mejoren continuamente sus productos, para poder enfrentar a la competencia que es cada vez mayor. Se requiere estar a la vanguardia de los tiempos y utilizar herramientas diferentes que contribuyan a ofrecer mejores productos o servicios y que sean propicias para lograr una posición sólida en el mercado. Es decir, las empresas de hoy deben tener claro la importancia que tiene la innovación para lograr obtener mejores beneficios, tanto a nivel económico como social, tecnológico y de prestigio, por mencionar algunos (Mendoza, 2018).

Para los empresarios de hoy, la innovación supone una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector laboral. Sin embargo, muchos sienten miedo a arriesgarse a innovar, a pesar de que están conscientes que innovar y pensar de manera diferente es la mejor forma de pensar y trabajar (Mendoza, 2018). A continuación, se mencionan las fases básicas por medio de las cuales se presenta la innovación:

- Identificación de las necesidades latentes que puedan existir en el mercado;
- Generación de ideas para cubrir esas necesidades;
- Selección de las ideas generadas;
- Transformación de esas ideas en características; y,
- Ampliación del modelo.

El fin, la innovación está inmersa en el espíritu empresarial capitalista por su estrecho vínculo con la identificación, aprovechamiento y creación de oportunidades de negocios. Es por esto que forman parte de la toma de riesgos, la capacidad organizativa, anticiparse al futuro, descubrir y crear oportunidades nuevas, desarrollar el sentido de la responsabilidad tanto personal como colectiva, movilizar recursos y principalmente fomentar la creatividad en las empresas (Mendoza, 2018).

2.6.4. Las relaciones entre innovación y la cultura organizacional

Las empresas y su personal son elementos relevantes en los procesos de innovación y son ellas con sus comportamientos y actitudes quienes proponen e implementan soluciones creativas a los problemas y quienes se encargan de llevar sus productos al mercado (Gómez, 2013). En este sentido, la cultura organizacional y la innovación son vitales para el desempeño de la empresa, considerando que las empresas deben generar situaciones y un ambiente de trabajo ideal para la creación de nuevos productos o de mejoras de los existentes.

Desde este punto de vista, las empresas para mejorar su producción deben adoptar cambios en las tecnologías, pues así lo demanda la realidad que se vive. Para esto, es indispensable contar con la colaboración y el compromiso del talento humano que se encuentra en la empresa, lo que permitirá alcanzar una verdadera cultura organizacional, orientada a la adopción de prácticas innovadoras, como una nueva forma de pensar y de actuar, que va a generar un mejor funcionamiento de la empresa (Sallán, 2000).

Existen autores dentro como Tellis, Prabhu, & Chandy (2009) que han realizado investigaciones en más de 700 empresas innovadoras, y quienes han encontrado que la fuente de su éxito radica en la cultura organizacional, incluidos los elementos que aplica como la identidad y el cuidado del medio ambiente. Otro aspecto importante destacado por los investigadores es el relacionado con el talento humano, pues constituyen una parte esencial para el funcionamiento de la empresa, lo que indica que es no solo importante, sino

necesario contar con una planta de colaboradores comprometidos con la empresa y capaces de adaptarse a los cambios (Scarone, 2005).

Ahora bien, la cultura organizacional y la innovación son conceptos estrechamente relacionados, ya que la primera se relaciona con la forma en que una empresa ejecuta todo lo que debe hacer para lograr las metas que se propone (Avella, 2010), mientras que la segunda se refiere a todo lo que permite la entrada de nuevos elementos, referidos a conocimientos, tecnología o prácticas sociales en la organización. Es por esto que Argothy (2017) refiere que las culturas organizacionales que adoptan un carácter innovador para sus empresas crean los espacios ideales para estimular y gratificar el desarrollo del potencial humano, considerando que se cuenta con personas que están siempre dispuestas a comunicarse de forma abierta y a generar ideas que puedan enriquecer la organización en general y particularmente a sus integrantes.

Desde este punto de vista, es importante desarrollar acciones que promuevan la creatividad dentro de la organización, ya que esto se convierte en un aspecto indispensable al momento de aceptar la cultura organizacional y la innovación como eje fundamental de la empresa. Para esto es necesario que los responsables de conducir la empresa realicen acciones diversas como el establecimiento de políticas y demás elementos que contribuyan a integrar y desarrollar una adecuada cultura organizacional en las empresas, desarrollando la creatividad empresarial (Albertos, 2002).

En síntesis, se puede concretar que la innovación es esencial para generar ventajas competitivas, crecimiento y desarrollo sostenible en las empresas. Asimismo, construir una cultura organizacional requiere de mucho esfuerzo, análisis y reflexión, para lograr vincular el conocimiento y las innovaciones en la solución de los problemas y el desarrollo personal en todos sus aspectos. Por lo que para lograr empresas proactivas e innovadoras es sugerido en la literatura científica que se construya una cultura organizacional que desarrolle el sentido de pertenencia, pasión y amor de los empleados hacia la empresa, para que de esta forma se conviertan en los gestores de procesos innovadores, con el fin de dar solución a los distintos problemas que enfrentan las empresas en la sociedad moderna.

2.6.5. La innovación empresarial en regiones periféricas

La funcionalidad de los sistemas de innovación en regiones periféricas se enfrenta a obstáculos derivados de la estructura social y cultural predominante en ellas, lo que dificulta el desarrollo eficaz de estos sistemas. Esto implica que las medidas de apoyo a la innovación deban tener en cuenta las particularidades del sistema local. El análisis empírico realizado en este trabajo para demostrar la relación que tienen las habilidades directivas de los gestores empresariales y la cultura organizativa en la innovación debe tener en cuenta que las regiones periféricas son áreas geográficas que se encuentra alejada de los centros principales de innovación y desarrollo económico. Regiones que a menudo tienen acceso limitado a recursos, infraestructura, talento y redes de colaboración. Además, pueden enfrentar desafíos en términos de transferencia de conocimiento y adopción de prácticas innovadoras.

Considerar el concepto de región periférica en los estudios de la innovación empresarial permite abordar los desafíos específicos y aprovechar las ventajas competitivas de estas áreas. Esto contribuye al desarrollo regional equilibrado, fomenta la colaboración local y genera impactos positivos en la comunidad. Además, brinda la oportunidad de desarrollar soluciones innovadoras adaptadas a las necesidades y características de estas regiones (Fernández-Esquinas y Pérez-Yruela, 2015).

Por este motivo, se revisó la literatura disponible sobre el tema hasta lograr identificar autores con aportaciones relevantes para esta tesis, cuyos aportes fueran realmente significativos para el desarrollo y la concreción de la misma. Dentro de los aspectos que se destacan se encuentra el trabajo de Gómez (2013), quien estudia la innovación empresarial en Bogotá, Colombia desde las estructuras blandas e intangibles de la organización.

En esta tesis, la innovación de las empresas es explicada por la cultura organizacional, es decir, por los comportamientos exhibidos por los miembros de las empresas, sus capacidades de las personas. Estos rasgos culturales de cada uno de los miembros se

reflejan en sus creencias, valores, instituciones colectivas, conocimientos, capacidades y percepciones que condicionan el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la innovación misma, en las pautas de comportamiento que se encuentran materializadas en la cultura organizacional o cultura corporativa.

Gómez (2013) relaciona la cultura organizacional y sus vínculos con la innovación empresarial en empresas de Bogotá. Sus hallazgos contribuyen a despejar caminos para el desarrollo de actividades innovadoras mediante la gestión cultural. El autor estudia los principales aspectos de la cultura corporativa y se comprueban sus vínculos con la innovación, abordando en primer lugar la aproximación teórica y luego desde la realidad de un grupo de 227 empresas establecidas en Bogotá.

Por ejemplo, entre los hallazgos de la investigación debe reconocerse que los aspectos sociales considerados dentro de las estructuras blandas de las empresas, y en particular, la cultura organizacional está relacionada con la innovación de las firmas. La mayoría de las variables que forman la cultura organizacional están estadísticamente asociadas con la innovación. El autor concluye que en los modelos que estudian la innovación de las firmas, conviene incorporar factores explicativos del ámbito microeconómico que involucren las características y comportamientos de las personas ya que son determinantes de la cultura organizacional.

Otro aporte significativo para esta tesis, lo constituye la investigación llevada a cabo por Argothy (2017) quien estudio la innovación en las empresas públicas del Ecuador, sus determinantes y su impacto. En la tesis se realiza un análisis del esfuerzo en Investigación y Desarrollo (I+D) directo e indirecto de cada uno de los sectores de la economía ecuatoriana mediante la aplicación de un enfoque basado en el análisis económico del input-output.

En esta investigación, se distinguen dos tipos generales de determinantes de la innovación pública llamados: i) Determinantes Internos, compuestos por: Tamaño de la Empresa; Capacitación y habilidades, Cuidado Ambiental, Adquisición de Tecnología. ii)

Determinantes Externos, compuestos por Programa gubernamental de gestión de calidad; Entorno económico.

Los resultados muestran que los determinantes internos por si solos tienen mejor ajuste que los determinantes externos, de acuerdo a los modelos planteados. Sin embargo, la interacción de ambos (internos y externos), incrementa el ajuste del modelo. Es la interacción de factores internos y externos la que permite explicar de mejor manera la probabilidad de innovar en las Empresas Públicas, muestran además que trabajadores, tecnología y programas de gobierno, son los principales determinantes para la innovación en las empresas públicas. Existen determinantes que afectan negativamente a la probabilidad de innovación, estos son: Tamaño de empresa y Cuidado Ambiental. Estos resultados últimos deben ser tomados con cautela ya que podrían estar influenciados por el tamaño de la muestra o el carácter estático de los datos.

También se presenta como aporte significativo para el estudio, la tesis desarrollada por Mendoza (2018), quien planteó determinar la incidencia de la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador. Los resultados del estudio evidenciaron que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre a gestión administrativa, así como de cada una de las dimensiones que la componen, lo que confirma las hipótesis planteadas.

Sobre estos resultados, el autor de la tesis propone la implementación de una estrategia de gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta – Ecuador, como resultado científico para darle solución al problema de investigación identificado en el marco de la tesis. Esta estrategia se encuentra cimentada sobre un conjunto de principios de Gestión administrativa para la innovación, dentro de los cuales se destacan: (a) Enfoque al cliente y no a la competencia; (b) Visión prospectiva de la empresa para la innovación; (c) Liderazgo; (d) Compromiso y competencia de las personas y (e) Administrar con enfoque de sistema y basado en procesos.

Al término del estudio, el autor sugiere orientar la planeación estratégica de las empresas para la gestión administrativa de la innovación, de sus procesos, productos organizacionales y de marketing, hacia el establecimiento de una visión prospectiva enfocada en la satisfacción de las demandas de los clientes que contribuya a la implantación de una cultura de gestión que permita el desarrollo de ventajas competitivas para un mejor posicionamiento en el mercado.

Todos los aportes destacados son de gran importancia para este estudio ya que dejan ver claramente la importancia que la innovación tiene para el mejoramiento de la gestión administrativa de las empresas, pues contribuyen a fomentar una visión diferente de lo que implica desarrollar la producción de las empresas para obtener mejores posicionamientos en el mercado, aspectos que son necesarios para las empresas manabitas.

PARTE II. MARCO TEÓRICO

“Investigar es crear nuevo conocimiento”
Neil Armstrong

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL MODELO Y JUSTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

“Lo que conocemos es una gota,
Lo que no conocemos es un océano”

Isaac Newton

3.1 Fundamentos teóricos relacionados con el modelo propuesto	143
3.2 Diseño del modelo propuesto e hipótesis	145
3.3 Estrategia Metodológica	159
3.4 Modelo propuesto.....	167

CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL MODELO Y JUSTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

3.1. Fundamentos teóricos relacionados con el modelo propuesto

La mayoría de los estudios de gestión de la innovación se centran principalmente en el desempeño de las empresas y, especialmente, en el diseño y desarrollo de modelos comerciales sostenibles. Siendo la cultura organizacional un factor necesario que estimula y sostiene la innovación (Yun et al., 2020), y juega un papel crucial en la creación de ventajas competitivas y sostenibles a largo plazo para las empresas que operan en la industria de alta tecnología (Zheng, Yang y McLean, 2010). Pero la innovación, aunque es un concepto ampliamente entendido, tiene como componente principal el uso del conocimiento (como búsqueda de nuevos conocimientos, absorber los conocimientos creados, su difusión y ser económicamente útiles). Razón por la cual las innovaciones se vinculan a individuos o grupos, entendiéndose como "un proceso interactivo de creación de valor y resolución de problemas basado tanto en el conocimiento tácito (experiencias, ideas y habilidades) como explícito o codificado (Tecnología)" (Fernández-Esquinas, Van Oostrom y Pinto, 2018).

En el campo de la economía, la sociología y la psicología, se ha encontrado que estudios previos sobre innovación se han centrado en características organizacionales y estilos de liderazgo, analizando el rol y comportamiento de gerentes y empleados (Whetten y Cameron 2011; Rangus y Slavec, 2017; Granovetter, 1985; Zheng et al., 2019; Andersson et al., 2020; Ye, Liu y Tan, 2021). Menos desde el campo de la sociología, aunque el concepto analítico definido por Portes (2012) es un aporte importante cuando propone la división teórica entre las nociones de estructura social y cultura para comprender y estudiar la relación entre cultura e innovación. La estructura social se refiere a las relaciones entre personas materializadas en jerarquías formales, mientras que la cultura está formada por

valores, normas, roles. Solo es una separación teórica para comprender los fenómenos sociales porque es inexistente en la práctica.

Basarse en tales hallazgos, las habilidades de gestión y la cultura organizacional son características organizacionales extremadamente importantes, y también pueden desempeñar un papel en la innovación gerencial. Sin embargo, pocos estudios han examinado el impulso del desempeño de la innovación en la estructura organizacional con base en las habilidades de los gerentes y las actividades y estrategias de innovación llevadas a cabo en la práctica por estos actores.

Este estudio tiene como objetivo ayudar a resolver la brecha en la investigación empírica sobre cómo se desarrolla realmente la innovación. Esto es particularmente importante dado que muchas empresas y empleados dudan en emprender cambios organizativos para adaptarse con bastante rapidez a las transformaciones en su entorno y los nuevos avances tecnológicos. En consecuencia, los gerentes deben buscar enfrentar estas tensiones cultivando una cultura organizacional que apoye la implementación de avances tecnológicos y prácticas innovadoras.

En las últimas décadas ha ido en aumento el interés académico y profesional por la correcta gestión de la innovación basada en la planificación estratégica de las organizaciones, reconociendo su impacto en la mejora empresarial (Fagerberg, Mowery y Nelson, 2006; Zheng, Yang y Mclean, 2010; Aguirre, 2015). La cultura organizacional puede funcionar como un facilitador interno o una barrera con el potencial de impedir la implementación de nueva tecnología (Lee et al., 2010; Harel y Kaufmann, 2016; Marom y Lussier, 2018). Los empleados a veces se muestran reacios a aceptar el cambio.

Las interacciones entre la cultura organizacional y la habilidad de gestión tienen un impacto positivo o negativo en los resultados de las innovaciones. El liderazgo de los directivos está vinculado al contexto cultural porque impulsan a canalizar los recursos internos de la organización para sus propios fines. Los gerentes son los máximos responsables de la toma de decisiones en elementos cruciales como la cultura organizacional y sus decisiones

estratégicas sobre los procesos de innovación. La cultura organizacional y la innovación, disruptiva o incremental, son un reclamo de los gerentes por los efectos positivos que esto tiene en el progreso de las empresas que lideran. Las organizaciones demandan ejecutivos capaces de liderar equipos, innovando en su comportamiento, modales y con cualquier forma de colaboración interdisciplinaria a raíz de las nuevas ideas, procesos y prácticas (Whitney y Trosten-Bloom, 2016), así como habilidades clave para ayudar a incrementar la capacidad de la organización y efectividad.

Este estudio realiza tres aportes teóricos y prácticos. Primero, debido a la importancia de la innovación gerencial, es especialmente importante aclarar cómo influyen su personal y las estrategias organizacionales. En segundo lugar, este documento proporciona a los gerentes conocimientos sustantivos que podrían ayudarlos a desarrollar organizaciones competentes que promuevan la innovación en las empresas. Comprender la cultura organizacional y el comportamiento individual de los gerentes podría ayudar al personal a comprender cómo actuar y realizar las tareas de innovación, así como a aprender las reglas de cuál sería la forma efectiva de actuar en el crecimiento y desarrollo de una empresa. Según Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), el individualismo y el colectivismo deben tratarse como dos dimensiones separadas.

Los estudios realizados en este campo han demostrado que los grupos en los que predominan los valores individualistas entre sus miembros son también aquellos con valores menos colectivistas. Por lo tanto, en este estudio, la cultura organizacional y las habilidades gerenciales se tratan como dimensiones separadas para estimar la probabilidad de innovación de cada una. Los valores de los individuos como gerentes se miden a través de habilidades personales, interpersonales y grupales (Whetten y Cameron, 2011), mientras que los valores colectivos se consideran desde la comprensión de la cultura organizacional.

3.2. Diseño del modelo propuesto e hipótesis

El diseño del modelo propuesto en este estudio considera factores explicativos relacionados con la cultura organizativa y las habilidades directivas de los gestores empresariales.

3.2.1. Componentes explorados de la cultura organizativa

Los factores potenciales utilizados para estudiar la relación entre la cultura organizativa y las actividades de innovación han sido agrupados en tres subdimensiones, que compondrán la dimensión cultura organizacional. Nos referimos a elementos que tienen que ver con la estrategia de gestión, la estrategia organizativa y la innovación estratégica.

La estrategia de gestión como dimensión de nuestro modelo (ver apartado 3.2 de este estudio) está relacionada con las características dominantes de la organización y vinculada al trabajo en equipo interdepartamental, el consenso y la participación. La creación de entornos laborales donde las personas tengan la oportunidad de compartir mucho de sí mismas, como sus ideas, la posibilidad de rotar entre diferentes áreas funcionales, y la configuración de espacios de trabajo dinámicos y dados al emprendimiento, donde las personas estén dispuestas a correr riesgos y tomar decisiones. Se trata de rasgos culturales en los que se también se fomenta la comunicación entre los empleados, y se alienta en todos los niveles de la organización.

Para analizar este tema, utilizamos estos elementos para medir los rasgos de liderazgo basados en la participación. El índice propuesto por Denison et al. (2012) incluye empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades, y está vinculado al concepto de proactividad, que Portes (2012) define como la capacidad de la organización para involucrarse con actores relevantes en su entorno institucional. Específicamente, esta dimensión está relacionada con la acción gerencial que facilita o impide la mejora de las habilidades de los empleados para generar ideas nuevas, comunicarse con los demás e implementar nuevas ideas, así como otras prácticas que enfatizan la rotación de los empleados, consolidan el trabajo en equipo y las habilidades de comunicación, e involucran a los empleados en los procesos de toma de decisiones.

La estrategia organizativa es la segunda dimensión y se refiere al estilo de gestión, la estructura organizativa y los sistemas de información impulsados desde la parte superior de la estructura de poder para apoyar la implementación de procesos y avances tecnológicos

para fomentar la innovación (Harel et al., 2021). Esto sucede cuando la organización busca estar actualizada con respecto al uso de nuevas tecnologías y procedimientos estándar, desarrollando soluciones tecnológicas o formas de información, servicios de datos e investigación de mercado. Esta dimensión es una combinación de siete variables exógenas latentes, como el uso de procedimientos de trabajo estandarizados como procedimientos escritos para la gestión, producción o provisión de la actividad principal (Gunasekaran e Irani, 2014; de Sousa Jabbour et al., 2019), realización o contratación de investigaciones de mercado y actividades de marketing (Davicik et al., 2021), registro de necesidades y nivel de satisfacción del cliente (Soltani et al., 2018; Hsiao, 2019), realización de vigilancia tecnológica y de mercado (Hervas-Oliver et al., 2014; Frank et al., 2016), uso de un sistema de gestión integrado (ERP) y uso de sistemas de información para la gestión de la producción (SGPA) (Aguirre, 2015; Gupta et al., 2018; Lee et al., 2010), así como el uso de procedimientos para proteger la propiedad intelectual (por ejemplo, software, diseños, patentes, variedades vegetales, modelos de uso) (Hervas-Oliver et al., 2014; Frank et al., 2016).

La estrategia de innovación es la tercera dimensión y se entiende como una sección particular de las estrategias organizacionales y de gestión, ya que los gerentes pueden aprovechar sus conocimientos y experiencia para analizar, formular e implementar estrategias organizativas. Es entonces un mecanismo que conduce al cambio o reconfiguración de los recursos, capacidades y estructura organizativa. Esto implica dos componentes basados en el proceso de planificación estratégica, como tener un plan de innovación, I+D interna, adquisición de I+D (maquinaria, equipos, conocimiento), capacitación, actividades tecnológicas y diseño u otras preparaciones para la producción y/o suministros. Estos componentes definen el patrón de objetivos y políticas principales para lograr su misión, qué tipo de negocio es la empresa, su visión, el tipo de empresa que quiere ser y sus criterios de sostenibilidad basados en la innovación. Se trata de un conjunto de problemas relacionados con la implementación práctica de la estrategia de innovación.

Por ejemplo, Grant (2003) señala que los procesos de planificación estratégica son una forma de acceder a una amplia gama de conocimientos, a pesar del uso limitado de

herramientas y de la escasa evidencia de que los sistemas de planificación estratégica conduzcan a la innovación estratégica. Los estudios futuros deben abordar esta brecha de investigación, considerando, por ejemplo, el modelo de cambio de Kurt Lewin que apunta a un proceso en el que el cambio organizacional exitoso debe ser planificado y categorizado en bucles de liderazgo, gestión y organización (Waring y Skoumpopoulou, 2012; Hussain et al., 2018).

En síntesis, la tabla 5 refleja las dimensiones y variables independientes utilizadas en el modelo propuesto para relacionar algunos aspectos que definen la cultura organizativa con la innovación empresarial.

Tabla 5. Dimensiones y variables independientes utilizadas en el análisis de la cultura organizacional

Dimensiones	Variables independientes	Código
Estrategia administrativa	Apoya y promueve el aporte de nuevas ideas	Nuevas ideas
	Se crean equipos de trabajo interdepartamentales	Equipos interdepartamentales
	Los trabajadores rotan entre diferentes áreas funcionales o departamentos	Rotación de trabajadores
	Los empleados participan en la toma de decisiones.	Emplear decisión
Estrategia organizacional	Se fomenta la comunicación entre los empleados en todos niveles de la organización	Fomentar la comunicación
	Utiliza procedimientos de trabajo estandarizados (procedimientos escritos para la gestión, producción o prestación de la actividad principal)	Procedimientos estandarizados
	Realiza o contrata estudios de mercado y actividades de marketing.	Investigación de mercado
	Registra las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente.	La satisfacción del cliente
	Realiza vigilancia tecnológica y de mercado	Vigilancia
	Utiliza un sistema de gestión integrado (ERP)	Administración integrada
	Utiliza un sistema de información para la gestión de la producción (SGPA)	Sistema de información
	Utiliza procedimientos para proteger su propiedad intelectual (software, diseños, patentes, variedades vegetales, modelos de uso o similares)	Propiedad intelectual
	El uso claro de la planificación estratégica, adoptando una perspectiva práctica y una visión aplicada de los contenidos básicos de la gestión estratégica.	Planificación
	Cuenta con estándares certificados para mejorar la calidad de sus productos y servicios, abordando diversos aspectos de la gestión de la calidad y conteniendo algunos de los estándares más conocidos (por ejemplo, la familia ISO 9000).	Certificación estándar de calidad
Innovación estratégica	Nivel de planificación de la actividad empresarial.	Plan de innovación
	Nivel de implicación de la I + D + i en la estructura organizativa.	I + D interna
	Participación en actividades relacionadas con la adquisición de I + D externo.	Adquisición de I + D
	Presencia de formación especializada	Capacitación
	Implementa actividades de soporte tecnológico para la resolución de problemas técnicos con base en contenido científico.	Actividades tecnológicas
Utiliza otros procedimientos relacionados con la I + D	Diseño u otros preparativos para la producción y / o suministros	

Fuente: Elaboración propia (2020)

En la tabla 6 se resume los elementos y factores que componen la dimensión "cultura organizacional".

Tabla 6. Resumen de los elementos y factores que componen la dimensión “Cultura organizacional”

Num. Var.	Likert (1-6) independent variable	mean	sd	Respose rate (%)	
D11	Apoyar y promover la aportación de nuevas ideas	5,16	0,96	97,01	Estrategia de gestión
D12	Crear equipos de trabajo interdepartamentales	4,86	1,10	96,16	
D13	Rotar a los trabajadores entre diferentes áreas funcionales o departamentos	4,67	1,33	97,23	
D14	Hacer participe a los empleados en la toma de decisiones	4,53	1,40	97,23	
D15	Fomentar la comunicación entre los empleados a todos los niveles	5,08	0,80	10,66	
D21	Utilizar procedimientos de trabajo estandarizados	5,01	1,06	92,96	Estrategia organizativa
D22	Hacer o contratar estudios de mercado y actividades de marketing	4,88	1,12	95,31	
D23	Registrar las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente	5,00	1,04	95,31	
D24	Realizar vigilancia tecnológica y de mercado	4,88	1,09	95,52	
D25	Utilizar sistemas integrados de gestión (ERP)	4,69	1,27	93,39	
D26	Utilizar sistemas de información para la gestión de la producción (SGPA)	4,66	1,28	92,96	
D27	Utilizar procedimientos para proteger la propiedad intelectual	4,91	1,16	94,67	
D31	Hacer certificaciones de calidad	5,22	1,24	87,42	
D33	Hacer planificación estratégica	4,14	0,99	90,41	Innovación estratégica
D32	Plan de innovación	4,98	1,30	89,34	
D41	Investigación y desarrollo interno (I+D)	4,61	1,45	87,63	
D42	Adquisición de I+D (externo)	4,47	1,45	87,63	
D43	Adquisición de maquinaria y equipo	4,77	1,24	88,91	
D44	Adquisición de otros conocimientos	4,47	1,40	83,16	
D45	Capacitación	4,69	1,30	86,35	
D46	Actividades relacionadas con la biotecnología	3,54	1,61	83,16	
D47	Actividades de nanotecnología	3,46	1,66	83,58	
D48	Actividades de energías renovables o sostenibilidad	4,10	1,62	86,99	
D49	Otras actividades para el negocio	4,33	1,41	83,16	

3.2.2. Hipótesis planteadas en la relación cultura organizativa e innovación empresarial

Con base en los argumentos anteriores, proponemos las siguientes hipótesis formulada para abrir una nueva vía sobre el efecto de la cultura organizacional en los resultados de la innovación:

H1: Una cultura organizacional orientada a la innovación tendrá una influencia positiva significativa en el logro de diferentes tipos de estrategias organizacionales orientadas por los gerentes.

H2: Una cultura organizacional orientada a la innovación tendrá una influencia positiva significativa en el logro de diferentes tipos de prácticas de gestión orientadas por los gerentes.

H3: Una cultura organizacional orientada a la innovación tendrá una influencia positiva significativa en la implementación de la planificación estratégica por parte de los gerentes.

En la tabla 7 se encontrarán los elementos y factores que componen la dimensión "cultura organizacional".

Tabla 7. los elementos y factores que componen la dimensión "cultura organizacional"

Num. Var.	Likert (1-6) independent variable	mean	sd	Respose rate (%)		
D11	Apoyar y promover la aportación de nuevas ideas	5,16	0,96	97,01	Estrategia de gestión	Capacidades organizativas
D12	Crear equipos de trabajo interdepartamentales	4,86	1,10	96,16		
D13	Rotar a los trabajadores entre diferentes áreas funcionales o departamentos	4,67	1,33	97,23		
D14	Hacer participe a los empleados en la toma de decisiones	4,53	1,40	97,23		
D15	Fomentar la comunicación entre los empleados a todos los niveles	5,08	0,80	10,66		
D21	Utilizar procedimientos de trabajo estandarizados	5,01	1,06	92,96	Estrategia organizativa	Capacidades organizativas
D22	Hacer o contratar estudios de mercado y actividades de marketing	4,88	1,12	95,31		
D23	Registrar las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente	5,00	1,04	95,31		
D24	Realizar vigilancia tecnológica y de mercado	4,88	1,09	95,52		
D25	Utilizar sistemas integrados de gestión (ERP)	4,69	1,27	93,39		
D26	Utilizar sistemas de información para la gestión de la producción (SGPA)	4,66	1,28	92,96		
D27	Utilizar procedimientos para proteger la propiedad intelectual	4,91	1,16	94,67		
D31	Hacer certificaciones de calidad	5,22	1,24	87,42	Innovación estratégica	Capacidades organizativas
D33	Hacer planificación estratégica	4,14	0,99	90,41		
D32	Plan de innovación	4,98	1,30	89,34		
D41	Investigación y desarrollo interno (I+D)	4,61	1,45	87,63		
D42	Adquisición de I+D (externo)	4,47	1,45	87,63		
D43	Adquisición de maquinaria y equipo	4,77	1,24	88,91		
D44	Adquisición de otros conocimientos	4,47	1,40	83,16		
D45	Capacitación	4,69	1,30	86,35		
D46	Actividades relacionadas con la biotecnología	3,54	1,61	83,16		
D47	Actividades de nanotecnología	3,46	1,66	83,58		
D48	Actividades de energías renovables o sostenibilidad	4,10	1,62	86,99		
D49	Otras actividades para el negocio	4,33	1,41	83,16		

3.2.3. Componentes explorados de las habilidades directivas

Otra parte del diseño incorpora variables relacionadas con las habilidades directivas de los gestores. Nos basamos en la premisa de que las habilidades gerenciales sirven como base para explicar la innovación empresarial, ya que las habilidades y competencias gerenciales para la innovación son cruciales para administrar una empresa. Los estudios sobre la "cultura" de la organización o sobre los estilos de "liderazgo" han buscado identificar las habilidades personales, características, actitudes y comportamientos de los ejecutivos para lograr ser efectivos en sus procesos gerenciales. En contraste, hay una falta de estudios que correlacionen las habilidades gerenciales y el desempeño en innovación (Bigelow, 2015; Hopkins y Meyer, 2019; Švač y Cagánová, 2020; Riggio, 2020). Las empresas buscan ejecutivos en posiciones gerenciales y de liderazgo que tengan los conocimientos y habilidades necesarios para ser efectivos, pero cada vez más buscan gestores capaces de crear una cultura de innovación que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos de crecimiento. Por tal motivo, actualmente en el ámbito de la gestión empresarial las habilidades personales, interpersonales y grupales que se tienen se ha vuelto aún más crucial (Whetten y Cameron, 2011).

En este sentido, el concepto de "habilidad" se ha definido ampliamente como competencias en el lugar de trabajo. Según Whetten y Cameron (2011), "las habilidades gerenciales son los medios mediante los cuales los gerentes traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas en práctica" (p. 8). Las habilidades se encuentran en el núcleo del liderazgo, siendo el liderazgo entendido entonces como una habilidad que debe desarrollarse, como una práctica para tener éxito (Leithwood, 2012), por ejemplo, en la gestión. Las habilidades gerenciales consisten entonces en grupos identificables de acciones que las personas realizan y que conducen a ciertos resultados (Pereda, 2016). En torno a este concepto, ha surgido una serie de literatura que ha definido la habilidad como la capacidad de poder hacer algo competentemente (Cobo, 2013; Connelly et al., 2018), mientras que otros estudios han abordado las habilidades como un talento que se desarrolla (Nahavandi y Corbett, 2018) u otras como hábitos de comportamiento.

Las medidas en casi todos los estudios sobre la relación entre habilidades gerenciales e innovación llaman la atención sobre las habilidades dispares que no se han integrado en un marco coherente o en un modelo de medición parsimonioso (Beenen y Pichler, 2016), incluso sometiéndolas a una correlación negativa. Rosing et al. (2011) declaran que "la heterogeneidad de la relación liderazgo-innovación apunta a inconsistencias en los hallazgos, lo que significa que los estilos de liderazgo tienen relaciones muy diferentes con la innovación según las variables externas" (p. 957). Sugieren ampliar el concepto de ambidestreza al liderazgo, es decir, complementar un estilo de liderazgo con otro estilo de liderazgo que se centre y fomente diferentes aspectos del proceso de innovación. De lo contrario, el estilo de liderazgo puede no tener ninguna relación o incluso una relación negativa con la innovación.

Desde hace algunos años, están surgiendo nuevas perspectivas sobre el liderazgo y enfoques más creativos para demostrar la manera adecuada en que deberían utilizarse las habilidades y la innovación en la gestión (Manral, 2011). La literatura reciente se centra en estudiar cómo la adopción e implementación de productos, servicios, ideas o procesos nuevos y creativos impulsados a nivel de habilidades gerenciales en la organización se convierte en una estrategia clave que mejora la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos (Harrison et al., 2013; Shin y Choi, 2019) o la influencia de las capacidades políticas de los gerentes como comportamiento político no racional (Roeth et al., 2019). Anteriormente, March (1991) sugirió que las características del gerente para la innovación se dividen en dos formas de aprendizaje organizacional: explotación o exploración, o Bass (1999) sobre el papel del liderazgo transformacional versus el liderazgo transaccional en la mejora de la innovación. En cualquier caso, muchas de estas perspectivas han tendido a definir y entender las habilidades de gestión en el proceso de innovación como un proceso negativo. Rosing et al. (2011) afirman que "cada estilo de liderazgo en particular está relacionado con la innovación, pero que esta relación es altamente variable y heterogénea, lo que significa que las correlaciones entre un estilo de liderazgo en particular y la innovación a menudo van desde correlaciones positivas hasta correlaciones negativas" (p. 958).

Las habilidades gerenciales utilizadas en nuestro modelo se basaron inicialmente en autores que a lo largo de los años han determinado teorías para identificar indicadores de efectividad organizacional, y sus investigaciones se respaldan en el comportamiento humano desde la visión empresarial (Whetten y Cameron, 2011; Griffin y Van Fleet, 2013; Pereda, 2016), siendo sus contribuciones teóricamente orientadas al estudio del comportamiento gerencial efectivo basado en una descripción de diferentes habilidades de gestión. Estos investigadores fueron capaces de llegar a evaluaciones contrastadas de las habilidades de gestión en la estructura y operación interna de cada organización, considerando el grado en que cumplen los objetivos de la empresa. En este sentido, la mayoría de los investigadores han identificado dimensiones que son habilidades históricas a largo plazo.

En nuestro caso, el modelo objeto de estudio utiliza diferentes habilidades para analizar las actitudes y el comportamiento de los gerentes, enfocando la atención en cómo sus habilidades "impactan" en el resultado de la innovación empresarial. Las habilidades gerenciales personales, interpersonales y grupales se consideran importantes para el desarrollo gerencial efectivo, sin embargo, los efectos sobre la innovación han sido eludidos por la investigación. Siguiendo a Cameron y Whetten (2011), aplicamos su enfoque centrado en la promoción y la práctica administrativa, que propone una escala para medir las habilidades gerenciales en los gerentes de empresas que se ha desarrollado a través de 84 ítems agrupados en seis dimensiones (ver Tabla 4): (1) habilidades personales (23 ítems); (2) habilidades interpersonales (35 ítems); (3) habilidades grupales (26 ítems).

En la tabla 8 resume los elementos y factores que componen la "habilidad gerencial".

Tabla 8. Resume los elementos y factores que componen la "habilidad gerencial".

Num. Var.	Likert (1-6) independent variable	mean	sd	Response rate (%)		
A11	Solicito retroalimentación sobre mis fortalezas y debilida	4,72	1,10	99,15		
A12	Comparto aspectos personales para facilitar mi mejora	4,55	1,27	98,29		
A13	Conozco mi estilo para recopilar información y tomar dec	4,89	1,02	98,72		
A14	Entiendo cómo me adapto a situaciones ambiguas e inci	4,91	0,87	97,87		
A15	Tengo valores y principios sólidos que guian mi compor	4,97	1,04	98,29		
A21	Utilizo métodos eficaces de administración del tiempo, c	5,06	0,84	98,08		
A22	Reafirmo frecuentemente mis prioridades para evitar que	4,95	0,95	98,51		
A23	Mantengo una rutina regular de ejercicio para estar en fc	4,76	1,04	97,44		
A24	Tengo una relación abierta y de confianza con alguien p	4,78	1,08	97,23		
A25	Práctico técnicas de relajación temporal	4,72	1,17	98,51		
A26	Mantengo equilibrio en mi vida fuera del trabajo	4,99	0,91	98,51		
A31	Planteo claramente el problema y evito resolverlo sin def	4,95	0,86	97,87		
A32	Genero múltiples soluciones alternativas en lugar de limi	5,07	0,76	97,87		
A33	Divido el proceso de resolución del problema en pasos	5,06	0,80	98,51		
A41	Defino el problema de diversas maneras, no me limito a u	5,07	0,85	98,93		
A42	Hago muchas preguntas sobre el problema antes de bus	4,97	0,91	98,93		
A43	Considero el problema de una perspectiva lógica y tamb	5,02	0,80	97,44		
A44	No evalúo las ventajas de una solución sin antes genera	5,00	0,92	98,29		
A45	Utilizo técnicas específicas para desarrollar soluciones c	5,02	0,84	97,87		
A51	Busco perspectivas divergetnes en situaciones compleja	4,95	0,84	98,93		
A52	Obtengo información de personas externas al grupo invol	4,75	1,01	98,08		
A53	Reconozco a quienes generan ideas crativas, apoyan ide	4,93	0,90	99,15		
A54	Fomento la ruptura de reglas para alcanzar soluciones cr	4,72	1,18	98,51		

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 9. Resume los elementos y factores que componen la "habilidad gerencial"

Num. Var.	Likert (1-6) independent variable	mean	sd	Respose rate (%)		
B11	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus probl	4,99	0,90	98,93	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Construcción de relaciones con la comunicación </div>	Habilidades interpersonales
B12	Soy claro en distinguir cuándo brindar entrenamie	5,11	0,83	98,51		
B13	En mi retroalimentación, me enfoco en problemas y	5,00	0,93	98,93		
B14	La relación se fortalece cuando intento corregir el	4,78	1,00	98,72		
B15	Al dar retroalimentacion negativo, describo objetiv	4,74	1,01	98,51		
B16	Asumo la responsabilidad en mis planteamientos u	4,95	0,90	98,51		
B17	busco encontrar áreas de acuerdo en discusiones	4,96	0,86	98,51		
B18	Trato con respeto a aquellos que tienen menos po	5,00	0,91	97,65		
B19	Cuando discuto un problema, ofrezco una respues	4,91	1,00	98,29		
B21	Me esfuerzo y tomo iniciativas adicionales en mi tr	5,14	0,78	98,29	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Ganar poder e influencia </div>	Habilidades interpersonales
B22	Continuamente mejoro mis habilidades y conocimi	5,17	0,76	99,15		
B23	Apoyo los eventos y actividades de la organizació	5,01	0,88	98,29		
B24	Cultivo una amplia red de relaciones en todos los t	5,05	0,85	98,51		
B25	Genero nuevas ideas, actividades y reduzco las tar	5,07	0,83	98,51		
B26	Envio notas personales para reconocer logros imp	4,89	0,95	98,29		
B27	Rechazo negociar con personas que utilizan táctic	4,71	1,15	97,44		
B28	Evito amenazas o demandas para imponer mi volur	5,02	0,97	98,51		
B31	Evalúo los recursos y apoyos necesarios para el é	4,88	1,01	99,15	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Motivar a otros </div>	Habilidades interpersonales
B32	Utilizo diferentes recompensas para reconocer el d	4,91	0,94	98,93		
B33	diseño tareas interesantes y desafiantes	4,97	0,88	98,08		
B34	Brinod retroalimentación oportuna de aquellos afe	5,10	0,82	98,93		
B35	Ayudo a establecer metas de desempeño desafian	4,97	0,83	98,72		
B36	Considero la reasignación o despido como último	4,89	1,03	97,87		
B37	Disciplino de manera consistente cuando el esfuer	4,94	0,84	97,65		
B38	Promuevo la justitica y equidad en el trato hacia la	5,20	0,75	98,29		
B39	Reconozco y felicito de manera inmediata los logrc	5,02	0,88	97,87		
B41	Evito acusaciones personales y atribuir motivos e	4,94	1,00	98,51	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Gestionando conflicto </div>	Habilidades directivas
B42	Fomento la interaccion al invitar a la persona a exp	4,99	0,83	98,08		
B43	Hago una petición clara y detallada, presentando c	5,01	0,80	98,08		
B51	Demuestro preocupación e interés, incluso si no e	4,83	1,09	98,08		
B52	Busco información adicional a través de preguntas	4,95	0,90	98,51		
B53	Solicito sugerencias de comportamientos más ace	4,97	0,91	98,29		
B61	Mantengo neutralidad en lugar de tomar partido	4,94	0,94	99,36		
B62	Facilito la generación de multiples alternativas par	4,98	0,88	99,36		
B63	Ayudo a encontrar áreas de acuerdo entre ambas p	5,01	0,85	98,29		

C11	Ayudo a las personas a sentirse competentes reconociendo	5,08	0,83	98,93	Empoderamiento	Habilidades grupales
C12	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sist	5,08	0,75	98,51		
C13	Proporciono toda la información para realizar tareas	5,12	0,77	98,29		
C14	Destaco el impacto que tiene el trabajo de una persona	5,09	0,80	98,08		
C21	Especifico claramente los resultados que deseo	5,16	0,77	99,57	Delegación	Habilidades grupales
C22	Establezco el nivel de iniciativa que deseo en los demás	5,13	0,83	98,29		
C23	Pemito la participación en cómo se realizará el trabajo	4,99	0,89	98,29		
C24	Promuevo la generación de soluciones para afrontar problem	5,03	0,87	98,93		
C25	Realiza un seguimiento regular y mantengo la responsabilidad	5,13	0,80	98,72		
C31	Establezco credibilidad e influencia en el equipo	5,15	0,78	97,87	Construcción de equipos efectivos	Habilidades grupales
C32	Clarifico y mantengo la visión y los objetivos	5,17	0,73	97,87		
C33	Genero acuerdos comunes en el equipo antes de avanzar	5,11	0,77	98,51		
C34	Comunico una visión inspiradora y metas específicas del eq	5,13	0,81	98,29		
C41	Facilito la realización de tareas en el equipo de diversas fom	5,02	0,79	98,29		
C42	Promuevo relaciones fuertes y cohesión entre los miembros	4,98	0,81	98,93		
C51	Comprendo las etapas de desarrollo de los equipos y las ap	5,02	0,81	98,72	Trabajo en equipo	Habilidades grupales
C52	Fomento la diversidad de opiniones en el equipo para evitar	4,96	0,90	98,72		
C53	Identifico y aprovecho las competencias centrales y fortalez	5,02	0,80	98,72		
C54	Estimulo al equipo a lograr innovaciones destacadas y mejor	5,10	0,80	98,72		
C61	Transmito energía positiva en mis interacciones	5,21	0,78	98,51	Liderando el cambio efectivo	Habilidades directivas
C62	Destaco el propósito y significado asociado al cambio que li	5,13	0,83	98,51		
C63	Expreso gratitud de manera frecuente y clara, incluso por acc	5,06	0,84	99,15		
C64	Enfatizo el uso de fortalezas y no solo superar debilidades	5,14	0,78	98,72		
C65	Doy más comentarios positivos que negativos	5,14	0,82	97,23		
C66	Comunico una visión que llega tanto al corazón como a la m	5,07	0,86	98,29		
C67	Logro el compromiso de las personas con mi visión de camb	5,06	0,87	98,72		

Fuente: Elaboración propia (2020)

Tabla 10. Dimensiones y variables independientes utilizadas en el análisis de las habilidades directivas

Dimensiones	Variables independientes	Código
Habilidades personales	La capacidad de dominarse a sí mismo, por ejemplo, aclarando prioridades y objetivos, y gestionando eficazmente el tiempo y el estrés para adaptarse y organizar su entorno.	Desarrollar la autoconciencia
	Hacer frente a los factores estresantes en el corto tiempo y eliminarlos, haciendo una gestión eficaz del tiempo y desarrollando la resiliencia.	Manejo del estrés personal
	Enfocado en varias competencias como resolución analítica de problemas, reconocimiento de bloques conceptuales personales, resolución creativa de problemas y fomento de la innovación.	Resolver problemas de forma analítica y creativa
	Exija atributos como saber escuchar a los empleados, evite la comunicación unilateral para construir relaciones de apoyo incluso cuando entregue comentarios negativos.	Construyendo relaciones comunicándose
Habilidades interpersonales	El esfuerzo por hacer lo necesario para cumplir con su trabajo, el carisma para inspirar y entusiasmar, la pericia para desarrollar la dirección sin abuso de poder y que las ganancias de poder se transformen en influencia honesta, no abusiva en la autoridad y confianza en los empleados.	Ganando poder e influencia
	Para lograr un mejor desempeño basado en un conjunto de habilidades de comportamiento gerencial como diagnosticar problemas de desempeño laboral, mejorar las habilidades relacionadas con el trabajo de otros y fomentar un ambiente de trabajo motivador.	Motivar a los demás
	Manejo de conflictos interpersonales con actitud de tolerancia al desacuerdo y habilidades para diagnosticarlos, identificar las fuentes y, también, resolver los enfrentamientos internos en las relaciones entre los individuos en conflicto a través de la colaboración.	Gestionando conflicto
Habilidades grupales	Utilizar las herramientas necesarias para transmitir a otro la responsabilidad de las tareas bajo los estándares de libertad, autonomía y delegar eficazmente.	Empoderando y delegando
	Capacidad para formar equipos de trabajo efectivos que tengan un alto desempeño y que faciliten el liderazgo del equipo y fomenten la pertenencia al equipo.	Construyendo equipos y trabajo en equipo efectivos
	Incluya actitudes como esforzarse por lograr la integración con el mal comportamiento, la capacidad de liderar cambios positivos y la capacidad de movilizar las capacidades de los demás para lograr cambios positivos.	Liderando el cambio positivo

Fuente: Elaboración propia (2020)

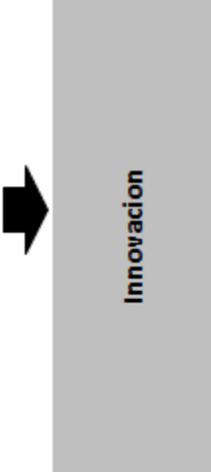
3.2.4. Hipótesis planteadas en la relación habilidades directivas e innovación empresarial

Para articular las relaciones tomadas en el marco de la investigación, se desarrolló una hipótesis de la siguiente manera:

H4: El desarrollo de habilidades de gestión tendrá una influencia positiva significativa en los resultados de la innovación.

Tabla 11. resume los elementos y factores que componen la "habilidad gerencial"

Num. Var.	Variable Dependiente Binaria (0-1)	mean	sd	Response rate (%)
D51	En los últimos 3 años realizado innovación de producto o servicio	0,59	0,49	79,96
D71	En los últimos 3 años llevado a cabo innovación de procesos	0,61	0,49	77,40
D91	En los últimos 3 años realizado nuevas prácticas en la organización del trabajo	0,87	0,33	74,41
D92	En los últimos 3 años llevado a cabo nuevos métodos para distribuir mejor las responsabilidades y la toma de decisiones	0,82	0,38	73,99
D93	En los últimos 3 años llevado a cabo nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas	0,73	0,44	72,49



(*)La variable dependiente, innovación, se obtiene por la agregación de los resultados de la innovación en el producto o servicio, en el proceso, organizacional o en marketing.

3.3. Estrategia metodológica

3.3.1. El contexto regional

Este documento se basa en una encuesta a empresas de Manabí (Ecuador). La región se considera periférica en conocimiento. Manabí tiene niveles más bajos de productividad y rentabilidad. Las empresas están asociadas a áreas con una infraestructura de conocimiento limitada, alejadas de otras empresas y actores cercanos a los lugares de innovación y los servicios comerciales intensivos en conocimiento son servicios y operaciones comerciales (*Knowledge intensive business services-KIBS*). Los indicadores de desarrollo económico en la región están por debajo del promedio nacional.

Los estudios realizados por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (Gobierno de Ecuador, 2019) muestran que Manabí es la octava provincia a nivel nacional en cuanto a competitividad territorial, siendo el pilar de innovación, ciencia y tecnología, el más bajo de todos con solo el 5.00% en comparación con el promedio nacional (14.70%).

El Banco Mundial, en sus Informes sobre el Desarrollo Mundial, muestra que el gasto en investigación y desarrollo en Ecuador es del 0.43% del PIB, por debajo del promedio de 0.68% de los países de América Latina y el Caribe (<https://data.worldbank.org>). El marco productivo ecuatoriano está en desventaja en relación con las capacidades de innovación para promover la convergencia económica. La mayoría de las empresas de la región son PYME. El sector industrial concentra el 15.72%, muy similar al sector primario (15.25%). Están altamente enfocadas en empresas agroalimentarias.

La contribución al Valor Añadido Bruto en la industria es de alrededor del 70%, proveniente del procesamiento de productos marinos, seguido a gran distancia por las industrias de transformación de productos agrícolas y pesqueros. Muchas de ellas se concentran espacialmente en áreas costeras o cercanas a la costa. Las empresas tienen dificultades para invertir en I+D e innovación. Además, tienen dificultades adicionales para absorber el conocimiento generado por la inversión en actividades innovadoras, generalmente debido a la falta de capital humano.

Esto está relacionado con la paradoja común en muchas regiones periféricas, que es la necesidad de invertir mucho en innovación, aunque se sabe que las empresas tienen una capacidad inferior para absorber conocimiento y tal inversión en actividades innovadoras (Pinto y Guerreiro, 2010).

La base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Ecuador, 2019) proporciona una imagen cercana de las empresas en la región y describe los sectores empresariales en Ecuador caracterizados por Mendoza et al. (2021): a) el balance comercial depende de una economía pequeña basada principalmente en petróleo y algunos productos

pesqueros y agrícolas; b) en el sector manufacturero, la actividad artesanal tiene una fuerte presencia. En general, la producción industrial suele tener una baja intensidad tecnológica; c) el espíritu empresarial es alto, como en la mayoría de los países en desarrollo, pero se caracteriza por la falta de innovación, lo que afecta tanto a la supervivencia como al crecimiento de las empresas; d) hay un bajo número de patentes generadas no solo en Ecuador, sino en el contexto de América Latina; e) las empresas llevan a cabo innovaciones con bajo valor competitivo; f) hay bajos estándares de formación y educación permanente para crear o gestionar empresas en línea con la innovación.

La descripción anterior proporciona un perfil regional y las características clave del contexto empresarial subyacente a los fenómenos innovadores. Además, estas son razones interesantes para centrar nuestro estudio en esta región, ya que puede representar diferentes tipos de limitaciones que pueden condicionar el desempeño innovador de los recursos humanos. La región se considera un sitio de investigación estratégico para estudiar cómo las habilidades y capacidades organizativas de las empresas dan forma a las actividades de innovación. Particularmente, la relación de los gerentes con otros elementos organizativos de las empresas y su importancia relativa para mejorar los resultados de innovación: productos, procesos, organizativos y de marketing.

3.3.2. Muestra y datos

En este marco, nuestra población objetivo fue un amplio grupo de empresas de diversos sectores económicos en esta región ecuatoriana, Manabí. La población de empresas incluye en la base de datos de la región todos los sectores económicos y tipos de regímenes legales, en total aproximadamente 3.578. Este registro incluye la mayoría de las empresas manufactureras de la región. Proporciona una buena cobertura de todos los sectores económicos y tipos de regímenes legales. Utilizamos el directorio de empresas del gobierno regional para diseñar una muestra que refleje la heterogeneidad. Consideramos esta fuente como una población operativa que se ajusta a los objetivos de nuestro estudio. El diseño de la muestra se basa en una distribución proporcional de los estratos formados por los diferentes sectores de actividad y la provincia donde se encuentran las empresas. Esta

información se obtuvo de:

<https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>

La muestra fue obtenida a través de un cuestionario dirigido exclusivamente a los gerentes. El trabajo de campo se llevó a cabo mediante entrevistas personales en las instalaciones de cada empresa. El método utilizado para recopilar los datos se describió de la siguiente manera:

1. Se realizó una búsqueda en cada empresa para identificar a la persona más adecuada para responder al cuestionario.
2. Se solicitó a los gerentes su participación en el estudio.
3. Se les envió el cuestionario y se programó una cita telefónica para recogerlo y brindar asistencia con las respuestas, en caso de ser necesaria.

La recopilación de datos tuvo lugar entre los meses de septiembre y diciembre de 2019.

El resultado del trabajo de campo fue un conjunto de datos de 469 empresas. Estas empresas reflejan la situación general de las empresas en la región en cuanto a tamaño, sectores, facturación y presencia en el mercado exterior. También refleja el perfil de innovación de las empresas en los principales aspectos de interés para nuestro estudio.

La Tabla 12 compara diferentes variables como el número total de empleados, el año de creación y el porcentaje de facturación en un mercado extranjero. Solo hemos encontrado que la innovación en las empresas de la muestra tiende a ocurrir más en empresas más antiguas que en empresas más jóvenes.

En la tabla 12 se evidencian los resultados del perfil de las empresas con resultados y sin resultados de innovación, se compara las variables número de empleados, año de creación y porcentaje de facturación. Es importante mencionar que la región a explorar se encuentra en una situación compleja respecto a la innovación, puesto que, está ubicada en el nivel más periférico de regiones desfavorecidas del Ecuador. Además, conviene indicar que este

entorno territorial está bastante inexplorado en el campo de estudio del interés en la innovación empresarial.

Tabla 12. Perfil principal de las empresas con y sin resultados de innovación.

Tipo de innovación	Número total de empleados			Años de creación			% de facturación en el exterior		
	<= 50	> 50	N	<= 2000	> 2000	N	<= 50%	> 50%	N
Con Resultados									
Producto o Servicio	55%	45%	120	61%	39%	105	54%	46%	219
Proceso	57%	43%	113	63%	37%	106	50%	50%	220
Marketing	46%	54%	119	64%	36%	108	51%	49%	249
Organizativo	47%	53%	150	60%	40%	159	54%	46%	311
Sin Resultados									
Producto o Servicio	52%	48%	54	53%	47%	70	38%	62%	154
Proceso	41%	59%	56	51%	49%	67	48%	52%	141
Marketing	58%	42%	38	51%	49%	61	56%	44%	90
Organizativo	100%	0%	2	0%	100%	3	21%	79%	14

Fuente: Tomado del artículo Habilidades de gestión y cultura organizacional como fuentes de innovación para empresas de regiones periféricas.

3.3.3. Variables

Para caracterizar el perfil de cada nivel de competencia en habilidades de gestión y las estrategias aplicadas por los gerentes para cultivar una cultura organizativa que apoye la implementación de avances tecnológicos y prácticas innovadoras, las variables del cuestionario se clasifican según las dimensiones discutidas en la Sección 2 relacionadas con "habilidades de gestión", "cultura de capacidades organizativas" e "innovación". Las variables dependientes e independientes son el resultado de la agregación de variables en cada grupo de dimensiones. La Figura 12 y 13 muestra un resumen en un gráfico sinóptico de los diferentes niveles de variables latentes.

- Variables independientes

Para la dimensión de cultura organizativa, se han utilizado múltiples indicadores. Utilizando el método Likert, la mayoría de las medidas se evaluaron mediante escalas de intervalo de seis puntos que van desde "nunca" hasta "siempre" para medir los tres factores:

1. Estrategia de gestión: 5 ítems.
2. Estrategia organizativa: 9 ítems
3. y estrategia de innovación: 10 ítems.

Todos los ítems dependen de decisiones estratégicas tomadas por los gerentes para construir los factores. Además, los ítems se han adaptado del Manual de Oslo (OCDE, 2018) y consideran los ítems de la Encuesta de Innovación Comunitaria (Eurostat, 2012)

En cuanto a las habilidades de gestión, se crearon constructos siguiendo a Whetten y Cameron (2011). Aplicamos su enfoque centrado en la promoción y la práctica administrativa, que propone una escala para medir las habilidades directivas en los gerentes de la empresa desarrollada a través de 84 ítems agrupados en tres dimensiones:

1. Habilidades personales que miden el desarrollo de la autoconciencia, la gestión del estrés y la resolución creativa de problemas (23 ítems).
2. Habilidades interpersonales como obtener poder e influencia, motivar a otros y gestionar conflictos (35 ítems).
3. Habilidades grupales que analizan la construcción de equipos efectivos y el trabajo en equipo, liderar cambios positivos y empoderar y delegar (26 ítems).

Para ello, ha sido utilizado el método Likert mediante escalas de intervalo de seis puntos que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

Figura 12. Variables independientes: habilidades directivas

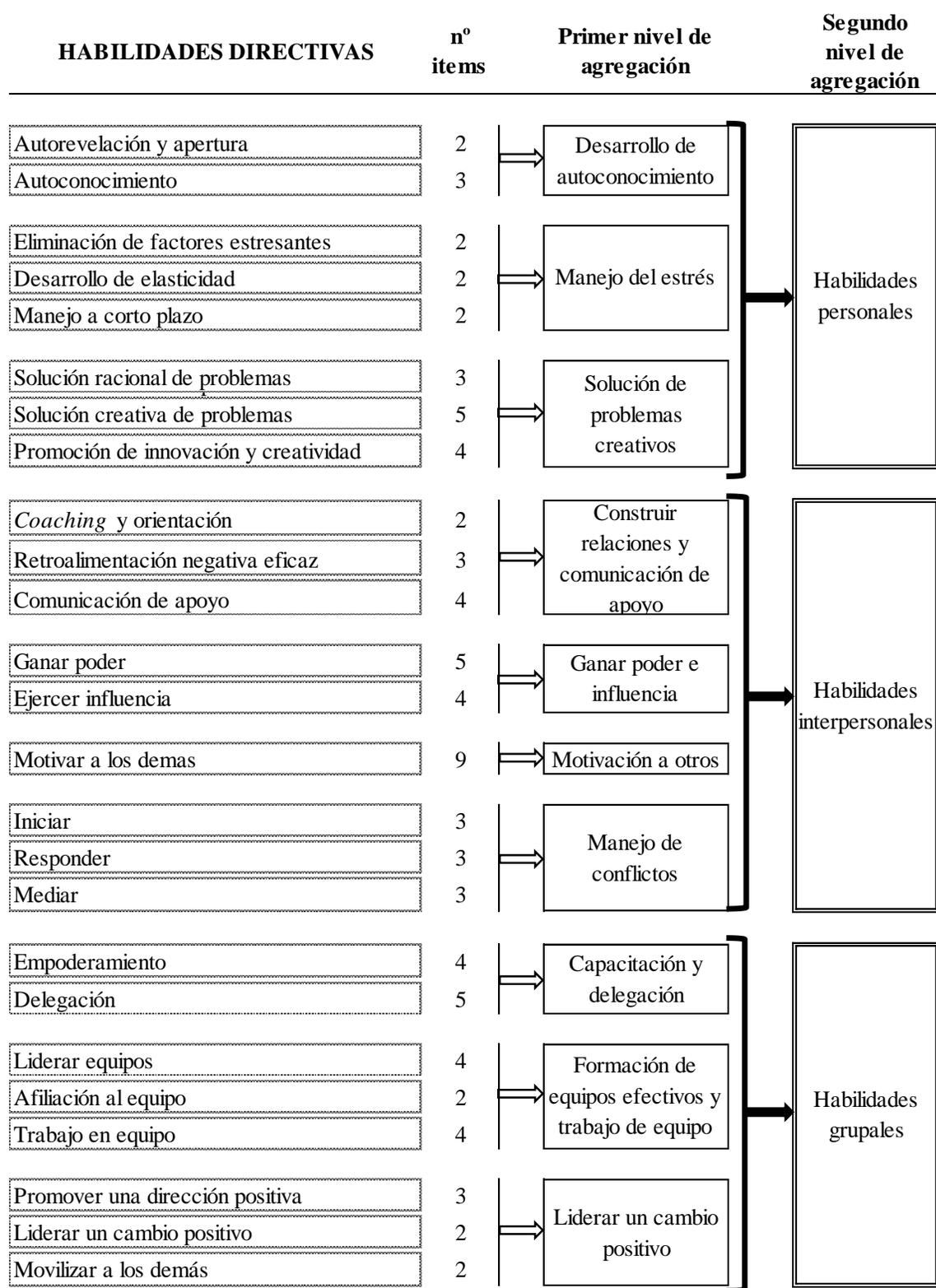
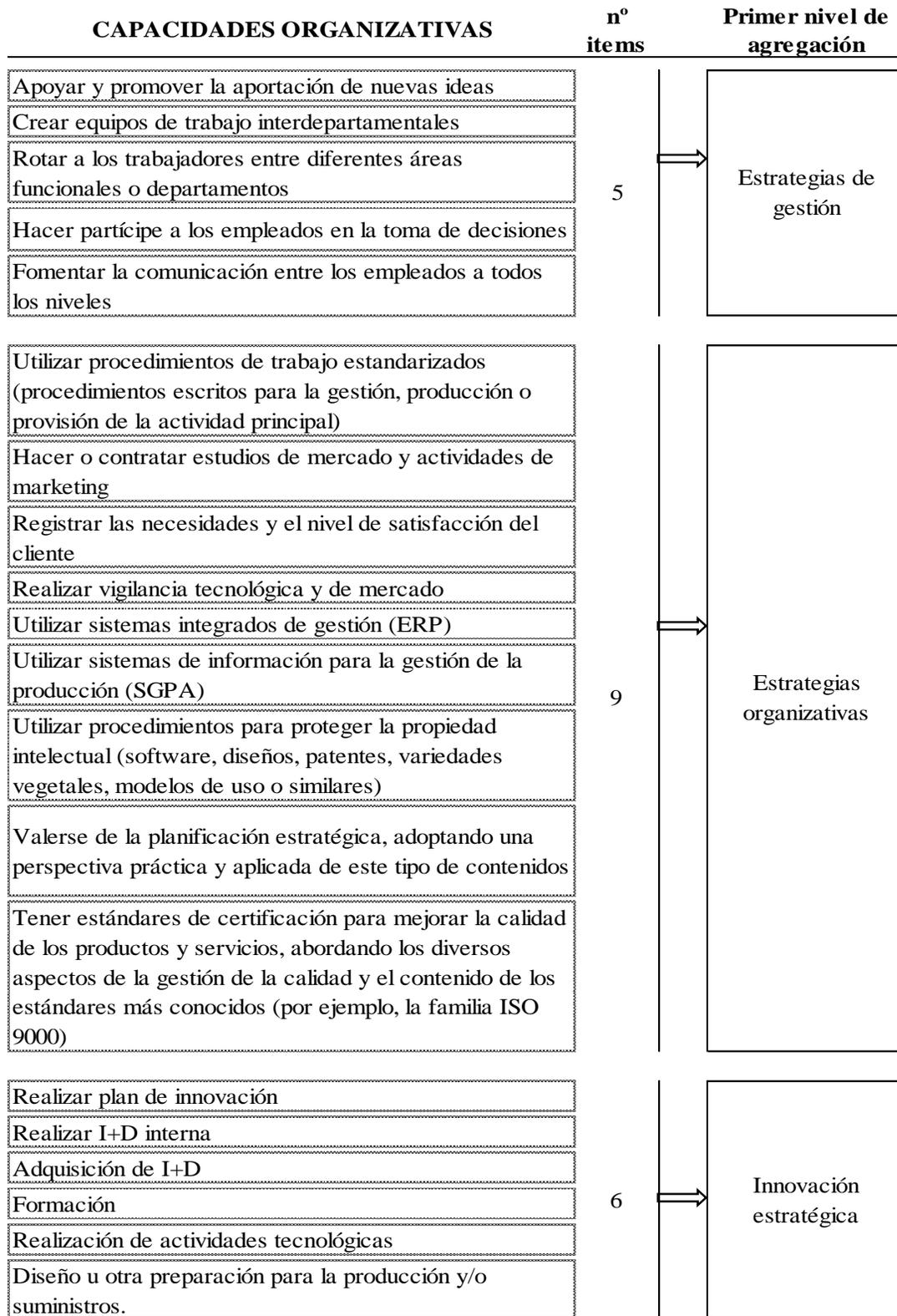


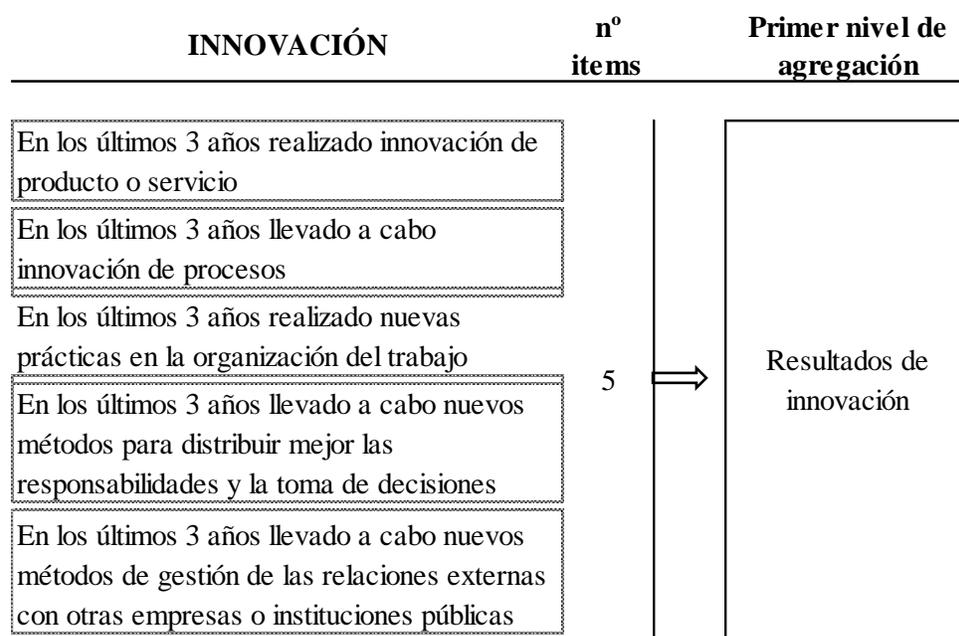
Figura 13. Variables independientes: capacidades organizativas



- Variables dependientes

En cuanto a la variable dependiente, hemos utilizado un constructo formado por la agregación de 5 ítems que recopilan la información sobre la realización de alguna innovación empresarial en los últimos 3 años. En concreto, las variables incluyen la respuesta afirmativa o negativa sobre si la empresa en la que trabaja a realizado algún tipo de innovación: productos o servicios, procesos, marketing y organizativa. Por tanto, las preguntas del cuestionario y su codificación en la dimensión de innovación, posteriormente utilizadas en el modelo, se refieren a los diferentes tipos de innovación durante los últimos tres años que se obtiene como promedio (ver Figura 14).

Figura 14. Variable dependiente: Resultados de innovación

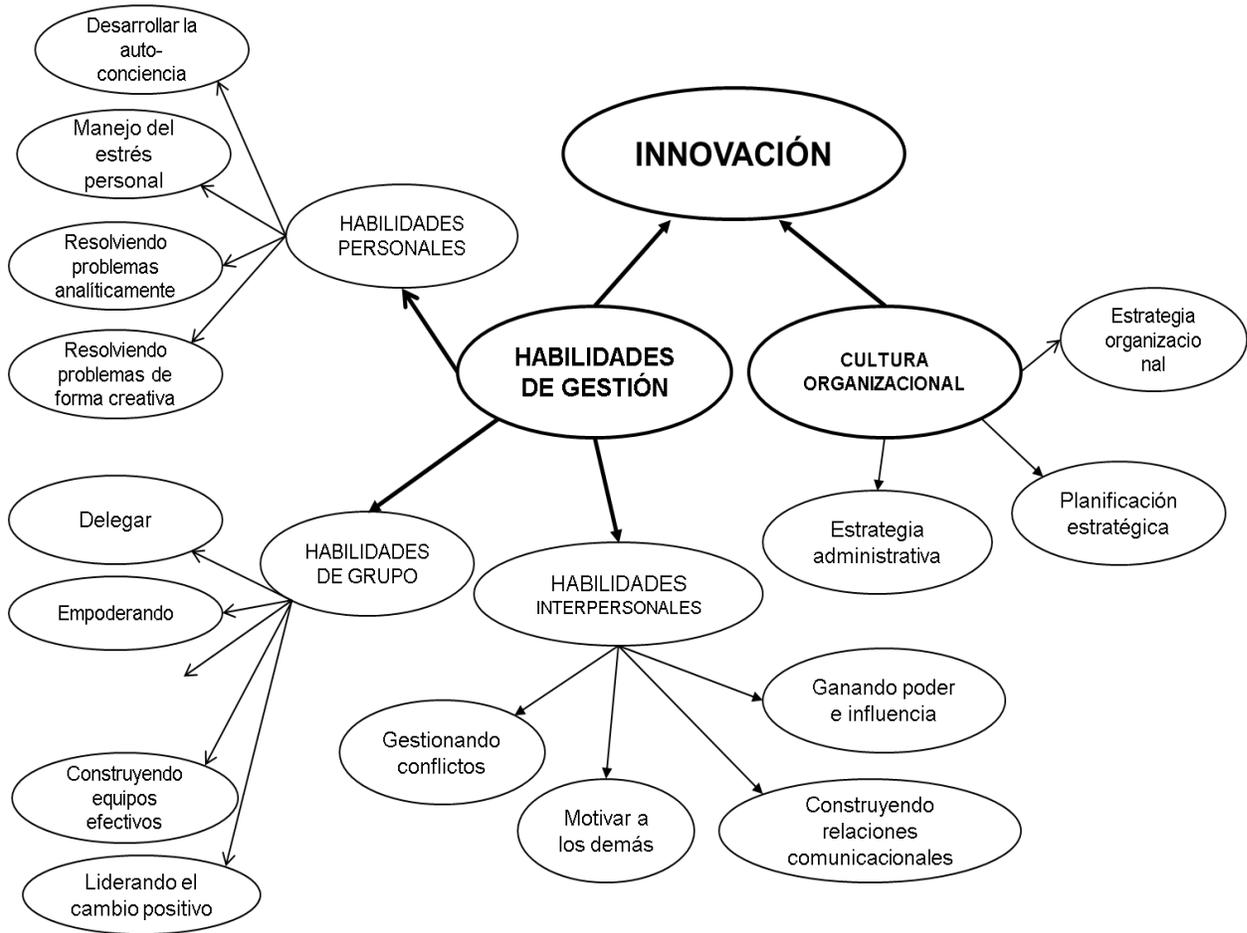


3.4. Modelo propuesto

En esta tesis, el modelo no presenta ninguna verdad intrínseca que se le atribuya, salvo su utilidad para delimitar el alcance de la interacción entre la cultura organizacional y las habilidades de desarrollo en los resultados de la innovación siguiendo. Dimensiones que han sido construidas a partir de las variables independientes indicadas en los anteriores apartados y los factores y dimensiones creadas a partir de ellas.

En la figura 15 se expone el modelo conceptual propuesto para esta investigación que da origen a las hipótesis planteadas que establecen relaciones, por un lado, entre la cultura organizacional, a partir de variables latentes como la estrategia de gestión, la estrategia organizacional y la innovación estratégica, con la innovación empresarial y, por otro lado, entre las habilidades de gestión y la citada variable dependiente.

Figura 15. Modelo de Innovación propuesto



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

No se puede señalar nada a un hombre,
Solo se puede ayudar a descubrirse a sí mismo”
Galileo Galilei

4.1 Análisis de las características organizativas de las empresas	171
4.2 Estudio de los elementos específicos de la cultura organizativa.....	180
4.3 Estudio de las habilidades directivas de los gestores.....	192
4.4 Análisis de la influencia de las habilidades directivas y la cultura organizativa en la innovación empresarial.....	202

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La investigación empírica se ha convertido en un pilar fundamental en el ámbito académico, permitiendo el avance del conocimiento a través de la recolección y análisis de datos concretos. En el presente trabajo, se presentarán los resultados obtenidos a partir de una investigación empírica rigurosa, cuyo objetivo principal fue examinar y comprender la influencia de las habilidades directivas y algunos rasgos de la cultura organizativa en la innovación empresarial. Mediante el diseño de un estudio meticuloso, se recopilaron datos de diversas fuentes, se aplicaron métodos estadísticos adecuados y se llevaron a cabo análisis detallados para extraer conclusiones significativas. Los resultados presentados en este texto de tesis proporcionarán una visión clara y fundamentada sobre el tema investigado, contribuyendo así al cuerpo de conocimiento existente y abriendo nuevas líneas de investigación en el campo de estudio.

4.1. Análisis de las características organizativas de las empresas

4.1.1. Características generales de las empresas

En este capítulo se analizará las características de las empresas, factores, actividades y logros de la innovación frente a las variables independientes. En este apartado se realiza una descripción del perfil de las empresas que han respondido a la encuesta sobre la que se está basado el análisis empírico de este capítulo. Tal y como fue indicado en el capítulo dos, dedicado a la metodología de la investigación, la población objeto de estudio de esta encuesta son empresas del tejido productivo de distintos sectores y dimensiones.

Para identificar las entidades de la provincia de Manabí fue tomado como referencia la base de datos de la Superintendencia de Compañías del año 2019. Esta fuente contabiliza un total de 3.578 empresas. Las encuestas realizadas fueron un total de 469. La tabla 13 muestra algunas de las características principales de estas empresas. Concretamente, se refiere al sector económico donde desempeña la actividad, la forma jurídica, la actividad principal, la edad, el tamaño en número de trabajadores, la integración en otras empresas y el volumen de facturación promedio en los tres últimos años.

Las empresas que finalmente fueron encuestadas todas están ubicadas todas las localidades de la provincia de Manabí. No obstante, la mayoría de ellas se encuentra en las localidades de mayor población como Portoviejo y Manta. La distribución de las empresas encuestadas es representativa del tejido productivo de esta zona, estando representadas las empresas de todos los sectores económicos agropecuario, comercio, servicios, industria, construcción, transporte y sectores financieros. Respecto de la forma jurídica, la mayoría corresponden a sociedad anónima, seguido por limitadas y en menores proporciones asociaciones y cooperativas.

La edad de las empresas, parte de esta investigación, en su mayoría poseen más de 15 años de creación, mientras que entre 5 a 14 años significan la tercera parte de la muestra. En el aspecto laboral poseen una media de 54 trabajadores y casi el 90% no se encuentran integradas en grupo de empresas. La facturación promedio es de \$275.000,00 al año.

Tabla 13. Características generales de las empresas

		Frecuencia	Porcentaje
Actividad económica	Agropecuario	47	10,0%
	Comercio	144	30,7%
	Servicios	92	19,6%
	Industria	28	6,0%
	Construcción	49	10,4%
	Transporte	86	18,3%
	Servicios financieros	23	4,9%
Forma jurídica	Sociedad anónima	312	66,5%
	Sociedad limitada	73	15,6%
	Cooperativas y Sociedades Laborales	23	4,9%
	Asociación o consorcio	52	11,1%
	Otras	9	1,9%
Edad	Menos de 5 años	26	5,5%
	Entre 5 y 9 años	96	20,5%
	Entre 10 y 14 años	57	12,2%
	Entre 15 y 20 años	52	11,1%
	Más de 20 años	238	50,7%
	Media	22	
	Desviación típica	62	
Número de trabajadores	De 1 a 5	168	35,8%
	De 6 a 10	109	23,2%
	De 11 a 25	107	22,8%
	De 26 a 50	37	7,9%
	Más de 50	48	10,2%
	Media	54	
	Desviación Típica	238	
Integrada en grupo de empresas	Sí	49	10,4%
	No	420	89,6%
Facturación promedio	Menos de 300.001\$	207	44,1%
	De 300.001\$ a 600.000\$	56	11,9%
	De 600.001\$ a 1.000.000\$	53	11,3%
	Más de 1.000.000\$	153	32,6%
	Media	275.000	
	Desviación Típica	784.218	

Elaboración propia: Fuente: encuesta a empresas

4.1.2. Factores explicativos de la estrategia de innovación

Como fue visto en los primeros capítulos, la innovación en las empresas no solo se genera por los méritos científicos, sino también por los aspectos organizativos y de gestión que en las empresas la capacidad de absorción tiene que ver con la organización, gestión y actividades de innovación, así como con el nivel de formación de los trabajadores, la experiencia en I+D+i y la intensidad tecnológica del proceso productivo. Fenómeno que tiene que ver con la cultura organizativa y con las habilidades directivas de los gestores. De modo que parece existir una vinculación entre ambos elementos y la construcción de un modelo funcional que en la práctica sirva para impulsar la innovación empresarial.

Bajo este enfoque el análisis de este capítulo se describen las características generales de las empresas encuestadas, que innovan y que no. Los resultados arrojan lo siguiente:

1. Respecto a la innovación del producto, innovación en el producto, innovación organizativa y la innovación en marketing como habilidades dependientes analizadas en esta invitación, se pueden determinar las características de las empresas objetos de estudio que responden positivamente a la innovación: las empresas según su actividad económica son las de comercio, según su forma jurídica las sociedades anónimas, con más de 20 años de vida, con un número de trabajadores entre 11 a 25, no se encuentran integradas en el grupo de empresas, con una facturación promedio de menos de \$3000.000 y no son exportadoras.
2. En cuanto a las características de las empresas que no innovan, los datos arrojaron que las empresas de la industria tienen poco interés en la innovación del producto, del proceso y la innovación organizativa, mientras que las empresas de servicios financieros a la innovación del marketing. Las cooperativas y sociedades laborales tienen menor valor en la innovación del producto y proceso, mientras que las sociedades limitadas en la innovación organizativa y las asociaciones o consorcio en la innovación del marketing. En las características de la edad de las empresas en una constante en todas estas variables que las empresas tengan menos de 5 años, que si encuentran integradas a un grupo de empresas y con respecto a la exportación promedio se encuentran en \$300.000 a \$600.000.

Tabla 14. Principales características de las empresas encuestadas que innovan y no innovan

		Innovación producto						Innovación proceso						Innovación organizativa						Innovación marketing					
		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Actividad económica	Agropecuario	20	9%	15	10%	12	13%	17	8%	9	6%	21	20%	18	6%	4	9%	25	21%	13	5%	9	10%	25	36%
	Comercio	66	30%	42	27%	36	38%	75	34%	35	25%	48	45%	115	38%	7	16%	36	30%	84	34%	34	37%	40	58%
	Servicios	42	19%	35	23%	15	16%	42	19%	29	20%	7	7%	56	18%	3	7%	19	16%	42	17%	15	16%	21	30%
	Industria	16	7%	5	3%	7	7%	16	7%	5	4%	7	7%	20	7%	2	5%	6	5%	16	6%	5	5%	7	10%
	Construcción	21	10%	24	15%	4	4%	23	10%	21	15%	5	5%	32	10%	7	16%	10	8%	30	12%	9	10%	10	14%
	Transporte	47	21%	24	15%	15	16%	40	18%	32	23%	14	13%	51	17%	18	41%	17	14%	51	20%	16	18%	19	28%
	Servicios financieros	8	4%	10	6%	5	5%	8	4%	11	8%	4	4%	13	4%	3	7%	7	6%	13	5%	3	3%	7	10%
Forma jurídica	Sociedad anónima	130	59%	115	76%	67	73%	141	64%	104	73%	25	24%	200	66%	29	67%	83	70%	157	64%	66	73%	89	70%
	Sociedad limitada	33	15%	29	19%	11	12%	19	9%	19	13%	11	10%	54	18%	1	2%	18	15%	39	16%	14	16%	20	16%
	Cooperat. y Sociedad Labor	15	7%	2	1%	6	7%	15	7%	2	1%	5	5%	16	5%	2	5%	5	4%	12	5%	6	7%	5	4%
	Asociación o consorcio	39	18%	5	3%	8	9%	31	14%	13	9%	8	8%	30	10%	11	26%	11	9%	36	15%	4	4%	12	9%
	Otras	2	1%	0	0%	0	0%	2	1%	0	0%	0	0%	1	0%	0	0%	1	1%	1	0%	0	0%	1	1%
Edad	Menos de 5 años	5	2%	2	1%	0	0%	5	2%	2	1%	0	0%	3	1%	0	0%	4	3%	3	1%	1	1%	3	5%
	Entre 5 y 9 años	13	6%	15	10%	4	4%	13	6%	15	10%	4	4%	23	8%	6	14%	3	3%	14	6%	13	14%	5	8%
	Entre 10 y 14 años	18	8%	11	7%	2	2%	18	8%	11	7%	2	2%	23	8%	4	9%	4	3%	16	6%	12	13%	3	5%
	Entre 15 y 20 años	14	6%	10	6%	2	2%	14	6%	10	6%	2	2%	22	7%	2	5%	2	2%	17	7%	6	7%	3	5%
	Más de 20 años	170	77%	117	75%	86	91%	170	77%	117	75%	86	91%	234	77%	32	73%	107	89%	199	80%	59	65%	46	77%
Número de trabajadores	De 1 a 5	36	16%	26	20%	3	3%	39	18%	29	21%	33	16%	60	20%	11	25%	47	39%	44	18%	19	21%	34	26%
	De 6 a 10	37	17%	28	22%	4	3%	41	19%	29	21%	34	16%	62	20%	11	25%	49	41%	46	18%	20	22%	37	29%
	De 11 a 25	65	30%	34	26%	31	26%	59	27%	40	28%	61	29%	84	28%	2	5%	12	10%	66	27%	25	27%	47	36%
	De 26 a 50	28	13%	15	12%	28	23%	33	15%	10	7%	28	13%	37	12%	2	5%	4	3%	29	12%	11	12%	3	2%
	Más de 50	54	25%	26	20%	54	45%	49	22%	33	23%	54	26%	62	20%	18	41%	8	7%	64	26%	16	18%	8	6%
Integrada en grupo de empresas	Sí	36	16%	9	6%	4	4%	32	14%	8	6%	9	8%	32	10%	3	7%	14	12%	23	9%	9	10%	17	13%
	No	184	84%	146	94%	90	96%	189	86%	134	94%	97	92%	196	64%	35	80%	58	48%	226	91%	82	90%	112	87%
Facturación promedio	Menos de 300.001\$	90	41%	80	52%	36	38%	104	47%	68	48%	46	43%	126	41%	23	52%	57	48%	97	39%	46	51%	64	50%
	De 300.001\$ a 600.000\$	30	14%	16	10%	10	11%	19	9%	15	11%	12	11%	39	13%	4	9%	14	12%	37	15%	6	7%	14	11%
	De 600.001\$ a 1.200.000\$	23	10%	18	12%	12	13%	22	10%	18	13%	12	11%	34	11%	4	9%	15	13%	21	8%	14	15%	17	13%
	Más de 1.000.000\$	77	35%	41	26%	36	38%	76	34%	41	29%	36	34%	106	35%	13	30%	34	28%	94	38%	25	27%	34	26%
Exportación promedio	No exporta	153	70%	93	60%	75	80%	150	68%	80	56%	91	86%	188	62%	34	77%	99	83%	157	63%	57	63%	107	83%
	Menos de 300.001\$	34	15%	37	24%	5	5%	37	17%	33	23%	6	6%	65	21%	6	14%	5	4%	47	19%	24	26%	5	4%
	De 300.001\$ a 600.000\$	1	0%	4	3%	2	2%	1	0%	5	4%	1	1%	6	2%	0	0%	1	1%	4	2%	2	2%	1	1%
	De 600.001\$ a 1.200.000\$	5	2%	6	4%	5	5%	5	2%	9	6%	2	2%	8	3%	4	9%	4	3%	4	2%	6	7%	6	5%
	Más de 1.000.000\$	27	12%	15	10%	7	7%	28	13%	15	11%	6	6%	38	12%	0	0%	11	9%	37	15%	2	2%	10	8%

4.1.3. Análisis de las actividades de innovación e importancia para la gestión

En las siguientes tablas se describirán las actividades de innovación realizada por las empresas. Las empresas dedicadas al comercio son las que destacan las actividades de investigación más desarrollo interna y externa, la adquisición de maquinaria y equipo y a las actividades formación como mecanismos camino al éxito de la organización. Mientras que los que utilizan poco o nada de innovación en estas actividades son las empresas que tienen como actividad económica los servicios financieros.

En la tabla 15 encontramos los tipos de actividades de innovación que se investigaron en las empresas, señalamos en la investigación las siguientes: I+D interna, adquisición de I+D, adquisición de maquinaria y equipos, adquisición de conocimientos externos, formación, actividades relacionadas con las energías renovables y diseño, otros preparativos para la producción. Un porcentaje medianamente significativo 40.7% de las empresas contestaron que todos los años adquieren maquinarias y equipos, en menor proporción la utilización de la I+D interna, seguido de la formación. Mientras que un 26.4% de las encuestadas indicaron no haber realizado actividades relacionadas con las energías renovables. Abarcando el tema de actividades relacionadas con las energías renovables o de sostenibilidad ambiental, un poco más de la mitad de las empresas indican realizan al menos de manera ocasional acciones para ello.

En la tabla 16 se puede verificar los tipos de actividades de innovación relacionadas a las características de las empresas, específicamente de I+D interna, adquisición de maquinaria y equipo, adquisición de I+D extraña y formación. Las empresas que abordan estas actividades de innovación de acuerdo a su forma jurídica son las sociedades anónimas, de acuerdo a su edad son las que poseen más de 20 años en funcionamiento, de acuerdo al número de trabajadores se encuentran las que poseen entre 11 a 25 empleados, estas no se encuentran integrada en grupos de empresas, facturan un promedio menor a \$300.000 y no exportan.

Tabla 15. Tipos de actividades de innovación realizadas por las empresas

Actividades de innovación	Sí, todos los años		Sí, de manera ocasional		No se ha realizado		NS/N C	Total
	N	%	N	%	N	%		
I+D interna	190	40,5%	157	33,5%	64	13,6%	58	469
Adquisición de I+D	167	35,6%	174	37,1%	70	14,9%	58	469
Adquisición de maquinaria y equipo	191	40,7%	195	41,6%	31	6,6%	52	469
Adquisición de otros conocimientos externos	152	32,4%	178	38,0%	60	12,8%	79	469
Formación	179	38,2%	186	39,7%	40	8,5%	64	469
Actividades relacionadas con las energías renovables o la sostenibilidad ambiental	144	30,7%	140	29,9%	124	26,4%	61	469
Diseño, otros preparativos para la producción y/o suministros	134	28,6%	186	39,7%	70	14,9%	79	469

Tabla 16. Actividades de innovación de las empresas encuestadas

Actividades de innovación	I+D (interna)					Adquisición de I+D (externa)						Adquisición de maquinaria y equipo						Formación							
	Nada/ poco		Bastante / mucho		NS/ NC	Nada/ poco		Bastante/ mucho		NS/ NC		Nada/ poco		Bastante/ mucho		NS/ NC		Nada/ poco		Bastante/ mucho		NS/ NC			
	N	%	N	%	N	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Actividad económica	Agro	17	8%	21	11%	9	16%	17	7%	21	13%	9	16%	17	8%	22	12%	8	15%	16	8%	19	11%	12	19%
	Com	83	38%	64	34%	11	19%	83	34%	62	37%	13	22%	67	30%	80	42%	11	21%	84	26%	59	33%	15	23%
	Servi	39	18%	37	19%	2	3%	50	20%	25	15%	3	5%	49	22%	26	14%	3	6%	34	18%	40	22%	4	6%
	Indus	12	5%	10	5%	6	10%	12	5%	12	7%	4	7%	13	6%	10	5%	5	10%	13	5%	11	6%	4	6%
	Cons	23	10%	20	11%	6	10%	24	10%	19	11%	6	10%	19	8%	22	12%	8	15%	21	8%	19	11%	9	14%
	Trans	42	19%	31	16%	13	22%	50	20%	22	13%	14	24%	52	23%	25	13%	9	17%	47	12%	27	15%	12	19%
	Servi	5	2%	7	4%	11	19%	8	3%	6	4%	9	16%	9	4%	6	3%	8	15%	11	2%	4	2%	8	13%
Forma jurídica	Socied	158	73%	115	62%	39	67%	178	74%	97	59%	37	64%	155	70%	118	63%	39	75%	157	71%	106	60%	49	77%
	Socie	27	12%	32	17%	14	24%	28	12%	30	18%	15	26%	17	8%	45	24%	11	21%	31	14%	31	18%	11	17%
	Coop	12	6%	11	6%	0	0%	15	6%	7	4%	1	2%	13	6%	10	5%	0	0%	15	7%	7	4%	1	2%
	Asoc	20	9%	27	15%	5	9%	18	8%	29	18%	5	9%	37	17%	13	7%	2	4%	18	8%	31	18%	3	5%
	Otras	1	0%	1	0%	0	0%	1	0%	1	1%	0	0%	1	0%	1	1%	0	0%	1	0%	1	1%	0	0%
Edad	Men	30,	14%	22,8	12%	9	18%	31,2	13%	22,4	13%	9	16%	29,2	13%	25,8	14%	8	15%	28	12%	25	14%	10	16%
	Entre	44,	20%	31,8	17%	11,2	22%	43,2	18%	32,4	19%	12	21%	45,2	20%	29,8	16%	12,6	23%	39	17%	32	18%	17	27%
	Entre	41,	19%	34,8	18%	10,2	20%	44,2	18%	30,4	18%	12	21%	42,2	19%	34,8	18%	9,6	18%	49	22%	28	16%	10	16%
	Entre	33,	15%	37,8	20%	10,2	20%	38,2	16%	33,4	20%	10	17%	37,2	16%	34,8	18%	9,6	18%	38	17%	31	17%	12	19%
	Más	70,	32%	62,8	33%	17,2	34%	87,2	36%	48,4	29%	15	26%	72,2	32%	65,8	34%	12,6	24%	72	32%	63	35%	15	23%
Número de trabajadores	De 1	43	19%	38	20%	17	29%	50	20%	32	19%	16	28%	45	20%	38,3	20%	15,3	29%	49	22%	32	18%	18	28%
	De 6	45	20%	40	21%	17	29%	52	21%	35	21%	16	28%	48	21%	39,3	21%	15,3	29%	51	23%	34	19%	18	28%
	De	56	25%	63	33%	19	33%	62	25%	56	34%	19	33%	62	27%	54,3	28%	20,3	39%	63	28%	53	30%	20	31%
	De	24	11%	18	9%	1	2%	31	13%	9	5%	3	5%	18	8%	24	13%	1	2%	21	9%	20	11%	2	3%
	Más	53	24%	31	16%	4	7%	49	20%	35	21%	4	7%	53	23%	35	18%	0	0%	42	19%	40	22%	6	9%
Integrada en grupo de	Sí	10	5%	39	21%	0	0%	13	5%	36	22%	0	0%	14	6%	35	18%	0	0%	24	11%	22	12%	3	5%
	No	211	95%	151	79%	58	100	231	95%	131	78%	58	###	212	94%	156	82%	52	100	202	89%	157	88%	61	95%
Facturación promedio	Men	101	46%	95	50%	21	36%	120	49%	64	39%	22	38%	109	48%	75,2	39%	21,3	41%	99	44%	79	44%	28	44%
	De	26	12%	14	7%	6	10%	25	10%	23	14%	8	13%	33,3	15%	16,8	9%	6	12%	27	12%	24	13%	6	9%
	De	26	12%	19	10%	7	12%	29	12%	18	11%	6	11%	20,7	9%	26,3	14%	6	12%	25	11%	19	11%	9	14%
	Más	68	31%	62	33%	24	41%	70	29%	61	37%	22	39%	62,5	28%	72,7	38%	18,1	36%	75	33%	57	32%	21	33%
Exportación promedio	No	168	76%	107	56%	46	79%	178	73%	98	59%	45	78%	159	70%	122	64%	40	77%	168	74%	104	58%	49	77%
	Men	27	12%	48	25%	1	2%	41	17%	34	20%	1	2%	39	17%	36	19%	1	2%	26	12%	47	26%	3	5%
	De	6	3%	1	1%	0	0%	6	2%	1	1%	0	0%	4	2%	3	2%	0	0%	5	2%	2	1%	0	0%
	De	7	3%	7	4%	2	3%	4	2%	9	5%	3	5%	8	4%	5	3%	3	6%	10	4%	3	2%	3	5%
	Más	13	6%	27	14%	9	16%	15	6%	25	15%	9	16%	16	7%	25	13%	8	15%	17	8%	23	13%	9	14%

4.1.4. Logros de innovación alcanzados por las empresas

En este apartado se evidencia los logros alcanzados para la innovación, se describen los resultados de la tabla 17 y las figuras 16 y 17. Las empresas involucradas en la investigación respondieron con un 65% que, si innovan en prácticas empresariales, con un 61% que innovan en métodos organizativos y un 53% que innovan en marketing.

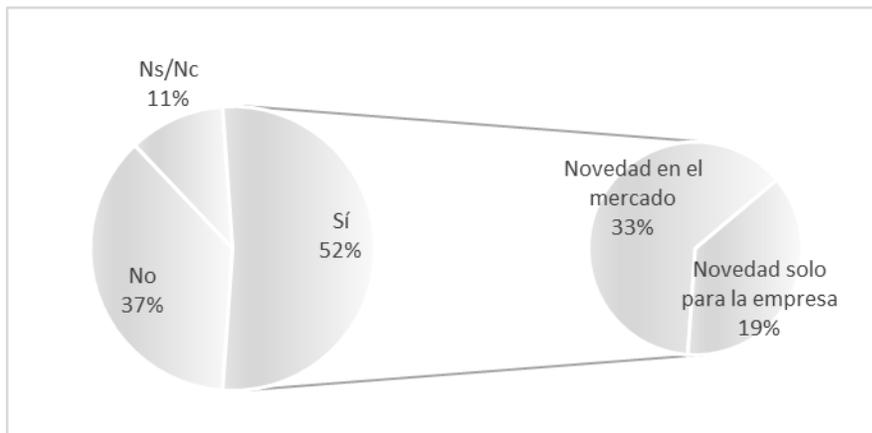
Tabla 17. Innovación organizativa y marketing

	Sí		No		NS/NC		Total
	N	%	N	%	N	%	N
Innovación en prácticas empresariales	305	65%	44	9%	120	26%	469
Innovación en métodos organizativos	286	61%	61	13%	122	26%	469
Innovación en marketing	249	53%	91	19%	129	28%	469

Fuente: elaboración propia

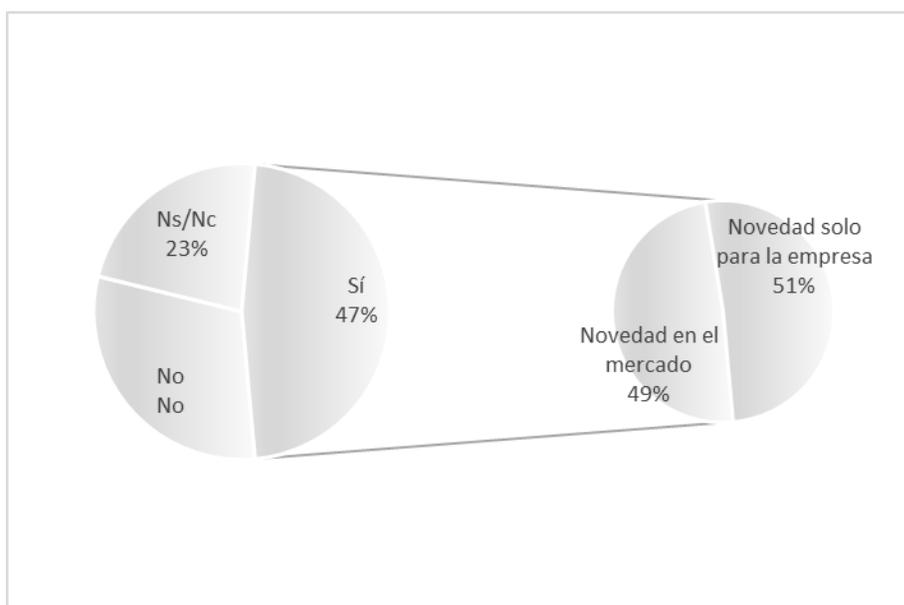
En la figura 16 de la innovación del producto o servicio el 52% de los encuestaron indicaron que si lo innovan, se destaca el 33% como novedad para el mercado y el 19% como novedad para la empresa. En la figura 17 se evidencian las empresas que innovaron en el proceso, el 47% indicó que, si realiza innovación en el proceso, un 30% que no y el 23% que no conoce o no sabe. Según sus respuestas afirmativas el 51% de las empresas destacan su novedad sólo para la empresa mientras que un 49% su novedad para el mercado

Figura 16. Innovación de producto o servicio



Fuente: elaboración propia

Figura 17. Innovación de proceso



Fuente: elaboración propia

4.2. Estudio de los elementos específicos de la cultura organizativa

Los enfoques y estudios empíricos pasados y más actuales reconocen que la gestión de la innovación tiene un impacto positivo en el crecimiento y modernización de las empresas. De ahí que gran parte de ellos se hayan centrado en analizar el impacto sobre el rendimiento empresarial, en particular, cuando se trata de encauzar el diseño y desarrollo de modelos de negocio sostenibles. Uno de los elementos que se estima necesario para

gestionar la innovación y que ello genere expectativas futuras de rentabilidad para el negocio, es la cultura organizacional y las habilidades directivas de los miembros de la organización. Yun et al. (2020) los califica como elementos necesarios que estimulan y sostienen la innovación. En consecuencia, la cultura de excelencia empresarial se considera crucial en la creación de ventajas sostenibles a largo plazo y ventajas competitivas en las empresas que operan en la industria de alta tecnología (Zheng, Yang y Mclean, 2010).

En general, la cultura organizativa se asienta en creencias y valores sobre los que las habilidades directivas de los gestores van cimentando la gestión empresarial mediante la protocolización de formas de actuación en torno a aspectos relacionados con la responsabilidad social, la calidad y la innovación. Todo ello con el propósito de lograr la productividad necesaria para llegar a la excelencia empresarial (Siliceo, et al, 1999).

En el caso de la innovación, aunque es un concepto ampliamente entendido, tiene un componente principal, el uso del conocimiento (como la búsqueda de nuevos conocimientos, absorber el conocimiento creado, su difusión y ser económicamente útil). Razón por la cual la innovación está vinculada a individuos o grupos, entendiéndose como "un proceso interactivo de creación de valor y resolución de problemas basado tanto en conocimientos tácitos (experiencias, ideas y habilidades) como explícitos o codificados (Tecnológicos)" (Fernández-Esquinas, et al, 2018). De modo que la innovación surge de la identidad cultural de la organización. Por tanto, se desprende de ello que está condicionada por el comportamiento de las personas que trabajan en ella.

Este argumentario postula que cuando los valores culturales están ligados al conocimiento científico y tecnológico se crea un entorno favorable para competir y para responder a los intereses individuales y colectivos de los miembros de la organización. La cultura organizativa imperante puede entonces permitir a los empleados legitimar la implementación de un nuevo enfoque estratégico para el progreso y el desarrollo de la organización basándose en la implantación de sistemas de gestión centrado en la innovación como motor de la productividad y la competitividad. Sobre la base de estos argumentos, se deduce que una empresa con una cultura organizacional abierta a la

innovación tendrá más probabilidades de adoptar las medidas estratégicas adecuadas para su posterior implantación (Liao et al., 2012).

4.2.1. Análisis de la dimensión estrategia gestión

Para realizar el análisis de la cultura organizativa, el cuestionario respondido por los gestores o directivos de empresas se dispuso en tres bloques de preguntas, con 15 preguntas referidas a diversos aspectos de la estrategia de gestión, organizacional y de la perspectiva de la planificación estratégica referidas a las distintas esferas que determinan un ambiente innovador en una organización (ver tabla 18). Las variables utilizadas están inspiradas en el proyecto que el Consejo Superior de Investigaciones Científicas realizó para conocer el impacto socioeconómico que genera en las empresas la producción científica de este organismo público de investigación (CSIC, 2011).

Tabla 18. Dimensiones y variables independientes utilizadas en el estudio de la cultura organizativa

Dimensiones	Variables independientes	Código
Estrategia de gestión	Apoyar y promover la aportación de nuevas ideas.	Nuevas ideas
	Crear equipos de trabajo interdepartamentales.	Equipos interdepartamentales
	Rotar a los trabajadores entre diferentes áreas funcionales o departamentos	Rotación de los trabajadores
	Hacer partícipe a los empleados en la toma de decisiones.	Tomar decisiones
Estrategia organizacional	Fomentar la comunicación entre los empleados a todos los niveles.	Fomentar la comunicación
	Utilizar procedimientos de trabajo estandarizados (procedimientos escritos para la	Procesos estandarizados
	Hacer o contratar estudios de mercado y actividades de marketing.	Investigación de mercado
	Registrar las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente
	Realizar vigilancia tecnológica y de mercado.	Vigilancia
	Utilizar sistemas integrados de gestión (ERP).	Gestión integrada
Planificación estratégica	Utilizar sistemas de información para la gestión de la producción (SGPA).	Sistema de información
	Utilizar procedimientos para proteger la propiedad intelectual (software, diseños, patentes, variedades vegetales, modelos de uso o similares).	Propiedad intelectual
	Valerse de la planificación estratégica, adoptando una perspectiva práctica y aplicada	Perspectiva de gestión estratégica
	Tener estándares de certificación para mejorar la calidad de los productos y servicios, abordando los diversos aspectos de la gestión de la calidad y el contenido de los estándares más conocidos (por ejemplo, la familia ISO 9000).	Certificado estándar de calidad

En la tabla 19 se evidencia el grado de importancia de las actividades sobre la estrategia de gestión, se destaca el apoyo y el fomento de aportación de nuevas ideas, así como crear equipos de trabajo entre departamentos. Por otro lado, y con un poco menos de alcance se

indica que rotar trabajadores entre áreas y departamentos, así como hacerlos partícipes en la toma de decisiones tienen mucho que ver sobre la estrategia de gestión. Finalmente, fomentar la comunicación entre empleados de todos los niveles no se considera muy importante sobre aquello.

Tabla 19. Grado de importancia sobre la estrategia de gestión

	Nada/Poco importante		Bastante/Muy importante		NS/NC		Tot al
	N	%	N	%	N	%	N
Apoyar y promover la aportación de nuevas ideas	30	6,4	425	90,6	14	3,0	469
Crear equipos de trabajo interdepartamentales	61	13	390	83,2	18	3,8	469
Rotar a los trabajadores entre diferentes áreas funcionales o departamentos	82	17,5	374	79,7	13	2,8	469
Hacer partícipe a los empleados en la toma de decisiones	104	22,2	352	75,1	13	2,8	469
Fomentar la comunicación entre los empleados a todos los niveles	0	0,0	49	10,4	420	89,6	469

En la tabla 20 se evidencia el comportamiento de las empresas sobre la estrategia de gestión que impactan en la innovación del producto, innovación del proceso, innovación organizativa y la innovación del marketing. Las empresas encuestadas concluyeron que bastantes veces / siempre cuentan con nuevas ideas, equipos interdepartamentales, rotación de los trabajadores, toman decisiones y fomentan la comunicación.

Tabla 20. Comportamiento de las empresas sobre la estrategia de gestión

	Innovación producto						Innovación proceso						Innovación organizativa						Innovación marketing					
	Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nuevas ideas																								
Nunca/en alguna																								
ocasión	12	5%	14	9%	4	4%	15	7%	11	8%	4	4%	25	8%	1	2%	4	3%	19	8%	7	8%	4	3%
Bastantes																								
veces/siempre	201	91%	140	90%	84	90%	206	93%	127	89%	93	87%	275	90%	42	96%	108	90%	224	90%	83	91%	118	92%
NS/NC	7	3%	2	1%	6	6%	0	0%	4	3%	10	9%	5	2%	1	2%	8	7%	6	2%	1	1%	7	5%
Equipos interdepartamentales																								
Nunca/en alguna																								
ocasión	28	13%	24	15%	9	10%	23	10%	27	19%	11	10%	37	12%	11	25%	13	11%	32	13%	16	18%	13	10%
Bastantes																								
veces/siempre	182	83%	128	83%	80	85%	196	89%	110	77%	84	80%	261	86%	31	70%	98	82%	210	84%	73	80%	107	83%
NS/NC	10	5%	3	2%	5	5%	2	1%	5	4%	11	10%	7	2%	2	5%	9	7%	7	3%	2	2%	9	7%
Rotación de los trabajadores																								
Nunca/en alguna																								
ocasión	35	16%	37	24%	10	11%	32	14%	40	28%	10	9%	54	18%	17	39%	11	9%	46	18%	21	23%	15	12%
Bastantes																								
veces/siempre	178	81%	116	75%	80	85%	189	86%	97	68%	88	83%	246	81%	26	59%	102	85%	198	80%	69	76%	107	83%
NS/NC	7	3%	2	1%	4	4%	0	0%	5	4%	8	8%	5	1%	1	2%	7	6%	5	2%	1	1%	7	5%
Tomar decisiones																								
Nunca/en alguna																								
ocasión	48	22%	46	30%	10	11%	35	16%	47	33%	22	21%	70	23%	16	36%	18	15%	58	23%	23	25%	23	18%
Bastantes																								
veces/siempre	165	75%	108	70%	79	84%	185	84%	91	64%	76	71%	230	75%	27	61%	95	79%	186	75%	67	74%	99	77%
NS/NC	7	3%	1	0%	5	5%	1	0%	4	3%	8	8%	5	2%	1	2%	7	6%	5	2%	1	1%	7	5%
Fomentar la comunicación																								
Nunca/en alguna																								
ocasión	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bastantes																								
veces/siempre	26	84%	11	73%	13	81%	26	87%	11	69%	12	75%	26	74%	8	89%	15	83%	21	88%	12	67%	16	80%
NS/NC	5	16%	4	27%	3	19%	4	13%	5	31%	4	25%	9	26%	1	11%	3	17%	3	12%	6	33%	4	20%

4.2.2. Análisis de la dimensión estrategia organizativa

En la tabla 21 se analiza el grado de importancia sobre la estrategia organizativa. Se evidencia que la actividad de registrar las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente, posee el más alto grado de importancia muy alto sobre la estrategia organizacional, así como hacer o contratar estudios de mercado y actividades de marketing, realizar vigilancia tecnológica y de mercado, seguido de procedimientos de trabajos estandarizados y el uso de procedimiento para proteger la propiedad intelectual. Todos estos están por encima del 80%. Aunque los sistemas ERP y SGPA se encuentra en menor grado de importancia superan el 75% del grado.

Tabla 21. Grado de importancia sobre la estrategia organizacional

	Nada/Poco importante		Bastante/Muy importante		NS/NC		Total N
	N	%	N	%	N	%	
Utilizar procedimientos de trabajo estandarizados	42	9,0%	394	84,0%	33	7,0%	469
Hacer o contratar estudios de mercado y actividades de marketing	46	9,8%	401	85,5%	22	4,7%	469
Registrar las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente	34	7,2%	413	88,1%	22	4,7%	469
Realizar vigilancia tecnológica y de mercado	48	10,2%	400	85,3%	21	4,5%	469
Utilizar sistemas integrados de gestión (ERP)	81	17,3%	357	76,1%	31	6,6%	469
Utilizar sistemas de información para la gestión de la producción (SGPA)	82	17,5%	354	75,5%	33	7,0%	469
Utilizar procedimientos para proteger la propiedad intelectual	53	11,3%	391	83,4%	25	5,3%	469

En la tabla 22 se analizaron los resultados sobre el comportamiento de las empresas sobre la estrategia organizativa. Las actividades que se analizan son: procesos estandarizados, investigación de mercado, satisfacción del cliente, vigilancia, gestión integrada y sistema de información. Se puede evidenciar que las empresas bastantes veces o siempre han innovado tanto en el producto, en el proceso, en su organización y marketing por porcentajes significativos entre nunca /en alguna ocasión o no sabe/ no contesta.

En los procesos estandarizados encabeza la lista la innovación de proceso, seguido de la innovación de producto y marketing y luego la innovación organizativa. La investigación de mercado tiene una tendencia sostenida de proceso, organizativa y marketing. En la

satisfacción del cliente la tendencia mayor es en la innovación del proceso y la innovación organizativa. En la vigilancia se destaca las innovaciones de procesos y marketing. En la gestión integrada se evidencia mayor repunte en la innovación de marketing, así como el sistema de información.

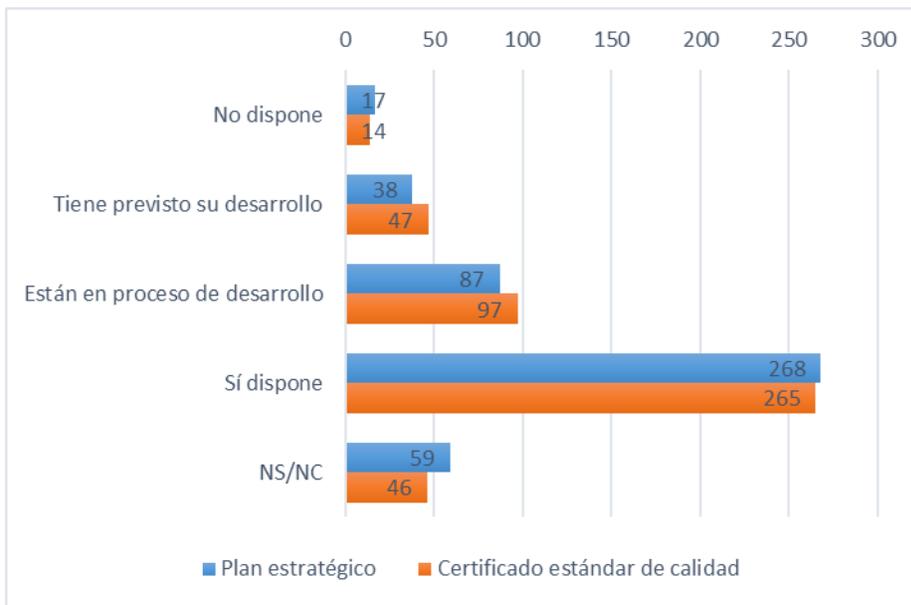
Tabla 22. Comportamiento de las empresas sobre la estrategia organizacional

	Innovación producto						Innovación proceso						Innovación organizativa						Innovación marketing					
	Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Procesos																								
Nunca/en alguna	19	9%	15	10%	8	9%	18	8%	11	8%	13	12%	32	10%	2	5%	8	7%	20	8%	9	10%	13	10%
Bastantes veces/siempre	189	86%	133	86%	72	77%	196	89%	122	86%	76	72%	255	84%	41	93%	98	82%	215	86%	79	87%	100	78%
NS/NC	12	5%	7	5%	14	14%	7	3%	9	6%	17	16%	18	6%	1	2%	15	11%	14	6%	3	3%	16	12%
Investigación de mercado																								
Nunca/en alguna	25	11%	14	9%	7	7%	21	10%	17	12%	8	8%	25	8%	8	18%	13	11%	21	9%	10	11%	15	12%
Bastantes veces/siempre	189	86%	136	88%	76	81%	197	89%	118	83%	86	81%	270	89%	35	80%	96	80%	222	89%	77	85%	102	79%
NS/NC	6	3%	5	3%	11	12%	3	1%	7	5%	12	11%	10	3%	1	2%	11	9%	6	2%	4	4%	12	9%
Satisfacción del cliente																								
Nunca/en alguna	16	7%	11	7%	7	7%	15	7%	12	8%	7	7%	19	6%	4	9%	11	9%	14	6%	7	8%	13	10%
Bastantes veces/siempre	196	89%	140	90%	77	82%	203	92%	122	86%	88	83%	277	91%	39	89%	97	81%	228	92%	82	90%	103	80%
NS/NC	8	4%	5	3%	10	11%	3	1%	8	6%	11	10%	9	3%	1	2%	12	10%	7	2%	2	2%	13	10%
Vigilancia																								
Nunca/en alguna	21	10%	16	10%	11	11%	16	7%	20	14%	12	12%	24	8%	10	23%	14	12%	21	8%	11	12%	16	12%
Bastantes veces/siempre	191	87%	135	87%	74	79%	201	91%	116	82%	83	78%	274	90%	33	75%	93	78%	226	91%	76	84%	98	76%
NS/NC	8	4%	4	3%	9	10%	4	2%	6	4%	11	10%	7	2%	1	2%	13	10%	2	1%	4	4%	15	12%
Gestión integrada																								
Nunca/en alguna	44	20%	26	17%	11	12%	39	18%	30	21%	12	12%	46	15%	15	34%	20	17%	37	15%	23	26%	21	16%
Bastantes veces/siempre	165	75%	118	76%	74	79%	172	78%	101	71%	84	79%	242	79%	28	64%	87	73%	204	82%	63	69%	90	70%
NS/NC	11	5%	11	7%	9	9%	10	4%	11	8%	10	9%	17	6%	1	2%	13	10%	8	3%	5	5%	18	14%
Sistema de información																								
Nunca/en alguna	46	21%	24	15%	12	13%	39	18%	27	19%	16	16%	52	17%	7	16%	23	19%	37	15%	21	23%	24	19%
Bastantes veces/siempre	160	73%	121	78%	73	78%	169	76%	105	74%	80	75%	235	77%	36	82%	83	69%	202	81%	66	73%	86	67%
NS/NC	14	6%	10	6%	9	9%	13	6%	10	7%	10	9%	18	6%	1	2%	14	12%	10	4%	4	4%	19	14%
Propiedad intelectual																								
Nunca/en alguna	22	10%	24	15%	7	7%	25	11%	21	15%	7	7%	37	12%	4	9%	12	10%	26	10%	13	14%	14	11%
Bastantes veces/siempre	189	86%	123	79%	79	84%	187	85%	115	81%	89	84%	255	84%	39	89%	97	81%	215	86%	73	80%	103	80%
NS/NC	9	4%	8	5%	8	9%	9	4%	6	4%	10	9%	13	4%	1	2%	11	9%	8	3%	5	5%	12	9%

4.2.3. Análisis de la dimensión planificación

En la dimensión de planificación estratégica se analizaron dos variables, si la empresa aplica un plan estratégico y certificados de calidad evidenciados en la figura 18. Respecto al plan de estratégico de acuerdo con los niveles de aplicación de esta variable en las organizaciones, respuesta positiva del 57%, un 19% que se encuentra en proceso, 8% que tiene previsto su desarrollo y el 4% que no dispone de un plan estratégico. Referente a los certificados de calidad el 57% de los encuestados respondió que, si dispone, el 21% que se encuentra en proceso, el 10% que tiene previsto su desarrollo y el 3% que no dispone.

Figura 18. Niveles de aplicación de la planificación estratégica



En la tabla 23 podemos evidenciar las respuestas del comportamiento de las empresas en la innovación con las variables de la planificación, como son la planificación estratégica y los certificados de calidad. Todas apuntan positivamente en las variables investigadas en la innovación como son: producto, proceso, organización y marketing.

Tabla 23. Tabla Comportamiento de las empresas sobre la planificación

	Innovación producto						Innovación proceso						Innovación organizativa						Innovación marketing					
	Si		N		NS/N		Si		N		NS/N		Si		N		NS/N		Si		N		NS/N	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Planificación estratégica	15	71	7	68	44	41	26	15	69	42	54	51	17	59	25	57	62	52	15	63	45	69	53	53
Sí dispone	7		68		44		26	3	69	59	54	51	9	59	25	57	62	52	6	63	41	69	53	53
Previsto o en proceso	52	24	66	43	26	17	62	28	42	23	22	10	33	13	30	29	24	71	29	40	44	33	26	26
No dispone	2	1%	9	6%	3	2%	2	1%	9	6%	3	3%	7	2%	2	5%	5	4%	7	3%	2	2%	5	4%
NS/NC	9	4%	12	7%	24	15	4	2%	15	26	24	17	6%	4	8%	24	20	15	6%	8	9%	22	17	17
Certificado estándar de calidad	15	70	7	68	44	45	48	14	64	50	53	18	59	24	55	64	53	15	61	52	70	54	54	54
Sí dispone	5		68		44		48	1	64	71	56	53	0	59	24	55	64	53	1	61	47	70	54	54
Previsto o en proceso	46	21	57	37	22	23	54	24	36	20	19	84	28	13	30	28	23	71	29	23	25	31	24	24
No dispone	7	3%	8	5%	2	2%	11	5%	4	3%	2	2%	13	4%	1	1%	3	3%	8	3%	6	7%	3	3%
NS/NC	12	5%	22	14	25	27	15	7%	16	28	26	28	9%	6	14	25	21	19	8%	15	16	25	19	19

4.2.4. Síntesis de los resultados del análisis

Las dimensiones y variables que se utilizaron para medir esta área de la cultura organizativa se basaron en el proyecto del Consejo Superior de Investigaciones Científicas CSIC, 2021. Se identifican las estrategias de gestión, estrategia organizacional y la planificación estratégica, cada una de las estrategias aterrizan en las preguntas y los resultados del instrumento aplicado.

Resultante del grado de importancia en la estrategia de gestión la variable más sobresaliente fue apoyar y promover la aportación de nuevas ideas. Otro de los factores que se midieron en este estudio en particular de la estrategia de gestión fue el contraste con el comportamiento de las empresas frente a la innovación del producto, del proceso, de la organización y el marketing. Las variables estudiadas como: nuevas ideas, equipos interdepartamentales, rotación de los trabajadores, toma de decisiones y el fomento de la comunicación frente a la innovación resultó positiva, ya que, los sujetos del estudio fueron enfáticos en mencionar su comportamiento positivo o uso de estas categorías frente a la innovación y su relación con nuevas ideas fue la más preponderante.

Frente a la estrategia organizativa la dimensión con el grado de importancia más alto fue hacer estudios o contrata estudios de mercado y actividades de marketing y del comportamiento de las empresas frente a la innovación de productos, proceso, organización y marketing, donde se investigaron procesos estandarizados, investigación de mercado, satisfacción del cliente, vigilancia, gestión integrada, sistema de información, propiedad intelectual, se evidencia que los sujetos de estudios si han innovado en estas variables, pero se contrasta la información con los procesos de marketing quien fue marcada como una variable de más importancia, haciendo notar que para innovar es importante generar ideas de mercadotecnia.

Mientras que en la dimensión de la planificación estratégica se evidencia que es importante que las organizaciones trabajen en lograr planes de estrategia y certificados de calidad, ya que sólo el 57% indica que aplica para ambas variables, lo que denota una falta de aplicación de esta estrategia por parte de los directivos de las empresas. Se puede

evidenciar también que su comportamiento frente a la innovación es mayoritariamente positivo, existe un porcentaje marcado en que se prevé o que no se dispone de tal forma que es importante mencionar la importancia de planificar y certificarse para el mejoramiento de la calidad tanto de productos como de servicios.

4.3. Estudio de las habilidades directivas de los gestores

Autores como Aburto y Bonales (2011), destacan la importancia del desarrollo de habilidades directivas o gerenciales, pues estas van a contribuir en el plano personal a que el individuo deba conocerse a sí mismo, así como aprender a manejar el tiempo y las situaciones de estrés que este conlleva, obtener soluciones derivadas de procesos de análisis. En el caso de las habilidades Interpersonales, contribuyen a que el individuo domine el arte de negociar y motivar al equipo que le acompaña, aprender a manejar la escucha activa, lo que le llevará a ganar poder e influir en su grupo. En el caso de las habilidades grupales, estas son necesarias para que el individuo aprenda a delegar funciones, trabajar en equipo y propiciar cambios en el grupo. Todo esto le va a permitir convertirse en un gerente con capacidad para obtener resultados y ejecutar tareas exitosas que son necesarias para mejorar la rentabilidad de las empresas, así como su posicionamiento y permanencia en un mercado tan competitivo como el actual.

Habilidades personales y directivas han demostrado ser herramientas claves en la gestión, y dirección de las organizaciones y proyectos, convirtiéndose en una verdadera ventaja competitiva, ya que en tiempos de cambios no se vuelven descartables ni obsoletas (Pereda, et al. 2014). Investigaciones han demostrado que las herramientas que desarrollan a un empleado como gestor es la gestión estratégica, la gestión de personal, la gestión del conocimiento y el resultado en el aumento de la rentabilidad es resultado del desempeño de los empleados, una vez que se gestiona correctamente el conocimiento y que el líder o directivo debe de utilizar técnicas de personal utilizando métricas que permitan demostrar la rentabilidad. Reconocimiento que es importante el conocimiento explícito y el tácito (Sarfaraz, et al. 2015).

En este apartado encontraremos los análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta a los jefes y directivos, donde se investigaron las habilidades personales, interpersonales y grupales y sus aportes frente a la innovación, que es la otra variable en investigación.

4.3.1. El efecto de las habilidades personales

En la tabla 24 se analiza la valoración que hicieron los encuestados sobre las habilidades personales de los directivos. Se agrupan en tres segmentos, de acuerdo, desacuerdo y no sabe no contesta. Se puede evidenciar en las habilidades personales, las tres categorías desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas. En el desarrollo del autoconocimiento la autorrevelación y apertura obtuvo un 74.6% y el autoconocimiento 91%. En el manejo del estrés, los factores estresantes 92.5%, desarrollo de elasticidad 85.5% y manejo a corto plazo 88% todos de acuerdo como mayor ponderación. En la solución de problemas, solución racional 94%, solución creativa 93.6% y promoción de innovación y creatividad 90.4%.

Las habilidades más valoradas correspondiente a las personales son: autoconocimiento, eliminación de factores estresantes y solución racional de problemas. Pero es importante destacar que el recuento en donde los encuestados responden a estas habilidades gerenciales, nota un grado alto de valoración. Y la más puntuada es la Solución racional de problemas.

Tabla 24. Autovaloración de las habilidades personales de los directivos

	En desacuerdo		De acuerdo		NS/NC		Total
	N	%	N	%	N	%	N
HABILIDADES PERSONALES							
Desarrollo de autoconocimiento							
Autorrevelación y apertura	113	24,1%	350	74,6%	6	1,3%	469
Autoconocimiento	30	6,4%	430	91,7%	9	1,9%	469
Manejo del estrés							
Eliminación de factores estresantes	27	5,8%	434	92,5%	8	1,7%	469
Desarrollo de elasticidad	56	11,9%	401	85,5%	12	2,6%	469
Manejo a corto plazo	47	10,0%	415	88,5%	7	1,5%	469
Solución de problemas							
Solución racional de problemas	19	4,1%	441	94,0%	9	1,9%	469
Solución creativa de problemas	22	4,7%	439	93,6%	8	1,7%	469
Promoción de innovación y creatividad	39	8,3%	424	90,4%	6	1,3%	469

A continuación, en la tabla 25 se puede evidenciar en las respuestas de los directivos encuestados que están de acuerdo que desarrollar habilidades personales de autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas son necesarias para la innovación de producto, la innovación del proceso, la innovación organizativa y la innovación de marketing, como variables a estudiar.

Tabla 25. Habilidades personales de los directivos respecto de la innovación

	Innovación producto						Innovación proceso						Innovación organizativa						Innovación marketing					
	Si		No		NS/ NC	N	Si		No		NS/ NC	N	Si		No		NS/ NC	N	Si		No		NS/ NC	N
	%	N	%	N	%		N	%	N	%	N		%	N	%	N	%		N	%	N	%	N	
Desarrollo de autoconocimiento																								
Autorevelación																								
En desacuerdo	25	11,	3	20,	4,5	9,8	27,	5%	22	11	13	8%	30,	13	1	14	25	17	36	14	15	17	7	11
De acuerdo	19	87,	1	78,	40,	88,	19	94	11	88	41	87	20	86	7	85	115	80	21	84	75	83	52	87
NS/NC	1,	0,7	2	1,0	1	2,2	2	0%	1,	1%	2	5%	2	1%	1	1%	3	2%	3	1%	0	0%	2	3%
Autoconocimi																								
En desacuerdo	12	3,7	1	4,4	4,3	6,3	12	5,4	7	10,	9,6	8,2	12	3,4	3	2,2	15,	7,3	16	4,2	5	3,4	5,0	5,6
De acuerdo	20	62,	1	61,	40,	58,	20	94,	13	88,	43,	87,	22	62,	8	63,	124	58,1	22	61,	86	62,	53,	59,6
NS/NC	3	0,8	2	0,7	1,6	2,4	3	0,3	3	1,2	1,6	4,6	4	1,0	2	1,2	2,6	1,2	5	1,3	1	0,5	1,3	1,5
Manejo del																								
Eliminación de factores estresantes																								
En desacuerdo	12	5,5	1	6,1	6	5,9	10	4,5	12	8,5	5	4,7	18	5,9	4	6,8	6	19,7	14	5,6	6	6,6	7	5,4
De acuerdo	20	93,	1	92,	85	89,	20	94,	12	89,	98	92,	27	93,	5	86,	82	370,	23	92,	85	93,	118	91,5
NS/NC	2	0,7	3	1,6	4	4,3	2	0,9	3	1,8	4	3,3	3	1,0	1	1,7	3	15,9	4	1,6	0	0,0	4	3,1
Desarrollo de																								
En desacuerdo	28	12,	2	12,	8	8,0	28	12,	18	12,	11	9,9	6	1,7	2	1,1	8	3,7	31,	12,	9	9,9	15	11,6
De acuerdo	18	85,	1	84,	82	87,	18	84,	12	86,	92	86,	11	34,	4	35,	65	38,9	21	84,	81	89,	109	84,9
NS/NC	5	2,0	4	2,3	5	4,8	7	2,9	2	1,4	4	3,8	13	47,	2	43,	43	185,	7	2,8	1	1,1	4,5	3,5
Manejo a corto																								
En desacuerdo	22	9,8	1	11,	8	8,0	22	10,	12	8,5	13	11,	19	8,1	9	10,	19	12,9	27	10,	7	7,1	14	10,5
De acuerdo	19	89,	1	87,	83	87,	19	89,	12	90,	90	84,	21	91,	7	87,	122	85,0	21	88,	84	92,	113	87,2
NS/NC	1	0,5	2	1,3	4	4,3	2	0,9	2	1,1	4	3,3	2	0,6	3	2,8	3	2,1	4	1,4	1	0,5	3	2,3
Solución de																								
Solución racional de problemas																								
En desacuerdo	8	3,8	5	3,2	4	6,4	8	3,8	8	3,8	8	3,8	11	4,7	1	4,7	10	7,0	9	3,5	2	1,8	5	6,9
De acuerdo	21	95,	1	95,	48	88,	21	95,	21	95,	210	95,	22	93,	2	93,	130	90,7	23	94,	88	97,	67	90,4
NS/NC	1	0,6	3	1,7	3	5,2	2	1,1	2	1,1	2	1,1	4	1,7	4	1,7	3	2,3	4	1,7	1	1,1	2	2,7
Solución creativa de problemas																								
En desacuerdo	9	4,2	6	3,9	18	6,6	7	3,3	7	5,2	22	7,1	8	3,2	6	6,2	8	5,9	10	4,0	4	4,8	22	5,8
De acuerdo	20	94,	1	95,	250	90,	21	95,	13	93,	283	90,	22	95,	8	93,	131	91,5	23	94,	86	94,	344	90,8
NS/NC	4	1,8	1	0,6	9	3,1	3	1,5	2	1,1	9	2,7	4	1,6	0	0,4	4	2,7	3	1,3	0	0,2	13	3,4
Promoción de innovación y																								
En desacuerdo	11	6,0	1	10,	28	10,	11	6,0	12	10,	12	10,	12	6,4	7	10,	12	10,3	12	6,2	7	9,9	42	11,9
De acuerdo	16	93,	1	89,	220	85,	16	93,	10	88,	100	88,	17	92,	6	89,	100	87,1	18	93,	65	89,	299	84,8
NS/NC	2	0,9	0	0,3	11	4,1	1	0,5	1	0,7	1	0,7	2	0,8	0	0,3	3	2,6	1	0,4	1	0,8	12	3,3

4.3.2. El efecto de las habilidades interpersonales

En la tabla 26 se analiza la valoración de las habilidades interpersonales en los directivos encuestados. Bajo la misma agrupación que va desde De acuerdo a Desacuerdo con lo investigado, se evidencia las categorías investigadas comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a los demás y manejo de conflicto. En la comunicación de apoyo el coaching y orientación obtuvo un porcentaje de 94%, retroalimentación efectiva 90% y comunicación de apoyo 92%. En la variable de ganar poder e influencia el poder fue ponderado en un 95% y la influencia en 88%, la motivación a los demás en un 93% y en el manejo de conflictos, al inicio le asignaron un 93\$, a la respuesta un 89% y a la medición un 92%.

Las habilidades más valoradas correspondiente a las interpersonales son: ejercer poder en el puesto y dar orientación con el coaching y la menos ponderada es la de ejercer influencia, sin embargo, la tendencia es positiva en que los encuestados indican que están de acuerdo con que estas habilidades interpersonales deben ser parte de un directivo.

Tabla 26. Autovaloración de las habilidades interpersonales de los directivos

	En desacuerdo		De acuerdo		NS/NC		Total
	N	%	N	%	N	%	N
HABILIDADES INTERPERSONALES							
Comunicación con apoyo							
Coaching y orientación	22	5,0%	441	94,0%	6	1,0%	469
Retroalimentación eficaz	40	8,6%	423	90,1%	6	1,3%	469
Comunicación con apoyo	27	5,7%	434	92,6%	8	1,7%	469
Ganar poder e influencia							
Ganar poder	17	3,5%	445	95,0%	7	1,5%	469
Ejercer influencia	46	9,8%	414	88,2%	9	2,0%	469
Motivar a los demás							
	25	5,4%	436	93,0%	8	1,6%	469
Manejo de conflictos							
Iniciar	21	4,6%	439	93,7%	8	1,7%	469
Responder	42	8,8%	419	89,4%	8	1,8%	469
Mediar	30	6,4%	434	92,6%	7	1,0%	469

En la tabla 27 se evidencia que los directivos están de acuerdo que las habilidades interpersonales estudiadas aportan con la innovación del producto, proceso, organización y marketing. Las habilidades interpersonales son consideradas por los directivos como concordantes con la innovación, responden positivamente en las dimensiones de producto, proceso, organizativa y marketing.

Tabla 27. Habilidades interpersonales de los directivos respecto de la innovación

	Innovación producto						Innovación proceso						Innovación organizativa						Innovación marketing					
	Si		No		NS/ NC		Si		No		NS/ NC		Si		No		NS/ NC		Si		N o		NS/ NC	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Comunicación con apoyo																								
Coaching y orientación																								
En desacuerdo	3	3.0%	4	6.5%	6	5.9%	2,6	2.9%	4	7.0%	6	5.2%	4	4.7%	1,8	5.0%	2,6	4.5%	3	3.2%	3	3.2%	3	3.2%
De acuerdo	84	95.9%	58	92.9%	86	91.5%	85,4	96.6%	52	91.9	97	91.5	89	94.5%	33,8	93.9%	53,4	93.4%	96	96.0%	96	96.0%	96	96.0%
NS/NC	1	1.1%	0	0.6%	3	2.7%	0,4	0.5%	1	1.1%	4	3.3%	1	0.8%	0,4	1.1%	1,2	2.1%	1	0.8%	1	0.8%	1	0.8%
Retroalimentación negativa eficaz																								
En desacuerdo	9	6.8%	10	11.0%	14	8.5%	7	5.4%	9	10.8	24	12.9	11	7.6%	6	11.5%	7	8.4%	13	8.4%	6	10.6%	18	7.8%
De acuerdo	122	92.3%	82	88.2%	145	88.4%	125	94.3%	75	88.0	156	83.6	130	91.8%	47	87.4%	76	89.0%	136	91.2%	48	88.6%	199	89.0%
NS/NC	1	0.9%	1	0.9%	5	3.0%	0	0.3%	1	1.2%	7	3.5%	1	0.6%	1	1.1%	2	2.6%	1	0.4%	0	0.7%	7	3.1%
Comunicación con apoyo																								
En desacuerdo	6	3.6%	9	7.6%	19	7.2%	7	5.4%	6	10.8	30	10.1	11	5.6%	2	3.1%	9	7.5%	11	5.3%	4	4.9%	18	7.8%
De acuerdo	167	95.1%	11	91.1%	230	89.0%	169	94.3%	106	88.0	250	85.3	176	93.2%	69	95.8%	102	89.3%	188	94.2%	67	92.6%	199	89.0%
NS/NC	2	1.3%	2	1.3%	10	3.9%	1	0.3%	2	1.2%	14	4.6%	2	1.2%	1	1.1%	4	3.1%	1	0.5%	2	2.5%	7	3.1%
Ganar poder e influencia																								
Ganar poder																								
En desacuerdo	5	2.5%	4	2.6%	22	7.8%	6	5.4%	4	10.8	21	6.6%	7	2.9%	1,6	1.8%	8	5.7%	6	2.4%	2	2.6%	26	6.8%
De acuerdo	213	96.6%	15	96.5%	245	88.5%	214	94.3%	137	88.0	281	89.5	227	96.4%	86,8	96.4%	131	91.9%	240	96.5%	87	95.8%	344	90.9%
NS/NC	2	0.9%	1	0.9%	10	3.7%	2	0.3%	1	1.2%	12	3.8%	2	0.8%	1,6	1.8%	3	2.4%	3	1.0%	1	1.5%	9	2.4%
Ejercer influencia																								
En desacuerdo	13	9.7%	9	9.7%	17	10.4%	11,4	5.4%	9	10.8	21	11,3	12	8.5%	6	10.4%	10	11.9%	12	7.9%	7	12.8%	25	11.2%
De acuerdo	118	89.4%	82	88.0%	142	86.3%	120	94.3%	74	88.0	158	84.7	128	90.4%	47	86.7%	73	85.5%	136	91.0%	46	84.2%	192	85.7%
NS/NC	1	0.9%	2	2.4%	6	3.4%	1,2	0.3%	2	1.2%	8	4.0%	2	1.1%	2	3.0%	2	2.6%	2	1.1%	2	2.9%	7	3.1%
Motivar a los demás																								
En desacuerdo	8	4.1%	9	6.7%	16	6.1%	8	5.4%	9	10.8	18	6.0%	10	4.6%	5	5.8%	8	6.3%	9	4.0%	6	7.4%	22	6.1%
De acuerdo	187	94.6%	13	93.0%	240	89.6%	188	94.3%	119	88.0	274	90.3	200	94.2%	76	93.5%	117	90.8%	212	94.6%	75	92.1%	333	91.0%
NS/NC	3	1.3%	1	0.4%	11	4.2%	3	0.3%	1	1.2%	11	3.6%	3	1.2%	1	0.7%	4	2.9%	3	1.4%	0	0.5%	11	2.9%
Manejo de conflictos																								
Iniciar																								
En desacuerdo	6	4.4%	3	3.7%	11	6.7%	3	5.4%	4	10.8	19	9.9%	3	2.1%	3	5.6%	7	7.9%	5	3.5%	2	3.7%	17	7.4%
De acuerdo	125	95.0%	88	95.1%	145	88.4%	129	94.3%	81	88.0	159	85,0	137	96.5%	50	92.2%	77	90.0%	141	94.6%	52	95.6%	202	90.4%
NS/NC	1	0.6%	1	1.3%	8	4.9%	1	0.3%	1	1.2%	10	5.1%	2	1.4%	1	2.2%	2	2.1%	3	1.9%	0	0.7%	5	2.2%
Responder																								
En desacuerdo	12	9.1%	8	9.0%	13	7.9%	9	5.4%	11	10.8	15	8.0%	13	9.0%	5	9.6%	7	8.2%	15	10.2%	3	6.2%	18	8.1%
De acuerdo	119	89.8%	84	90.3%	144	87.5%	122	94.3%	74	88.0	163	87,1	127	89.8%	48	89.6%	76	88.6%	132	88.5%	51	93.0%	199	88.8%
NS/NC	1	1.1%	1	0.6%	8	4.6%	1	0.3%	0	1.2%	9	4.8%	2	1.1%	0	0.7%	3	3.3%	2	1.3%	0	0.7%	7	3.1%
Mediar																								
En desacuerdo	6	4.4%	4	4.3%	24	14.6%	8	5.4%	3	10.8	20	10,7	11	7.8%	1	2.6%	6	6.5%	10	6.4%	3	5.1%	17	7.4%
De acuerdo	126	95.2%	89	95.7%	133	81.1%	124	94.3%	82	88.0	160	85,5	130	92.1%	53	97.4%	78	90.4%	140	93.4%	52	94.5%	199	89.0%
NS/NC	1	0.5%	0	0.0%	7	4.3%	1	0.3%	0	1.2%	7	3.8%	0	0.1%	0	0.0%	3	3.0%	0	0.1%	0	0.4%	8	3.6%

4.3.3. El efecto de las habilidades grupales

En las tablas 28 y 29 se analizan la valoración de las habilidades grupales de la investigación propuesta. Los encuestados estuvieron de acuerdo con un 95% que los directivos deben utilizar la habilidad del facultamiento y con un 94% la delegación. Respecto de la formación en equipo todos en un 95% indicaron que los directivos deberán saber liderar equipos, afiliación y trabajo en equipo. De acuerdo con el cambio positivo posee la misma ponderación.

La tendencia es que todos los directivos encuestados valoraron a las habilidades gerenciales con puntajes superiores a 90%.

Tabla 28. Autovaloración de las habilidades grupales de los directivos

	En desacuerdo		De acuerdo		NS/NC		Total
	N	%	N	%	N	%	
HABILIDADES GRUPALES							
Facultamiento y delegación							
Facultar	15	3,0%	447	95,0%	7	2,0%	469
Delegar	20	4,1%	443	94,6%	6	1,3%	469
Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo							
Liderar equipos	12	2,5%	448	95,6%	9	1,9%	469
Afiliación al equipo	14	3,0%	448	95,6%	7	1,4%	469
Trabajo de equipo	16	3,4%	447	95,3%	6	1,3%	469
Liderar un cambio positivo							
Promover una dirección positive	14	3,1%	449	95,6%	6	1,3%	469
Liderar un cambio positivo	14	2,9%	445	95,1%	10	2,0%	469
Movilizar a los demás	22	4,7%	440	93,7%	7	1,6%	469

Tabla 29. Habilidades grupales de los directivos respecto de la innovación

	Innovación producto						Innovación proceso						Innovación organizativa						Innovación marketing					
	Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC		Si		No		NS/NC	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Facultamiento y delegación																								
Facultar																								
En desacuerdo	4	2,0%	2	1,5%	23	8,9%	3	5,4%	2	10,8%	24	8,2%	6	3,2%	1	1,4%	5	4,2%	6	2,9%	2	2,5%	14	4,0%
De acuerdo	172	97,7%	120	96,8%	224	86,8%	173	94,3%	110	88,0%	255	87,2%	182	96,2%	70	96,7%	106	93,0%	192	96,4%	70	95,6%	328	93,0%
NS/NC	0	0,2%	2	1,8%	11	4,3%	0	0,3%	2	1,2%	14	4,6%	1	0,6%	1	1,9%	3	2,8%	1	0,7%	1	1,9%	11	3,0%
Delegar																								
En desacuerdo	7	3,3%	2	1,3%	23	8,9%	6	5,4%	5	10,8%	23	8,2%	7	3,0%	4	4,2%	7	4,9%	9	3,7%	2	2,0%	22	5,7%
De acuerdo	212	96,2%	151	97,5%	224	86,8%	215	94,3%	136	88,0%	280	87,2%	227	96,0%	86	95,6%	133	92,9%	238	95,5%	89	97,8%	346	91,5%
NS/NC	1	0,5%	2	1,2%	11	4,3%	1	0,3%	1	1,2%	11	4,6%	2	1,0%	0	0,2%	3	2,2%	2	0,8%	0	0,2%	11	2,8%
Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo																								
Liderar equipos																								
En desacuerdo	2	1,3%	1	1,1%	21	7,9%	3	5,4%	2	10,8%	19	8,2%	3	1,6%	1	1,7%	5	4,7%	4	1,8%	1	1,4%	17	4,7%
De acuerdo	172	97,6%	121	97,9%	225	87,2%	172	94,3%	111	88,0%	261	87,2%	183	97,0%	70	97,2%	105	92,1%	194	97,2%	71	97,0%	323	91,6%
NS/NC	2	1,1%	1	1,0%	13	4,8%	2	0,3%	1	1,2%	13	4,6%	3	1,4%	1	1,1%	4	3,1%	2	1,0%	1	1,6%	13	3,7%
Afilación al equipo																								
En desacuerdo	2	2,3%	1	1,9%	6	6,4%	2	5,4%	1	10,8%	7	8,2%	3	3,2%	1	1,7%	2	3,5%	2	2,4%	1	3,3%	5	3,9%
De acuerdo	85	96,4%	61	97,7%	85	90,4%	86	94,3%	56	88,0%	96	87,2%	91	96,4%	35	97,8%	53	93,0%	96	96,8%	35	96,2%	120	93,0%
NS/NC	1	1,4%	0	0,3%	3	3,2%	1	0,3%	0	1,2%	4	4,6%	0	0,4%	0	0,6%	2	3,5%	1	0,8%	0	0,5%	4	3,1%
Trabajo de equipo																								
En desacuerdo	5	2,8%	4	2,9%	15	5,6%	4	5,4%	3	10,8%	18	8,2%	5	2,6%	2	2,2%	6	5,4%	5	2,7%	2	2,7%	17	4,8%
De acuerdo	170	96,5%	119	95,8%	237	91,7%	172	94,3%	109	88,0%	264	87,2%	183	96,9%	70	97,2%	105	91,4%	193	96,9%	70	96,2%	325	92,1%
NS/NC	1	0,7%	2	1,3%	7	2,7%	0	0,3%	1	1,2%	12	4,6%	1	0,4%	0	0,6%	4	3,1%	1	0,4%	1	1,1%	11	3,1%
Liderar un cambio positivo																								
Promover una dirección positiva																								
En desacuerdo	4	2,7%	2	2,2%	9	5,2%	4	5,4%	2	10,8%	10	8,2%	4	2,5%	2	3,3%	3	3,7%	4	2,4%	2	4,4%	8	3,4%
De acuerdo	128	96,8%	90	97,2%	149	90,5%	128	94,3%	83	88,0%	170	87,2%	138	97,3%	52	96,7%	79	92,3%	145	97,1%	52	95,6%	208	93,1%
NS/NC	1	0,5%	1	0,6%	7	4,3%	1	0,3%	1	1,2%	7	4,6%	0	0,1%	0	0,0%	3	4,0%	1	0,5%	0	0,0%	8	3,6%
Liderar un cambio positivo																								
En desacuerdo	1	1,1%	2	2,6%	7	7,4%	2	5,4%	1	10,8%	7	8,2%	2	2,3%	0	0,6%	3	5,2%	2	1,8%	1	2,7%	7	5,0%
De acuerdo	85	97,0%	60	96,5%	83	88,3%	85	94,3%	55	88,0%	94	87,2%	91	96,6%	36	98,9%	52	90,2%	96	96,2%	35	97,3%	118	91,5%
NS/NC	2	1,8%	1	1,0%	4	4,3%	1	0,3%	0	1,2%	5	4,6%	1	1,1%	0	0,6%	3	4,5%	2	2,0%	0	0,0%	5	3,5%
Movilizar a los demás																								
En desacuerdo	2	2,3%	3	5,5%	9	9,0%	3	5,4%	2	10,8%	9	8,2%	4	4,7%	1	2,8%	3	5,9%	4	3,8%	2	5,5%	8	5,8%
De acuerdo	85	96,6%	58	92,9%	84	88,8%	85	94,3%	53	88,0%	94	87,2%	90	94,9%	34	95,6%	52	90,9%	95	95,8%	34	94,0%	116	89,9%
NS/NC	1	1%	1	2%	2	2%	0	0%	1,4	1%	3,5	5%	0,4	0%	0,6	2%	1,8	3%	0,4	0%	0,2	1%	5,5	4%

4.3.4. Síntesis de los resultados del análisis

En este capítulo donde se realizaron los análisis descriptivos de las diferentes variables independientes, entre ellas la estrategia de gestión, estrategia organizacional y planificación estratégica. Tanto su grado de importancia como el comportamiento a la innovación en las variables estudiadas, innovación del producto, innovación del proceso, innovación organizativa e innovación de marketing.

Respecto de la variable estrategia de gestión, los encuestados destacaron gran importancia al apoyo y fomento de nuevas ideas, seguido de crear equipos de trabajo y que esta estrategia aporta significativamente en el desarrollo de nuevas ideas, equipos interdepartamentales, rotación de los trabajadores, en la toma de decisiones y el fomento de la comunicación vinculada a la variable dependiente de innovación.

Respecto de la variable estrategia organizativa, se destaca que los directivos toman como importante el resto de las necesidades y satisfacción al cliente, seguido de hacer estudios de mercado y la vigilancia tecnológica, aumenta la necesidad de trabajar sobre estos estándares.

En la dimensión de planificación se evidencia el comportamiento de la estrategia con la innovación dejando entrever que los criterios de procesos estandarizados, investigación de mercado, satisfacción del cliente, vigilancia, gestión integrada y sistemas de información logran un impacto positivo con las variables de innovación estudiadas.

Del análisis descriptivo de las habilidades personales se evidencia el grado valoración alto a las variables analizadas como desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas, destacando a la solución racional de problemas y la solución creativa de problemas y sus respuestas asertivas respecto a la innovación Destacando en la innovación de producto, innovación del proceso y el marketing el desarrollo de solucionar racionalmente los problemas, mientras que en la innovación organizativa apunta a la eliminación de factores estresantes.

En las habilidades interpersonales se analizaron la comunicación con apoyo, ganar poder e influencia, motivación y manejo de conflictos, todas las respuestas superan el

88% que los directivos consideran a estas variables como positivas para la gestión, destacando la variable de poder por encima de las demás con un 95%. Sin embargo, los directivos han recalcado que están de acuerdo en que habilidad de la comunicación con apoyo, el poder generado por el puesto y la motivación que debe ejercer un directivo son las más relevantes para las variables de la innovación.

En las habilidades grupales se analizó el habilitación y delegación, formación de equipos efectivos, liderar un cambio positivo, habiendo una tendencia en el estudio empírico de estas variables independientes de habilidades en una valoración altamente significativa cuando recurrimos a la gestión, todas las variables están por encima de 90%, así como una respuesta positiva respecto de la innovación, se destaca la variable de delegación como la más valorada respecto a la innovación de producto, innovación de proceso, innovación organizativa y marketing.

4.4. La influencia de las habilidades directivas y la cultura organizativa en la innovación empresarial

El propósito de este estudio ha sido adentrarse en el ámbito de algunos rasgos de la cultura empresarial y las habilidades directivas de sus gestores estudiando algunas capacidades que se identifican con las estrategias y tácticas que determinan el funcionamiento de la actividad empresarial. Solo consideramos diferentes conjuntos de estrategias como herramientas culturales que pueden tener restricciones en el comportamiento para motivar o facilitar el proceso de innovación, así como una serie de habilidades. La finalidad es identificar qué tipos de rasgos culturales y habilidades directivas en las organizaciones tienen un efecto positivo en la innovación.

4.4.1. Factores explicativos de la relación entre habilidades directivas, la cultura organizativa y las actividades de innovación.

Los resultados presentados en esta sección identifican los aspectos más relevantes influyentes en los diferentes resultados de innovación que las empresas obtienen como consecuencia de su acción empresarial. Basándonos en el conjunto variables independientes relacionadas con las habilidades y los rasgos de la cultura organizativa estudiadas en este trabajo ha sido estimado un modelo de regresión logística para determinar cuáles son las que tienen más influencia sobre las variables dependientes

ligadas a los resultados de la innovación obtenidos por las empresas.

El modelo de regresión logística estimado tiene la siguiente expresión:

$$\hat{Y} = \frac{e^{\hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \dots + \hat{\beta}_n X_n}}{1 + e^{\hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \dots + \hat{\beta}_n X_n}} = \frac{1}{1 + e^{-[\hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_1 + \dots + \hat{\beta}_n X_n]}}$$

El modelo explica que cuando la estimación es positiva para un parámetro, $\hat{\beta}_j$, se reduce el denominador de la expresión y, por tanto, hace que la estimación de la variable dependiente se aproxime a 1 (es decir, el valor pronosticado para dicha variable sea “Sí”). Por el contrario, una estimación negativa para un parámetro, $\hat{\beta}_j$, aumenta el denominador de la expresión y, por tanto, hace que la estimación de la variable dependiente se aproxime a 0 (es decir, el valor pronosticado para dicha variable sea “No”):

- $\hat{\beta}_j$ positivo \Rightarrow denominador $\downarrow \Rightarrow \hat{Y} \uparrow$.
- $\hat{\beta}_j$ negativo \Rightarrow denominador $\uparrow \Rightarrow \hat{Y} \downarrow$.

Las variables dependientes consideradas han sido las siguientes:

- Innovación producto.
- Innova organizativa de trabajo, entendida como nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa. Por ejemplo, la gestión de la cadena de suministro, sistemas de gestión del conocimiento, reingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de calidad, sistemas de educación y formación...)
- Innovación organizativa de lugares. Se consideran aquí cuando la empresa introduce nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo en su empresa con el objetivo de un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones (Por ejemplo, el uso por primera vez de un nuevo reparto de responsabilidades entre los empleados, gestión de equipos de trabajo, descentralización, reestructuración de departamentos)
- Innovación marketing o relacional referida a la introducción de nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas (Por ejemplo, la creación por primera vez de alianzas, asociaciones, externalización o subcontratación).

Estas variables son dicotómicas codificadas como “0” o “1” cuando las respuestas son “No” y “Sí”, respectivamente. Las respuestas de “no sabe” o “no contesta” se codifican como datos faltantes.

Las variables independientes incluidas en el análisis del modelo son las siguientes:

- Habilidades directivas personales: desarrollo de autoconocimiento, solución analítica de problemas y solución creativa de problemas.
- Habilidades directivas interpersonales: ganar poder e influencia, motivación a los demás y manejo de conflictos.
- Habilidades directivas grupales: facultar a los demás, formación de equipos y liderar el cambio.
- Capacidades organizativas en las estrategias de gestión.
- Capacidades organizativas en las estrategias organizativas.
- Variables sociodemográficas: tipo de empresa, año de constitución, facturación en exportaciones, número de trabajadores, sector económico y nivel de facturación

Todas las variables independientes descritas han sido empleadas en el análisis porque son relevantes en alguno de los modelos considerados (es decir, su parámetro dista significativamente de cero). El valor numérico utilizado resulta de realizar el promedio de las puntuaciones de las variables incluidas en el correspondiente bloque (teniendo en cuenta la validación conseguida mediante los valores alpha de Cronbach, K-M-O y p-valor de test de esfericidad) para las que no existen datos faltantes.

La tabla 30 describe los aspectos más relevantes influyentes en los diferentes resultados de innovación que las empresas obtienen como consecuencia de su acción empresarial:

A. Influencia de las habilidades directivas y las capacidades organizativas en la innovación empresarial.

Las empresas que afirman haber realizado alguna innovación en diferentes tipos de innovación (producto, organizativa y marketing) muestran más puntuación en la

habilidad directiva denominada liderar el cambio, relativa a tener competencias para desarrollar credibilidad e influencia entre los miembros del equipo, así como competencias para establecer una visión y metas motivadoras para el equipo. También, hay una puntuación más positiva relacionada con la competencia organizativa para proporcionar herramientas para fomentar la innovación como la elaboración de estrategias y planes de innovación.

Por el contrario, las empresas dan menos puntuación a la solución analítica de problemas como habilidad personal y la formación de equipos entre las habilidades grupales. El uso de técnicas eficaces para la solución de problemas es minusvalorado por los directivos entrevistados o se presenta con menos frecuencia. Sin embargo, en la literatura académica, la solución analítica de problemas es considerada una faceta que puede ser muy útil para los directivos a la hora de enfrentarse a problemas muy complicados (Whetten y Cameron, 2010), como puede ser la gestión de la innovación.

En general, las puntuaciones más positivas se encuentran en las variables que estudian algunos aspectos de la cultura organizativa. Facetas organizativas que están relacionadas con los procedimientos que las empresas establecen para alcanzar sus objetivos, diseñando estrategias y actuaciones frente a un determinado problema o decisión. De modo que, las innovaciones organizativas del trabajo o de los procedimientos presentan una puntuación más alta en las variables de la innovación estratégica, pero también con las referidas a la estrategia de gestión como, por ejemplo, los procedimientos establecidos por las empresas para apoyar y promover nuevas ideas, crear equipos de trabajo interdepartamentales, propiciar la rotación entre departamentos y fomentar la comunicación en todos los niveles.

En cambio, las menores puntuaciones están asignadas a las habilidades directivas. En particular, los resultados revelan que los directivos entrevistados no valoran que se necesite capacitar o facultar a los equipos de trabajo. Percepción que es contraria a la sugerida por (Hackman y Oldham, 1980), cuyo estudio reveló que el 80% de los trabajadores desea crecer y aportar valor en su trabajo.

Similar es el resultado en el caso de las innovaciones de marketing. Puntúan positivamente los aspectos que tienen que ver con las estrategias organizativas, es decir, la forma en la que la empresa proyecta y dirige actuaciones relacionadas con utilizar

procedimientos de trabajo estandarizados, hacer o contratar estudios de mercado y actividades de marketing y registrar las necesidades y el nivel de satisfacción del cliente, entre otros, así como en las actuaciones para establecer procesos de planificación estratégica y de innovación, siendo la puntuación inferior asignada a las competencias de las habilidades directivas, a saber: la solución analítica de problemas, el manejo de conflictos y la formación de equipos.

Tabla 30. Factores explicativos de la innovación empresarial

VARIABLES	Innovación producto	Innovación organizativa del trabajo	Innovación organizativa de los lugares de trabajo	Innovación marketing o relacional
Desarrollo de autoconocimiento	0.129 (0.190)	-0.052 (0.312)	-0.293 (0.292)	0.094 (0.241)
Solución analítica de problemas	-0.626* (0.324)	0.255 (0.473)	0.368 (0.419)	-0.660* (0.384)
Solución creativa de problemas	0.359 (0.224)	0.008 (0.344)	0.365 (0.300)	0.359 (0.272)
Ganar poder e influencia	0.333 (0.305)	0.201 (0.456)	-0.009 (0.388)	0.234 (0.342)
Motivación a los demás	0.150 (0.290)	-0.444 (0.447)	-0.156 (0.392)	0.129 (0.348)
Manejo de conflictos	-0.093 (0.307)	0.110 (0.426)	-0.462 (0.397)	-0.875** (0.361)
Facultar a los demás	0.142 (0.298)	-0.767* (0.417)	-0.617* (0.366)	-0.073 (0.308)
Formación de equipos	-0.793** (0.351)	-0.263 (0.513)	-0.154 (0.445)	-0.753* (0.394)
Liderar el cambio	0.711** (0.318)	0.483 (0.456)	0.386 (0.418)	0.423 (0.345)
Estrategia gestión	0.139 (0.133)	0.364* (0.189)	-0.172 (0.185)	0.121 (0.151)
Estrategia de organizativa	-0.141 (0.189)	-0.119 (0.299)	0.257 (0.256)	0.389* (0.235)
Innovación estratégica	0.565** (0.246)	1.152*** (0.425)	0.070 (0.340)	0.544* (0.323)
Constante	-1.873 (1.355)	-0.077 (2.002)	2.980 (1.858)	3.414** (1.615)
Observaciones	359	339	341	332

Errores estándar entre paréntesis
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 Puntuaciones positivas Puntuaciones negativas

4.4.2. Síntesis de los resultados del análisis multivariante

En esta sección describimos los principales pasos para aplicar las técnicas estadísticas de acuerdo con la fuente de datos y nuestra hipótesis general. En primer lugar, hemos utilizado el Análisis Factorial Confirmatorio como un paso intermedio que valida la estructura de las variables latentes y justifica nuestra interpretación de las variables independientes y dependientes. En segundo lugar, explicamos nuestra decisión de utilizar el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) y la exploración que justifica nuestro modelo propuesto. En tercer lugar, proporcionamos los principales resultados sustantivos de este análisis.

- Análisis factorial confirmatorio

Previamente al análisis confirmatorio, en este estudio fue comprobada la idoneidad de la factorización de las variables latentes empleadas en el análisis multivariante relacionadas con la cultura organizacional y las habilidades directivas. La cultura organizacional se evaluó a través de medidas basadas en tres factores: estrategia de gestión, estrategia organizacional y estrategia de innovación. Por otro lado, las habilidades de gestión se midieron en términos de habilidades personales, interpersonales y grupales. En cuanto a las variables dependientes, se creó un constructo de innovación que abarcaba diferentes tipos de innovación, como productos o servicios, procesos, marketing e innovación organizacional. Este constructo se evaluó mediante la agregación de cinco ítems. Las técnicas estadísticas que se explican a continuación se han aplicado para validar los factores considerados (ver tabla 30) y justificar la agregación de las puntuaciones asignadas.

En primer lugar, se utiliza el alpha de Cronbach, que es una media ponderada de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. El mayor valor teórico de alpha es 1 y, en general, 0.70 se considera un valor aceptable, por lo que a mayor valor de alpha, mayor fiabilidad. Otra de las pruebas fue la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica que la técnica factorial es tanto más apropiada cuanto más próximo sea KMO a 1. Finalmente, también fue aplicado la prueba de esfericidad de Barlett, que considera la no correlación entre las variables como hipótesis nula –es decir, matriz de correlaciones igual a la identidad-. Por tanto, un modelo factorial será tanto más adecuado cuanto más contundente sea el rechazo de la hipótesis nula es este contraste, es decir, cuanto más pequeño sea el correspondiente P-Valor.

En este caso particular, los resultados recogidos en la tabla validan la utilización de todos los factores descritos dado que los valores del alpha de Cronblach y el K-M-O son

suficientemente próximos a 1 y los P-Valores del test de esfericidad de Barlett 0.000 en todos los casos.

Tabla 31. Resultado del análisis factorial confirmatorio (AFC) para las variables independientes

Dimensión	VARIABLES INDEPENDIENTES	Cronbach's alpha	KMO	Bartlett's Test (P-Value)
CULTURA ORGANIZATIVA	Estrategia de gestión			
	Nuevas ideas, equipos interdepartamentales, rotación de trabajadores, toma de decisiones empleador, fomentar la comunicación.	0.817	0.652	0.000
	Estrategia organizativa			
	Procedimientos estandarizados, investigación de mercado, satisfacción del cliente, vigilancia, gestión integrada, sistema de información, propiedad intelectual, planificación y certificación estándar de calidad.	0.894	0.873	0.000
	Innovación estratégica			
	Plan de innovación, I+D interno, adquisición de I+D (maquinaria, equipo, conocimiento), capacitación, actividades tecnológicas y diseño u otras preparaciones para la producción y/o suministros.	0.865	0.892	0.000
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades personales			
	Desarrollo de autoconocimiento	0.904	0.845	0.000
	Manejo del estrés	0.929	0.886	0.000
	Solución a problemas analíticos	0.884	0.828	0.000
	Solución a problemas creativos	0.812	0.779	0.000
	Habilidades interpersonales			
	Construir relaciones y comunicación de apoyo	0.892	0.818	0.000
	Ganar poder e influencia	0.887	0.818	0.000
	Motivación a otros	0.871	0.794	0.000
	Manejo de conflictos	0.926	0.837	0.000
	Habilidades grupales			
	Formación de equipos efectivos	0.931	0.638	0.000
	Delegación	0.825	0.771	0.000
Empoderamiento	0.892	0.806	0.000	
Trabajo en equipo	0.924	0.852	0.000	
Liderar un cambio positivo	0.898	0.794	0.000	

- Resultado del modelo de ecuaciones estructurales

Los modelos de ecuaciones estructurales constituyen una herramienta estadística del análisis multivariante que permite estudiar la relación existente en un conjunto de

variables. Dichas variables pueden ser observadas o latentes (esto es, variables que no pueden medirse directamente sino a través de variables observadas). Además, la relación existente entre las variables involucradas puede ser uni o bidireccional.

Una vez que los factores fueron validados, el objetivo del análisis es determinar si la dimensión de las habilidades gerenciales (formada por habilidades personales, interpersonales y grupales) y las dimensiones de las capacidades organizativas (formadas por la agregación de las actividades organizativas, de gestión e innovación) tienen una influencia positiva en los resultados de la innovación. Se utilizó el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) para probar la relación entre variables observables y variables latentes, con una relación unidireccional o bidireccional entre ellas.

Comenzamos verificando que el número de observaciones fuera suficiente. Estimamos los coeficientes que conectan las diferentes variables y la matriz de varianza-covarianza entre ellas. Luego, se evaluó el ajuste del modelo SEM. Debido a que el tamaño de la muestra es grande ($n = 469$), utilizamos diferentes alternativas a la prueba de chi-cuadrado (cuyo valor experimental aumenta considerablemente debido al alto tamaño de la muestra). En particular, el modelo SEM se considera mejor cuando los valores del índice de ajuste normalizado (NFI) y el índice de ajuste no normalizado (NNFI) - considerando que este último introduce una penalización por agregar parámetros- son iguales o cercanos a 1. Además, el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) y el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) toman valores más cercanos a cero para los mejores modelos SEM. Se utilizó el paquete "lavaan" para el proyecto R (Rosseel et al., 2022) para obtener el modelo SEM.

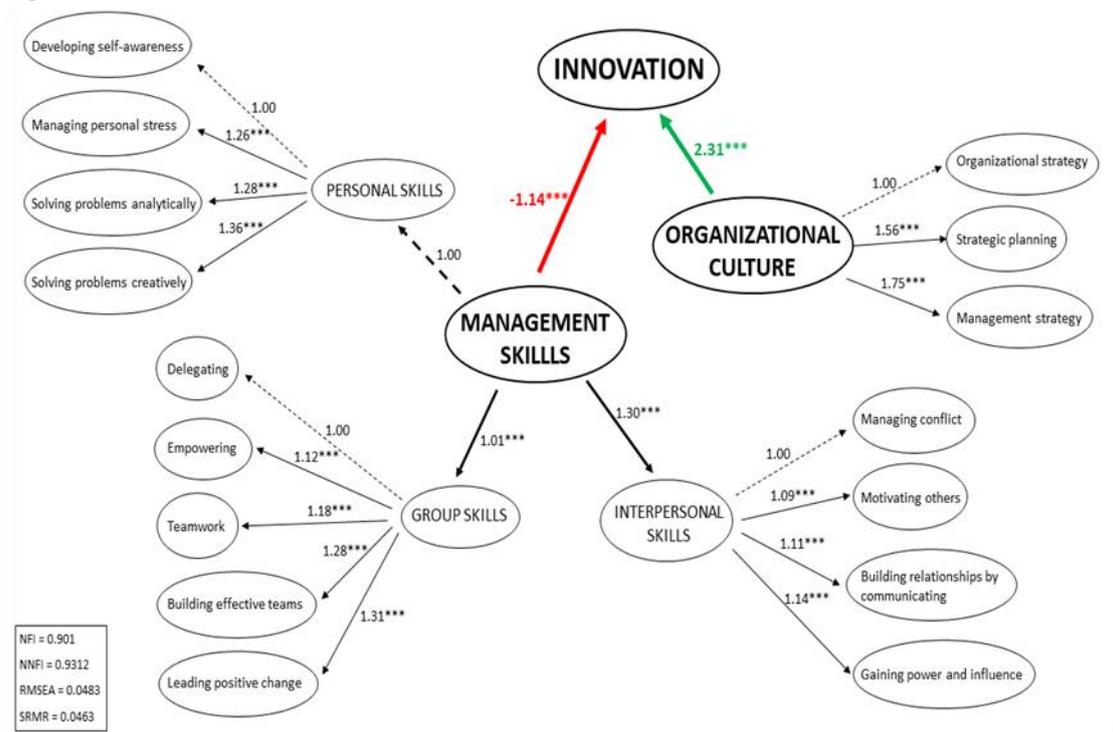
El modelo SEM estimado revela la siguiente estructura causal. El primer y segundo nivel del modelo se refieren a la estructura de agregación mostrada por el Análisis Factorial Confirmatorio. El primer nivel confirma que las "habilidades personales" son un factor latente de tres variables: autoconciencia, manejo del estrés y resolución creativa de problemas. El segundo nivel del modelo se identifica como el factor latente "habilidades gerenciales". Justifica la agregación de las variables relacionadas con las habilidades personales, interpersonales y grupales. Del mismo modo, el factor etiquetado como "cultura organizacional" se basa en tres variables: estrategia de gestión, estrategia organizacional y estrategia de innovación.

Finalmente, el tercer nivel del modelo SEM estima los coeficientes de la relación causa-efecto establecida por la regresión de la variable dependiente etiquetada como "innovación" (que es el factor latente obtenido a partir de las diferentes variables que

reflejan los resultados de la innovación: producto, proceso, organizacional y marketing) y los factores latentes de gestión. Las variables se ordenan según el grado de relación (denominado carga factorial) con el factor latente correspondiente (siempre se asigna el valor uno al primer coeficiente para establecer una escala), siendo todos los coeficientes estadísticamente significativos al 1%. Las habilidades y la cultura organizacional se consideran en el segundo nivel.

Las medidas de ajuste proporcionadas por el programa R demuestran la validez del modelo SEM estimado. Los valores de NFI y NNFI son 0.901 y 0.9312, respectivamente, lo que significa que más del 90% de la varianza se explica mediante el modelo. Además, los valores de RMSEA y SRMR son 0.0483 y 0.0463, suficientemente cercanos a 0 y, en particular, inferiores a 0.05 (valor de referencia establecido por algunos autores). El modelo SEM identificado y estimado está representado en la Figura 19.

Figura 19. Modelo de Ecuaciones Estructurales



*** P-value < 0.01

El resultado del análisis del modelo revela un alto grado de correlación positiva entre la cultura organizacional y la innovación. Sin embargo, la relación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la innovación es negativa.

Los hallazgos demuestran que las estrategias basadas en las capacidades organizativas tienen un impacto positivo en los resultados de la innovación. Entre todos los factores influyentes, parece que "estrategia de gestión" tiene la mayor influencia (1.75), seguida de "estrategia de innovación" (1.56) y "estrategia organizativa" (1.00). Esto indica que el modelo tiene un buen efecto de carga en "cultura organizacional", siendo esta variable independiente agregada de efecto positivo en la innovación. El impacto positivo significa que existe un conjunto de procesos establecidos que lo favorecen, especialmente en las regiones periféricas donde las empresas innovadoras son escasas. Por ejemplo, rutinas que desarrollan un entorno de trabajo adecuado que promueve nuevas ideas, la creación de equipos de trabajo interdepartamentales, la promoción de la rotación de los trabajadores, la motivación de los empleados para participar en los procesos de toma de decisiones y el aumento de la comunicación entre los empleados.

Los empleados conocen lo que deben y no deben hacer dentro de su comunidad organizativa y, en consecuencia, aceptan las reglas cuando sus jefes incorporan habilidades en la resolución de problemas, la interacción intensiva y el intercambio de conocimientos. Lo mismo ocurre cuando los gerentes desarrollan una fuerte orientación hacia las normas y los estándares para lograr una estrategia organizativa estable y una estrategia de innovación. Asimismo, hay evidencia de que la estrategia organizativa (un conjunto de normas que describe procedimientos de trabajo estandarizados para realizar investigaciones de mercado y actividades de marketing, conocer las necesidades de los clientes, realizar vigilancia tecnológica y de mercado y utilizar un sistema de gestión integrado) y los procesos estratégicos de innovación también tienen una influencia positiva. Este conjunto de variables encontrado en la literatura responde a las diferencias en los estilos y prácticas de gestión entre las empresas y a un tipo particular de cultura organizativa impulsada por el comportamiento gerencial.

Al mismo tiempo, el modelo tiene un buen efecto de carga en "habilidades directivas ". Sin embargo, esta variable independiente agregada tiene un efecto negativo en la innovación. Los trece constructos latentes del primer nivel configuran el constructo latente del segundo nivel de habilidades personales, interpersonales o grupales, y estas otras variables del segundo nivel explican de manera significativa en "habilidades de directivas". Lo destacado del resultado es que la asociación entre habilidades directivas e innovación es negativa. Particularmente, entre todos los factores influyentes, se observa que las "habilidades interpersonales" tienen la influencia más notable (1.30), seguidas de las "habilidades grupales" (1.01) y las "habilidades personales" (1.00).

Este resultado es muy interesante y sugiere que el modelo de habilidades directivas propuesto por Whetten y Cameron (2011, p. 19) categoriza las habilidades esenciales para ser un gerente efectivo en pro de una mayor productividad mediante diferentes prácticas organizativas en las empresas. Las habilidades contenidas en su modelo abarcan tanto la gestión como el liderazgo, aunque no indican habilidades para ser un gerente efectivo en términos de mejora de la innovación. La innovación debe contar con el respaldo de la alta dirección de la empresa (liderazgo), pero al mismo tiempo debe estar integrada en la estrategia de la empresa y tener una cultura organizativa predispuesta a la innovación (Balmaseda, 2008).

En general, las características de personalidad o estilos de liderazgo son necesarios para impulsar la innovación en territorios donde el sistema de innovación nacional es inexistente o débil, especialmente en las regiones periféricas. Los ejecutivos gestionan la innovación utilizando un conjunto de rutinas vinculadas a sus habilidades en este

campo. Esto debe ser aprendido, de lo contrario, podría ser una desventaja. A menudo, las competencias centrales se perciben como una fuente de fortaleza, pero la mentalidad de los gerentes que se consideran altamente competentes para hacer ciertas cosas también puede impedir que la organización cambie de opinión. Por lo tanto, ciertas competencias clave de habilidades de gestión pueden convertirse en "rigideces clave" (Tidd y Bessant, 2020). Por lo tanto, es probable que gestionar la innovación no sea una competencia crítica para el éxito gerencial en este tipo de contexto y cultura. El sentido negativo podría explicarse porque los gerentes tienen otros patrones arraigados de comportamientos incrustados o porque tienen suficientes competencias en este campo.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de esta técnica multivariante no llevan a explicar las hipótesis que fueron planteadas en el siguiente sentido:

- **H1.** Una cultura organizacional orientada a la innovación tendrá una influencia positiva significativa en el logro de diferentes tipos de estrategias organizacionales orientadas por los gerentes.
- **H2.** Una cultura organizacional orientada a la innovación tendrá una influencia positiva significativa en el logro de diferentes tipos de prácticas de gestión orientadas por los gerentes.
- **H3.** Una cultura organizacional orientada a la innovación tendrá una influencia positiva significativa en la implementación de la planificación estratégica por parte de los gerentes.
- **H4.** El desarrollo de habilidades de gestión tendrá una influencia positiva significativa en los resultados de la innovación

PARTE III. CONCLUSIONES

“Lo bueno de la ciencia es que es ciertamente
independiente de si crees o no en ella”

Neil de Grasse Tyson

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

“Antes de cualquier otra cosa,
la preparación es la llave del éxito”

Alexander Graham Bell

5.1 Conclusiones.....	219
5.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	225

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

A partir de las principales teorías sobre la gestión, la evidencia empírica aludida ha establecido que ciertos factores que influyen en la innovación deben ser analizados desde dos aspectos como la cultura organizacional y las habilidades profesionales de la gestión (Luthans y Stajkovic, 1999; Walumbwa, et al., 2007; Büschgens, et al., 2013; Fernández- Esquinas, Van Oostrom y Pinto, 2018). La influencia de las habilidades de gestión y la cultura organizacional en los resultados de la innovación es un tema capital en la compleja arquitectura organizacional.

Las empresas requieren nuevas capacidades tecnológicas para lograr ventajas competitivas, pero también requieren la adopción de diferentes creencias estratégicas articuladas en la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores atendidos por gerentes efectivos. Una opinión compartida por el sociólogo como Evans (1995) y Portes (1997, 2014) y por el economista como Hoff y Stiglitz, (2000), donde señalan que el desarrollo económico es posible debido principalmente a un proceso de cambio organizacional y menos a un proceso de acumulación de capital.

Resume este argumento, la idea de que cambios verdaderos (ya sea en el nivel macro en su desarrollo nacional o en el nivel micro cuando las empresas desean transformar las estructuras organizativas) solo puede provenir de la parte superior de la estructura de poder, pero debe integrarse en los niveles más profundos de la estructura social sobre elementos culturales, y donde los cambios científicos y tecnológicos se entienden como un repertorio de habilidades culturales necesarias, aunque sean solo una de las cinco fuerzas que inciden en la transformación institucional (Portes, 2012).

Siguiendo este argumento, hemos construido un marco desagregado en varias subdimensiones que pueden subsumirse en la dimensión general que tiene que ver con la cultura organizacional y las habilidades gerenciales. Un marco conceptual como el que se describe aquí ayuda a distinguir entre los diferentes elementos de la cultura y las

habilidades y el impacto de los resultados de la innovación. Este estudio arroja varios hallazgos empíricos en este modelo.

Primero, Esta investigación sugiere que los elementos de la cultura y las habilidades de gestión son importantes para explicar la innovación. Los elementos de la cultura definidos internamente en las empresas (metas, propósitos e intereses) inducen el proceso innovador cuando estas aspiraciones culturales están relacionadas y cuando estas metas están más o menos integradas e involucran a la mayoría de los interesados en el programa de innovación de la empresa (Jonash y Sommerlatte, 1999). Las variables de habilidades de gestión también son importantes cuando el gerente posee la combinación de habilidades personales, interpersonales y grupales para generar efectos positivos en los resultados de innovación (Harrison, et al. 2013; Shin y Choi, 2019).

Según la evidencia empírica de este trabajo, un segundo hallazgo destacado es que las diez variables relacionadas con las habilidades de gestión destacadas por Whetten y Cameron (2011) tienen sorprendentemente un impacto negativo asociado con los resultados de innovación: a) habilidades personales (desarrollo de autoconciencia, manejo del estrés personal y resolución analítica y creativa de problemas), b) habilidades interpersonales (construcción de relaciones mediante comunicación de apoyo, adquisición de poder e influencia, motivación de otros y manejo de conflictos) y c) habilidades grupales (empoderamiento y delegación, construcción de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar cambios positivos) que forman el núcleo de una práctica de gestión efectiva.

Este resultado da a entender que tener competencias en comportamientos de gestión efectiva no es suficiente para generar innovación. Por tanto, sugiere que los procesos de innovación o, en general, innovar en las organizaciones requiere en los directivos capacidades y actitudes gerenciales específicas y dominar los elementos básicos necesarios para gestionar la innovación. De no ser así, la insuficiencia en esta capacidad puede dar lugar a resultados frustrantes, incluso negativos, y afectar así a los resultados de innovación y en última instancia al crecimiento o desarrollo de la organización. Por ejemplo, Rosing, Frese y Bausch (2011) proponen la combinación de diferentes comportamientos de liderazgo para lograr procesos de innovación más efectivos.

El valor negativo en el modelo podría tener sentido dentro del marco de los sistemas de innovación periféricos, donde puede ser frecuente que los directivos carezcan de estas habilidades específicas o simplemente muchas empresas están mal vinculadas a sistemas de innovación más amplios. Por lo tanto, este estudio ha encontrado que tener esta combinación de habilidades no necesariamente significa que los gerentes deben ser esencialmente capaces de liderar cambios positivos hacia la innovación. A veces, puede suceder que se sumen las limitaciones del entorno específico en el que actúan, ya sea las propias del sistema de innovación en el que actúan o de tipo sectorial. En otras ocasiones por limitaciones en las competencias que los directivos tienen para gestionar la innovación, o ambas cosas a la vez.

Otra explicación para el sentido negativo es proporcionada por Whetten y Cameron (2011). Estos autores señalan que "las habilidades de gestión a veces son contradictorias o paradójicas" (p. 11) porque desarrollar competencias en habilidades de gestión está inherentemente vinculado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual, y no todas las habilidades gerenciales fundamentales son impulsores y establecen una dirección en la estrategia de gestión u organizacional. De modo que la orientación favorable de la organización hacia la organización es algo más complejo que tiene que ver con la conducta y el comportamiento de los individuos.

Algunos autores explican esta complejidad comportamental argumentando que no todos los individuos tienen la cognición gerencial que respalda la dinámica de las capacidades gerenciales para perseguir de manera efectiva los cambios estratégicos (Helfat y Peteraf, 2015). Portes (2012) señala las dificultades de los altos directivos para cambiar el conocimiento antiguo por uno nuevo y llegar a una comprensión más profunda de las dinámicas y restricciones que enfrentan los líderes y el personal de cada empresa debido a fuerzas profundas, como valores y creencias. Afsar y Umrani (2020), por otro lado, lo atribuyen a los contextos inciertos e inestables en los que trabajan ejecutivos y empleados, más enfocados en alcanzar sus metas laborales que en una mirada orientada hacia las metas de innovación. Cohen y Levinthal (1990) lo vinculan más con la capacidad de absorción del nuevo conocimiento de los propios directivos, pero también de los empleados a los que dirigen.

Todos estos argumentos podrían explicar el resultado negativo entre habilidades y innovación. Tal vez este hallazgo proporcione una explicación de por qué las innovaciones que tienen éxito en algunos entornos fallan en otros, además, es probable que tenga más sentido entenderlo dentro del marco de los sistemas de innovación periféricos.

En tercer lugar, conviene destacar la importancia que tiene la relación positiva entre ciertos rasgos de la cultura organizativa en la innovación. Diferentes elementos culturales, como el diseño, desarrollo e implementación de estrategias de gestión, organizacionales e innovación, tienen un efecto positivo en el resultado de la innovación. Este resultado es interesante porque traslada a los directivos el mensaje que alude a la importancia de impulsar la innovación desde la cultura, estableciendo valores, normas y prácticas como seña de identidad de la organización. Obviamente, las empresas que aplican modelos de gestión de la innovación requieren nuevas capacidades tecnológicas para lograr ventajas competitivas, pero también requieren la adopción de sistemas de creencias, normas y reglas para considerar la innovación como un activo clave que debe ser protegido y articulado en la cultura organizacional.

Esta es una visión compartida por sociólogos como Evans (1995) y Portes (2012) y por economistas como Hoff y Stiglitz (2016), quienes han señalado que el desarrollo económico es posible gracias a un proceso de cambio organizacional y menos a un proceso de acumulación de capital. Por lo tanto, según estos autores, la innovación es un cambio organizacional que debe estar incrustado en los niveles más profundos de la estructura social en elementos culturales.

Por ejemplo, el modelo estudiado evidencia que las empresas que aplican ciertas estrategias de gestión y que forman parte de sus “prácticas culturales” o “normas culturales” se relacionan positivamente con los resultados de la innovación. Por tanto, estas prácticas y normas referidas a las formas de hacer las cosas, las creencias compartidas y los comportamientos aceptados dentro de la organización las que favorecen las innovaciones. Estas prácticas y normas culturales pueden ser tanto formales (establecidas a través de políticas y procedimientos explícitos) como informales (debidas al arraigo en la tradición y la historia de la organización). Tienen que ver con la forma de aplicar y liderar para respaldar y promover la contribución de

nuevas ideas, la creación de equipos de trabajo interdepartamentales, la promoción de la rotación de trabajadores, la motivación de los empleados para participar en los procesos de toma de decisiones y el aumento de la comunicación entre los empleados.

La cultura organizativa permite a los empleados conocer con certeza el comportamiento que se espera de ellos, lo que se "debe" y "no debe" hacer dentro de su comunidad organizacional. En consecuencia, ello implica la aceptación de las reglas que los directivos establecen para resolver problemas, promover la interacción intensiva y compartición del nuevo conocimiento. Lo mismo ocurre cuando los directivos desarrollan una fuerte orientación hacia las reglas y normas para impulsar estrategias organizacionales e innovaciones estratégicas, las otras dos dimensiones que han sido objeto de estudio en la dimensión "cultura organizacional".

La estrategia organizacional (un conjunto de normas que describe los procedimientos de trabajo estandarizados para realizar investigaciones de mercado y actividades de marketing, conocer las necesidades de los clientes, realizar vigilancia tecnológica y de mercado y utilizar un sistema de gestión integrado) y los procesos estratégicos de innovación también tienen una influencia positiva.

En resumen, cuando la aplicación de este tipo de estrategias que caracterizan la vida organizacional pasa a formar parte de la cultura organizacional, generalmente impulsada desde el ámbito directivo y captada por los empleados, tienen un impacto positivo en la innovación transformando las nuevas ideas y procesos en algo exitoso (Barlow, 1999; Lam et al., 2021). En cualquier caso, determinar si estas habilidades de gestión tienen un impacto positivo o negativo en los resultados de la innovación debería ser una brecha importante para investigaciones futuras.

Este conjunto de hallazgos tiene implicaciones prácticas y políticas, en particular para las empresas de sistemas de innovación periféricos, dado que el trabajo empírico ha sido realizado en un sistema de innovación en desarrollo. Los actores del sistema, entre ellos, las empresas ecuatorianas se enfrentan a desafíos sustanciales en términos de financiamiento, infraestructura, coordinación entre actores, investigación científica y, en particular, el sector productivo a retos relacionados con la incorporación de procesos de gestión y aplicación de la I+D+i en el desarrollo de sus actividades productivas.

En este camino hacia la mejora del sistema de innovación, la implicación práctica que sugiere este trabajo es que la comunidad empresarial debe aceptar que la innovación está condicionada por la cultura organizacional. Las empresas deben involucrar a la mayoría del personal en el desarrollo de un conjunto de normas, ya sea reglas formales o informales, para respaldar y promover las bases de conocimiento necesarias para la innovación.

No es suficiente que los gerentes tengan patrones generales de habilidades de gestión. Los gerentes deben comprender, aprender y construir modelos de gestión de la innovación eficientes, adaptándolo al entorno y a sus recursos. Eso es importante, pero lo fundamental a tener en cuenta por los directivos de las empresas es que la innovación debe pasar a formar parte de los valores y normas de la cultura de la organización. Las “normas culturales” impulsadas deben ser parte del tejido interno de la empresa y afectar a la forma en la que los empleados interactúan, toman decisiones y abordan desafíos. Por eso, las prácticas y normas culturales proyectadas para fortalecer la innovación empresarial deben ser proporcionadas internamente con claridad, estableciendo adecuados procesos de aprendizaje que haga posible incrementar la capacidad de absorción en la interacción entre equipos, individuos y directivos.

Debido a este déficit, es recomendable que las acciones de las autoridades públicas se enfoquen a intentar concentrar los incentivos públicos en programas y políticas de "ciencia-tecnología-innovación" sean orientados también hacia el campo de las habilidades culturales. Las instituciones que establecen las reglas, normas, incentivos y gobiernan en los sistemas de innovación periféricos suelen aplicar los modelos vigentes en los sistemas de innovación central (*core*). Sin embargo, centrarse solo en financiar políticas y programas de I+D, desarrollo tecnológico e innovación podría ser un error. Las políticas públicas no deben ignorar, ni pasar por alto que los sistemas de innovación deben ir acompañados de procesos de transformación cultural en las organizaciones. En términos de políticas y programas, además de facilitar el financiamiento, las infraestructuras y acciones de coordinación entre actores, parece conveniente también destinar recursos para incentivar en las empresas cambios culturales en la generación y aplicación de conocimientos, en la transferencia de tecnología y el desarrollo de capacidades innovadoras.

De modo que, las capacidades organizativas para aprender a gestionar la innovación pueden entenderse como otro elemento crucial. Las políticas capaces de transformar los niveles profundos de la organización en el desempeño innovador de su cultura; medidas adecuadas para brindar incentivos para cambios culturales capaces de alterar el contenido de procesos, roles, reglas y estilos de gestión orientados a gestionar las bases de la innovación para la competitividad; o acciones para otorgar subvenciones que fomenten cambios culturales para que las organizaciones rompan las estructuras y culturas de rutinas antiguas podrían formar parte de la estrategia gubernamental para muchos sistemas de innovación periféricos nacionales, sectoriales y/o regionales.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

En este estudio, se encontraron varias limitaciones que es importante mencionar relacionadas con la limitación de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. En primer lugar, se evidenció una limitación en el tiempo disponible para entrevistar a los jefes o directivos encuestados. Tanto los niveles directivos como los mandos medios tienen agendas ocupadas y la necesidad de resolver problemas cotidianos, lo que dificultó la dedicación de tiempo para las entrevistas.

Además, otra limitación fue la cobertura territorial. El estudio se centró en la provincia de Manabí, que tiene una gran extensión geográfica y una gran diversidad de estratos. Esto limitó la capacidad de abordar todos los sectores económicos de manera exhaustiva. Se enfocó únicamente en las compañías legalmente registradas, dejando fuera a muchas pequeñas y medianas empresas que operan como personas naturales o emprendimientos no registrados.

La dificultad de acceso a las grandes empresas también representó un desafío. Los protocolos de seguridad existentes dificultaron la posibilidad de acceder a estas instituciones y recopilar información relevante.

Resultaría sumamente enriquecedor expandir la investigación actual mediante análisis detallados a nivel sectorial y territorial en las diversas provincias de Ecuador. El

propósito sería identificar los obstáculos culturales y de gestión que están obstaculizando a las empresas para establecer procesos innovadores o para participar de manera más activa en los ecosistemas de innovación a nivel regional y local. Dado que cada sector posee características únicas, llevar a cabo este tipo de estudios desagregados permitiría obtener información precisa y adentrarse en el conocimiento de este campo. Esta orientación en futuros estudios podría resultar crucial para desarrollar medidas personalizadas que se adecuen a cada nivel de desagregación. Además, sería posible aplicar diversas metodologías y herramientas de gestión con el objetivo de abordar las deficiencias identificadas y, a su vez, impulsar la productividad en el ámbito empresarial.

7

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“Dime y lo olvido. Enséñame y lo recuerdo.

Hazlo y lo aprendo”

Benjamin Franklin

Bibliografía	229
--------------------	-----

Referencias bibliográficas

- Aburt, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades Directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia* 19(51), 41-49.
- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el Clima Organizacional. *Redalyc.* , 41-49.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: the role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *Eur. J. Innov. Manag.* 23 (3), 402-428.
- Agolla, J., & Van Lill, J. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *J Soc Science.*, 34(2), 165-176.
- Aguirre, J. (2015). Strategic intelligence: A system to manage innovation. *Estudios gerenciales*, 31 (134), 100-110.
- Albertos, J. (2002). Cultura, Innovación y Desarrollo Local. *Boletín de la AGE*(34-2002), 17-28.
- Allan, H., & Waclawski, J. (1999). Influence behaviors and managerial effectiveness in lateral relations. *Human Resource Development Quarterly*, 3-34.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento organizacional. Como lograr un cambio cultural a traves de Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Amaril, L. (13 de Abril de 2008). *Las habilidades interpersonales de los directivos de hoy*. Recuperado el 17 de Mayo de 2020, de [ultimahora.com](http://www.ultimahora.com): <http://www.ultimahora.com>
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554.
- Argandoña. (2013). Reputación y humildad en la dirección de empresas . *IESE Business School*, 1-14.
- Argohty, L. (2017). *Innovación en Empresas Públicas y Desarrollo Económico: El Caso de Ecuador*. Tesis Doctoral, Universidad de León, León, España.
- Ashkenas, R. N., & Francis, S. C. (2000). Integration managers: Special leaders for special times. *Harvard Business Review*, 78 (6), 108-116.
- Auerbach, S. (1998). *Stress management: Psychological foundations*. . Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. .

- Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 110-115.
- Baesu, C. (2019). Leadership based on emotional intelligence in modern organizations. *The USV Annals of Economics and Public Administration* 18 (2(28)), 73-78.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barlow, J. (1999). From craft production to mass customisation. Innovation requirements for the UK housebuilding industry. *Housing studies*, 14 (1), 23-42.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can It be a source of sustained competitive advantage. *Academy of management review*, 656-665.
- Barroso, M. (2014). *Conciencia, Significado y Trascendencia*. Madrid: CreateS-pace Independent Publishing,.
- Barrueta Valladares, M. (2018). *Habilidades directivas en el ISTP Compus Systems*. Caras.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *Eur. J. Work Organ. Psychol. S. (1)*, 9-32. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Beenen, G., & Pichler, S. (2016). A discussion forum on managerial interpersonal skills. *J. Manag. Dev. 35 (5)*, 706-716. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2015-0118>
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). *Learning To Lead. Workbook On Becoming A Leader*. New York, U.S.A.: Addison Wesley.
- Bermejo, B., & Fernández, B. (2010). Habilidades sociales y resolución de conflictos en Centros docentes de Andalucía (España) . *Revista Educación Inclusiva*, 65-76.
- Bestratén, M., & Pujol, L. (2004). Responsabilidad Social de las Empresas: Conceptos generales tipos de responsabilidades y plan de actuación. *Notas técnicas de Prevención Ed. INSHT, Madrid*, 643 y 644.
- Bigelow, J. D. (2015). Interpersonal skills. In: *Wiley Encyclopedia of management*, 1-4.
- Blackard, K., & Gibson, J. (2002). *Capitalizing on conflict: Strategies and practices for turning conflict into synergy in organizations: A manager's handbook* . Palo Alto, CA: Davis-Black Publishing.
- Borjas, L. (2005). Estrategias de influencia en gerentes de una empresa del sector primario. . *Estrategias de influencia en gerentes de una empresa del sector primario*. *Revista Anales de la Universidad Metropolitana*. , 61-74.

- Bossi, A., Fuertes, Y., & Serrano, C. (2001). *El Capital intelectual en el sector público*. Recuperado el 13 de Julio de 2021, de Campus.org: <http://www.5campus.org/leccion/cipub>
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Intelligence Inventory. En R. Bar-On, & J. (. Parker, *Handbook of emotional intelligence* (págs. 343-352). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bueno, E., del Real, h., Fernandez, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. (2011). *Modelo Intelluctus de medición, gestión e información del capital intelectual (nueva versión actualizada)*. Madrid.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: meta-analytic review. *J. Prod. Innov. Manag.* 30 (4), 763-781.
- Bush, V. (1999). *Ciencia, la frontera sin fin. Un informe al presidente, julio de 1945*. Repositorio institucional de acceso abierto de la Universidad Nacional de Quilmes. Obtenido de <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/715>
- Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*. Bogotá D.C.: Fundació Universitaria del Área Andina.
- Calero, F. (2018). *La Cultura Organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí - Ecuador*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Ciencias Administrativas. Lima, Perú: Repositorio Institucional.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. MA, USA: Addison-Wesley: Reading.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Camron, K., Whetten, D., & Kim, M. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*,, 126-138.
- Carillo-Punina, Á. (Marzo de 2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Tesis doctoral* . La Plata, Buenos Aires, Argentina .
- Carrillo-Punina, A. (2019). *Cultura Organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Universidad Nacional de la Plata, Ciencias Económicas. La Plata, Buenos Aires, Argentina: Repositorio Institucional.

- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda edición ed.). Madrid, España: Hesc Libros Profesionales de Empresa.
- Castillo, Z. (2019). *Competencias Gerenciales en la gestión de los procesos pedagógicos de los Directores de la UGEL N° 04 Trujillo-2018*. Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business Press*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Tercera edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cho, Y., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Manageria Review of public personnel administration*, 236-259.
- Cobo, C. (2013). Mechanisms to identify and study the demand for innovation skills in world-renowned organizations. *On the Horizon 21* (2), 96-106. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/10748121311322996>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-capacity - a new perspective on learning and innovation. *Adm Sci Q.* 35 (1), 128-152.
- Colina, A. (2006). *Poder e influencia en las organizaciones – Enfoques, fuentes, estrategias y Tácticas*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process. *Academy of Management Review*, 471-482.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, J., D, J., & Aguinis, H. (2018). Competence and integrity-based trust in interorganizational relationships: which matters more? *J. Manag.* 44 (3), 919-945. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0149206315596813>
- Cook, R. A., & Szumal, J. I. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of organizational culture and climate*, 4, 1032-1045.
- Cooke, P. (2004). Regional Innovation systems, Clust Economy. *Industrial and corporate change*, 10 (4), 945-974.

- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). Development and validation of the Cognitive Style Indicator. *Journal of Psychology*, 359-387.
- COTED. (2010a). *La organización para la innovación en la empresa española del siglo XXI*. Madrid: Impresiones Arias Montano, S.A.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Clark, S., & Lee, L. E. (2004). Integrating evaluative inquiry into the organizational culture: A review and synthesis of the knowledge base. *Canadian Journal of Program Evolution*, 19, 99-141.
- CSIC. (2011). *El impacto socioeconómico de las actividades del CSIC. Perspectiva de las empresas. proyecto intramural*. IESA-CSIC e INGENIO.
- Cubas, C., & Reaño, C. (2013). El poder del pensamiento positivo en la empresa: una propuesta para seguir mejorando la competitividad en la Universidad. *UCV - HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 161-177.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima edición ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. *J. Bus Res* 128, 650-660.
- De Dreu, C., & Weingart, L. (2002). Task versus relationship conflict: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, CM, 1-6.
- De Sousa Jabbour, A. B., Luiz, J. V., Luiz, O. R., Jabbour, C. J., Ndubisi, N. O., De Oliveira, J. H., & Junior, F. H. (2019). Circular economy business models and operations management. *J. Clean Prod* 235, 1525-1539.
- Denison Consulting. (2010). Researchnotes. *Issue*, 12-16.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. *New York, NY: Wiley*.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science Vol 6 No 2*, 204-223.
- Denison, D., & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture survey. *Ann Arbor: Denison Consulting*.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture change in global organizations. Alining culture and strategy*. United States: Jossey-Bass Wiley Imprint.
- Donawa, Z., Lopez, m., & Vega, G. (2017). Enfoques del facultamiento en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Santa Marta en Colombia.

- Revista EAN*, 167-180. doi:DOI:
<https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1820>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Col-47.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el emprendimiento*. Barcelona, España: Ed. Apóstrofe.
- Drucker, P. (2011). *Landmarks of tomorrow. A report on the new*. Transaction Publishers.
- Dutton, J. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high quality relationships at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. (1972). *Congruence. En The sensitive manipulator*. . Provo, UT: Brigham Young University Press.
- Ecuador, G. (2019). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. . *Administrative Science Quarterly*, 350-383.
- Elliot, J. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Londres: Tavistock.
- Escalante, A. (2013). Cómo sortear la escasez de talento gerencial: primera encuesta del talento elaborada por Semana Económica en alianza con Ipsos. Perú : análisis y conclusiones. *Semana Económica*, 1-17.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1998). The Triple Helix a Model for Innovation Studies. *Science & Public Policy*, 25 , 195-203.
- Eurostat. (2012). *Community Innovation Survey Database*. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/database
- Evans, P. (1995). *Embedded autonomy: States and industrial transformation*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford university press.
- Felcman, L., & Blutman, G. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública: Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del "big bang" paradigmático*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- Fernandez-Esquinas, M., & Pérez-Yruela, M. (2015). "Knowledge Transfer in Regional Innovation System: The Effects of Socioeconomic Structure". *en Pinto, H. ed.*

Resilient Territories. Innovation and Creativity for New Modes of Regional Development. Cambridge Scholars Publishing, 53-74.

- Fernández-Esquinas, M., Van Oostrom, M., & Pinto, H. (2018). *Innovation in SMEs and Micro Firms: Culture, Entrepreneurial Dynamics and Regional Development*. . Routledge.
- Frank, A. G., Cortimiglia, M. N., Ribeiro, J. I., & De Oliveira, L. S. (2016). The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industri: market-orientation vs technology-acquisition strategies. *Res. policy* 45 (3), 577-592.
- Freeman, C. (1984). The role of Technical Change in National Economic Development. *Science policy Research*, 21-32.
- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas Año 20 No. 39*, 75-102.
- Gómez, A., & Calvo, J. (2010). *Innovación: factor clave del éxito empresarial*. Madrid: RA-MA.
- Gómez, C. (1997). *Chilean Organisational Culture*. The University of Liverpool, U.K. Liverpool, Inglaterra: Repositorio institucional.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y Cultura Organizacional*. Tesis Doctoral, UNED, Departamento de Análisis Económico I, Caracas.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, 49-57.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology* 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strateg Manag. J.* 24 (6), 491-517. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Greenberger, D., & Stasser, S. (1991). The role of situational and dispositional factors in the enhancement of personal control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 111-145.
- Griffin, R., & Van, F. (2013). *Management skills: Assessment and Development*. Cengage Learning, 3-11.
- Guerra, H. (2008). *La negociación y el manejo de conflicto en las organizaciones*. México: Enfoque interdisciplinario Universidad del Valle.
- Guerra, P. (2010). Estudio sobre la percepción en innovación y desarrollo entre los administradores de las pequeñas y medianas empresas: caso de estudio

- Monterrey, Nuevo Leon. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 246-275.
- Gunasekaran, A., & Irani, Z. (2014). Sustainable operations management: design, modelling and analysis. *J. Oper. Res. Soc* 65 (6), 801-805. Obtenido de <https://doi.org/10.1057/jors.2014.26>
- Gupta, S. (2013). Conflict Management: Need for Organization Effectiveness. *International Journal of Engineering and Management Research*, 61-65.
- Gupta, S., Kumar, S., Singh, S. K., Foropon, C., & Chandra, C. (2018). Rol of cloud ERP on the performance of an organization . *Int J. Logist Mang* 29 (2), 659-675.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley .
- Harel, R., & Kaufmann, D. (2016). Financing innovative SMEs of traditional sectors: the supply side. *EuroMed Journal of Business*, 11(1), 84-100.
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. (2020). Procesos de cultura organizacional para promover la innovación en las pequeñas empresas. *EuroMed Journal of Business*, 16(2), 218-240.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon , M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly* 28(1), 178-194.
- Harrison, R. (1975). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 119-128.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosing Organisational Culture: Trainer's manual*.
- Harrison, Y., Murray, V., & Cornforth, C. (2013). Perceptions of board chair leadership effectiveness in nonprofit and voluntary sector organizations . *Voluntas* 24 (3), 688-712.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Stranteg. Manag. J.* 36 (6), 831-850. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C., & Rojas, R. (2014). Technological innovation without R&D: unfolding the extra gains of management innovations on technological performance. *Tech. Anal. Strat. Manag.* 27 (1), 19-38. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.944147>
- Hoff, K., & Stiglitz, J. E. (2000). *Modern economic theory and development*. Oxford: Oxford University Press.

- Hoffecker, E. (2018). Why cultivating your innovation ecosystem is worth the work. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved on May 5, 2019 at. Obtenido de https://ssir.org/articles/entry/why_cultivating_your_innovation_ecosystem_is_worth_the_work
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. France: Pearson Education.
- Hopkins, K., & Meyer, M. (2019). Evaluating Behavioral and Organizational Outcomes of Leadership Development in Human Service Organizations. *Human Service Organizatios: Management, Leadership & Governance*, 1-10.
- Hsiao, Y. C. (2019). Exploring service innovation and value creation: the critical rol of network relationships. *J. Manag. Organ.* 25 (1), 4-25. Obtenido de <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.40>.
- Hussain, S. T., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: a critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *J. Innov. Knowl.* 3 (3), 123-127. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Hyman, R. (1989). The psychology of deception. *Annual Review of Psychology*(40), 135-154.
- Jonash, R. S., & Sommerlatte, T. (1999). *The innovation premium. How next-generation companies are achieving peak perfomance and profitability*. New York, NY: Perseus Books Group.
- Judge, A., Erez, J., Bono, E., & Thoreson, C. (2003). The core self-evaluation scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 303-331.
- Kanter, R. (1994). Power Failure in Management Circuits. . En L. y. En: Mainiero. Prentice Hall.
- Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Schoool Press.
- Katz, R. (1955). Habilidades para una administración efectiva. *Harvard business Review*, 33-42.
- Kirton, M. (2003). *Adaptation-innovation in the context of diversity and change*. Londres: Routledge.
- Klase, K. (1996). Accounting for human resource development in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 661-688.
- Knapp, M., & Vangelisti, A. (1996). *Interpersonal communication and human relationships*. Boston: Allyn & Bacon.

- Kohlrieser, G. (2007). Six essential skills for managing conflict. *Perspectives for managers, IMD* , 34-42.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial 14 ed.* Mexico: McGrawHill.
- Kotter, J. (1996). Kill complacency. *Fortune*, 168-170.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional: teoría y política* (9na. ed.). Madrid, España: PEARSON EDUCACION, S.A.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: its implication for open innovation. *J. Open Innov.: Technol. Mark. Complex.* 7 (1), 66. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez-Roca.
- Leal, A. (1991). Cultura organizacional y orientación al mercado: un análisis multisectorial en pymes. *XIV Congreso Acede* (págs. 38-51). Murcia, España: Civitas.
- Lee, D., Lee, S. M., Olson, D. I., & Chung, S. H. (2010). The effect of organizational support on ERP implementation. *Ing. Mang Data Syst* 110 (2), 269-283.
- Lee, Y. T., Reiche, B. S., & Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person - environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross Cultural management*, 10 (2), 153-174.
- Leithwood, K. (2012). The Ontario Leadership Framework 2012. *The Institute for Education Leadership website*. Retrieved from.
- Levi-Strauss, C. (1973). *Antropología estructural: Mito, sociedad, humanidades* (Vol. 2). México, D.F.: Ediciones Siglo XXI.
- Liao, S., Chang, W., Hu, D., & Yueh, Y. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (1), 52-70.
- Llano, A., & Llano, C. (1998). Dilemas éticos de los empresarios actuales. *Conferencia inaugural del 33º Congreso AEDIPE (Asociación Española de Dirección Personal)*, (págs. 1-9). Barcelona.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5-15.

- Lundvall, B. A. (1992). *Towards a theory of innovation and interactive learning*. New York: Pinter.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Perspectives* 13(2), 49-57.
- Mackenzie, S. (1995). Surveying the organizational culture in an NHS trust. *Journal of Management in Medicine* Vol 9 No. 6, 69-77.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- Malecki, E. (1995). Culture as a Mediator of Global and Local Forces. En B. y. VAN DER KNAAP, *Culture as a Mediator of Global and Local Forces*, en VAN DE Human Resources and Industrial Spaces: A Perspectiva on Globalization and Localization (págs. 105-127). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Manpower Group. (2013). *Estudios sobre escasez de talento*. Barcelona, España: MANPOWERGROUP.
- Manral , L. (2011). Managerial cognition as bases of innovation in organization. *Manag. Res. Rev.* 3 (5), 576-594. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/01409171111128733>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2 (1), 71-87.
- Marina, J. (2011). *Los Secretos de la motivación*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Marom, S., & Lussier, R. N. (2018). Developing a small business management concentration within a business degree. *Small Business Institute Journal*, 13 (2), 15-30.
- Marrero, M. (2014). Posicionamiento de marca de las empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. *EPISTEME*, 17-28.
- Martín Mayoral, F. (2009). Estado y mercado en la historia del Ecuador: desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa. *Nueva Sociedad* 221, 120-137.
- Martínez, J. (2004). *Estrés Laboral*. España: Pearson.
- Mejía, C. (2013). La importancia de la gerencia de innovación. *Documentos Planning*, 27-31.
- Melián, V. (2017). *La Cultura Organizacional y su impacto en el rendimiento de los Equipos de Trabajo: El Papel del Mediador del Clima y la Reflexividad*. Universitat De Valencia, Departamento de Psicología. Valencia, España: Repositorio Institucional.

- Mendoza , G., Llopis, J., Gasco , J., & Gonzalez , R. (2021). Entrepreneurship as seen by entrepreneurs in a developing country. *J. Bus. Res.* 123, 547-556. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.038>
- Mendoza , M. M. (2019). *Relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de municipalidades Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa*. Perú: Tacna.
- Mendoza, A. (2018). *Gestión Administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta - Ecuador*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Ciencias Administrativas, Lima, Perú.
- Mishra, A. (1992). *Organizational responses to crisis*. Tesis Doctoral , University of Michigan School of Business Administration, Michigan.
- Montoro, M. (2010). Comportamiento innovador. Un análisis de las empresas localizadas en la comunidad gallega. *Revista Gallega de Economía*, 3-17.
- Nahavandi, A., & Corbett, L. (2018). Leaping into public leadership. *Int. J. Public Leadership* 14(4), 218-231. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2018-0027>
- Naranjo, R. (2008). *Las habilidades del Líder*. Santiago de Cali: Lithoclave.
- Naranjo, R., & González, M. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe Colombiana. *TEACS*, 35-43.
- Núñez Martín, A. (2013). Una nueva gestión pública para España S.A. Clave de liderazgo para el nuevo directivo público. *Economía Industrial*, 89-95.
- OECD. (2018). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Oslo Manual 2018 – Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, Oslo Manual 2018A joint publication of OECD and Eurostat.
- Omaña, C. (2012). Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 79-99.
- Paredes-Gavilanez, J. G., Toaquiza-Padilla, B. E., & Bonilla-Carpio, F. P. (2020). Análisis de los factores que limitan el crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de capacitación, investigación y publicación (POCAIP)* 5(5), 255-267.
- Parra, E., Rojas, L., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto. El arte de la negociación. *Revista Negotium*, 17-35.

- Pascale, R. (1990). Creating contention without causing conflict. *Business Month*, 69-71.
- Pedraza Rodriguez, J. (2016). Impacto en el tejido productivo de la transferencia del conocimiento del CSIC. Cordoba: Servicio de Publicaciones de la Univesdiad de Cordoba .
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba, Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía aplicada, Córdoba.
- Pereda, F. J., Lopez-Guzman, T., & Gonzáles, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561.
- Pereda, F., López-Guzman, T., & González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Rev. OmniaScience IC*, 10(3), 528-561.
- Peters, T. (1988). *Thriving on chaos*. Nueva York: Knopf.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Cambridge: M.A: Harper y Row Publisher.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row Publishers. Inc.
- Petit, E., & Peña, J. (2011). desarrollo Organizacional. Tendencias y Perspectivas. *Facultad de Humanidades y Educación: Universidad del Zulia*, 78-104.
- Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Redalyc*, 28(67), 173-205.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*(24), 570-581.
- Pinto, H., & Guerreiro, J. (2010). Innovation regional planning and latent dimensions: the case of the Algarve region. *Ann. Reg. Sci.* 44 (2), 315-329. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s00168-008-0264-5>
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvad Busines Review*, 137-145.
- Portes, A. (2012). *Institutions and Development. A Conceptual Reanalysis*, . . Los Angeles: Institutions and Development. A Conceptual Reanalysis, A. PorteInstitutions and Development. A Conceptual Reanalysis, A. Portes &

- Smith, L. D (Ed), *Their Role and Significance in Latin American Development*. Berkeley and Los Angeles (CA) .
- Qian, H. (2016). Skills and knowledge - based entrepreneurship: evidence from US cities. *Regional Studies*, 1469-1482.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity review*, 122-140.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo Management*. México: Perason.
- Raineri Bernain, A. (1998). Habilidades gerencial: analisis de una muestra de administradores en Chile. *Abante V. 1 No. 2* , 213-233.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública. Temas de Gestión y Administración Pública*. Tecnos. Madrid : UPF.
- Ramírez, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de Competencias Gerenciales en relaciones humanas dirigidas al Empresario Venezolano*. Universidad de Carabobo, Ciencias Administrativas y Gerenciales. Carabobo: Repositorio Institucional.
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 23-29.
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas: una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29.
- Ramos, M. (2009). *Metodología para la gestión de conflicto en las organizaciones*. Bilbao: La Paz.
- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195-203.
- Riggio, R. E. (2020). Social skills in the workplace. *In: The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research*, 527-531.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Argentina: La Crujía.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones* (8va Edición ed.). México, México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educacion.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera edición ed., Vol. XIII). (P. Rosas, Ed.) Naucalpán de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional 13era edición*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Décimo quinta edición ed.). México: Pearson.
- Roeth, T., Spieth, P., & Lange, D. (2019). Managerial political behavior in innovation portfolio management: a sensegiving and sensebreaking process. *J. Prod. Innov. Manag.* 36 (5), 534-559.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rondan, F., Navarro, A., & Arenas, J. (2016). ¿Influye la personalidad de los directivos de pymes en los resultados exportadores? *Revista de Administração de Empresas FGV/EAESP*, 56(1), 43-54.
- Rosen, S. (1998). A lump of clay. *Communication World*(15), 58-59.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *Leadersh Q.* 22 (5), 956-974. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.
- Sallán, J. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. Barcelona, España: Educar.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción Psicológica*, 9-28.
- Sánchez, S., Trillo, M., Mora, C., & Ayuso, M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 179-202.
- Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&D Management*, 25, 18-21.
- Sarfraz, A., Jenab, K., & Bowker, A. (2015). A view of development in management for increasing profitability in the corporate landscape. *Benchmarking: An International Journal Vol 22 No 1* , 120-134.

- Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. Repositorio institucional.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 2-25.
- Schein, E. (1985). Dimensiones para analizar las relaciones humanas. *Administrative Science Quarterly*, 85-111.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editorial SA.
- Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, 229-240.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (2012). *La cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schumpeter, J. (1971). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Madrid: Ed. Aguilar.
- Schumpeter, J. (Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico). 1935. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Shin, J., & Choi, Y. K. (2019). Organizational innovativeness and its determinants in south Korean nonprofit human service organizations. *Nonprofit Manag. Leadersh* 30 (1), 51-68. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/nml.21359>
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). *The Role of Symbolic Management: ¿How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?* Nueva York: McGraw-Hill.
- Siliceo, A., Casaresy, D., & González, J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Silva-Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher CEIT*, 148-163.
- Sloan, S., & Cooper, C. (1987). Sources of estress in the modern office. *Psychophysiology and the electronic workplace*, 113-135.

- Soltani, Z., Zareire, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *J. High Technol. Managem. Res.* 29 (2), 237-246.
- Sosik, J., & Megerian, L. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Understanding leader emotional intelligence and performance: The Group and Organization Management*, 367-390.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: Wiley.
- Sprenger, R. (2005). *El Mito de la Motivación*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Superintendencia de compañías, valores y seguros. (3 de octubre de 2018). *supercias.gob*. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de Tipos de compañías: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Švač , V., & Cagáňová, D. (2020). Managerial Skill for Innovation Support. *Mobile Networks and Applicatios* 25, 925-935.
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms. *Springer Berlin Heidelberg*, 195-213.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of marketing*, 73(1), 3-23.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Theoretical and methodological matters of organizational culture. *Civilar*, 117-136.
- Tonidandel, S., Braddy, P., & Fleenor, J. (2012). Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 636-655.
- Tracy, B. (2016). *Creatividad y resolución de problemas*. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson.
- Tung, R. L., & Stahl, G. K. (2018). The tortuous evolution of the rol of culture in IB research: What we know, what we don't know, and where we are headed. *Journal of International Business Studies* 49 (9), 1167-1189.
- Tylor, E. (1871). *Primitive culture: Researches into the developments of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. Nueva York: Brentano's. 7ma. ed.
- Uriz, J. (1994). *La subjetividad de la organización: el poder más allá de las estructuras*. Madrid, España: Siglo Veintiuno de España Editores, S.A.

- Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas*. Prentice Hall-Financial Times, Pearson.
- Ventrella, S., & Ventrella, W. (2001). *El poder del pensamiento positivo en las empresas*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Verspagen, B. (2005). *Innovation and Economic Growth*. (M. D. J. Fagerberg, Ed.) Nueva York: The Oxford Handbook of innovation.
- Von Hippel, E., & Von Krogh, G. (2003). Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science. *Organization Science* 14 (2), 209-223.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, Individual Differences, and Work-related Attitudes: A Cross-Culture Investigación. *International Association of Applied Psychology*, 212-230. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00241.x>
- Wanous, J., & Youtz, A. (1986). Solution diversity and the quality of group decisions. *Academy of Management Journal*, 149-159.
- Waring, T., & Skoumpopoulou, D. (2012). Through the kaleidoscope: perspectives on cultural change withing an integrated information systems environment. *Int. J. Inf. manag.* 32 (6), 513-522. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.007>
- Weick, K. (1993b). *The KOR experiment. Work document*. Michigan: University of Michigan School of Business Administration.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava Edición ed.). México, México: PEARSON EDUCACION.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2016). Appreciative leadership: Responding relationally to the questios of our time. *Practitioner* 18(3), , 61-68.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating rol of knowledge sharing in management . *European Journal of Innovation Management* 25(4), 1092-1114.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (the fourth edition ed.). New York: Prentice Hall.
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, 12 (12), 5076.
- Zammuto, R., & Krakower, J. (1991). "Quantitative and qualitative studies of organizational culture" en Richard W. Woodman y William A. Pasmore. *Research in Organizational Change and Development*, 83-114.

- Zamora, G., & Villamar, X. (2011). Characterization of SMEs in the Manufacturing Industry of the Metropolitan District of Quito. *PUCE*, 23-46.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 763-771.

ANEXOS

“La cosa más hermosa que podemos experimentar es el misterio.

Es la fuente de toda arte y toda ciencia”

Albert Einstein

ANEXO I. Ficha técnica de la encuesta	251
ANEXO II. Cuestionario	253
ANEXO III. Publicaciones e índices de calidad	267

ANEXO I. Ficha técnica de la encuesta

La tabla X presentando de forma resumida la ficha técnica de la encuesta realizada a empresas ecuatorianas:

Tabla 32. Ficha técnica de la encuesta

Población objeto de estudio:	Empresas en el territorio provincial (N= 3.578 empresas)
Tipo de muestreo:	Muestreo estratificado con afijación proporcional a localización y sector de actividad principal.
Fases de recogida de datos:	1° Contacto telefónico y selección de la persona a entrevistar en la empresa 2° Envío postal de cuestionarios 3° Recogida presencial y finalizar de completar el cuestionario, en su caso.
Tamaño de la muestra:	808 empresas
Error muestral:	Para un nivel de confianza del 99%, el error calculado es del $\pm 3\%$.
Tiempo medio de la entrevista:	15 minutos
Fecha del trabajo de campo	Septiembre del año 2019 y septiembre del año 2022

ANEXO II. Cuestionario

Nº: _____



LA INDICIDENCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACION EMPRESARIAL

Cuestionario a Niveles Directivos o Mandos Medios



Persona a la que se dirige el cuestionario

La persona de contacto a la que nos dirigimos es aquella quién es líder o tiene un puesto directivo maneja personal a su cargo.

Información general

Esta encuesta es totalmente anónima. Para mantener la confidencialidad se sigue en todo momento el protocolo regulado por la Ley de Protección de Datos. Todos los análisis se realizarán sumando un número de casos suficiente para garantizar el anonimato. En ningún caso se harán públicos resultados que permitan identificar a estudiantes concretos.

Objetivos del estudio

Este cuestionario es parte del proyecto de investigación “**La influencia de las Habilidades Gerenciales y la Cultura Organizacional en la innovación empresarial**”, realizado por investigadores de la Universidad San Gregorio de Portoviejo (Ecuador) y la Universidad de Córdoba (España). El objetivo general es Identificar los rasgos gerenciales y la cultura organizacional de los empresarios Manabitas de Portoviejo y Manta en el sector comercial y si estas variables inciden en la innovación de sus empresas. La información recogida en el estudio se utilizará para la evaluación personal de habilidades directivas.

El presente cuestionario se refiere al perfil general del nivel de competencias de habilidades que ha venido desarrollando en su cargo directivo. Consta de las siguientes Habilidades Administrativas:

- Bloque A: Habilidades Personales
- Bloque B: Habilidades Interpersonales
- Bloque C: Habilidades Grupales
- Bloque D: Organización, gestión y actividades de innovación
- Bloque E: Características generales de la empresa

Los análisis y conclusiones de este estudio se incluirán en un informe de resultados que se hará llegar a las entidades académicas estudiadas

- a) Un entrevistador profesional debidamente acreditado le atenderá durante la encuesta y, si fuera necesario, resolverá las dudas que le hayan podido surgir.
- b) Por favor, evalúe su comportamiento como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en alguna actividad específica de las que se describen, piense entonces en cómo se comportaría de acuerdo con su experiencia en actividades similares.

CUESTIONARIO

Bloque A. Habilidades Personales

A.1. Respecto a mi nivel de autoconocimiento (marca solo una respuesta):

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A.1.1 Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal	1	2	3	4	5	6
A.1.2 Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos)	1	2	3	4	5	6
A.1.3 Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6
A.1.4 Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	1	2	3	4	5	6
A.1.5 Tengo un conjunto de estándares y principios bien desarrollado que guían mi comportamiento.	1	2	3	4	5	6

A.2. Cuando me enfrento a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo: (marca solo una respuesta):

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A.2.1 Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	1	2	3	4	5	6
A.2.2 Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	1	2	3	4	5	6
A.2.3 Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	1	2	3	4	5	6
A.2.4 Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	1	2	3	4	5	6
A.2.5 Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular	1	2	3	4	5	6
A.2.6 Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	1	2	3	4	5	6

A.3. Cuando enfrento un problema típico de rutina (marca solo una respuesta):

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A.3.1	1	2	3	4	5	6
A.3.2	1	2	3	4	5	6
A.3.3	1	2	3	4	5	6

A.4. Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil. (marca solo una respuesta):

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A.4.1	1	2	3	4	5	6
A.4.2	1	2	3	4	5	6
A.4.3	1	2	3	4	5	6
A.4.4	1	2	3	4	5	6
A.4.5	1	2	3	4	5	6

A.5. Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A.5.1	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	1	2	3	4	5	6
A.5.2	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	1	2	3	4	5	6
A.5.3	Procuro brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	1	2	3	4	5	6
A.5.4	Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	1	2	3	4	5	6

Bloque B. Habilidades Interpersonales

B.1. En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
B.1.1	Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	1	2	3	4	5	6
B.1.2	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	1	2	3	4	5	6
B.1.3	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	1	2	3	4	5	6
B.1.4	Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.	1	2	3	4	5	6
B.1.5	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	1	2	3	4	5	6
B.1.6	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como “he decidido” en vez de “han decidido”.	1	2	3	4	5	6

El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la innovación

B.1.7	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	1	2	3	4	5	6
B.1.8	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	1	2	3	4	5	6
B.1.9	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	1	2	3	4	5	6

B.2. En una situación en la que es importante ganar más poder:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
B.2.1	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
B.2.2	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5	6
B.2.3	Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	1	2	3	4	5	6
B.2.4	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización en todos los niveles.	1	2	3	4	5	6
B.2.5	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4	5	6
B.2.6	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	1	2	3	4	5	6
B.2.7	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	1	2	3	4	5	6
B.2.8	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	1	2	3	4	5	6

B.3. Cuando otra persona necesita ser motivada

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--	--	-----------------------------	---------------	---------------------------	------------------------	------------	-----------------------

B.3.1	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	1	2	3	4	5	6
B.3.2	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4	5	6
B.3.3	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4	5	6
B.3.4	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	1	2	3	4	5	6
B.3.5	Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	1	2	3	4	5	6
B.3.6	Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	1	2	3	4	5	6
B.3.7	Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4	5	6
B.3.8	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	1	2	3	4	5	6
B.3.9	Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	1	2	3	4	5	6

B.4. Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
B.4.1	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	1	2	3	4	5	6
B.4.2	Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4	5	6
B.4.3	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	1	2	3	4	5	6

B.5. Cuando alguien se queja por algo que he hecho:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
B.5.1	Muestro preocupación e interés genuinos aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5	6

B.5.2	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5	6
B.5.3	Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	1	2	3	4	5	6

B.6. Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
B.6.1	No tomo partido, sino que permanezco neutral.	1	2	3	4	5	6
B.6.2	Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.	1	2	3	4	5	6
B.6.3	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	1	2	3	4	5	6

Bloque C. Habilidades Grupales

C.1. En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C.1.1	La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	1	2	3	4	5	6
C.1.2	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6
C.1.3	Trabajo de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	1	2	3	4	5	6
C.1.4	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	1	2	3	4	5	6

C.2. Cuando delego trabajo a los demás:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C.2.1	Especifico claramente los resultados que deseo.	1	2	3	4	5	6

C.2.2	Específico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etc).	1	2	3	4	5	6
C.2.3	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	1	2	3	4	5	6
C.2.4	Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	1	2	3	4	5	6
C.2.5	Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	1	2	3	4	5	6

C.3. Cuando desempeño el papel de líder en un equipo:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C.3.1	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
C.3.2	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	1	2	3	4	5	6
C.3.3	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	1	2	3	4	5	6
C.3.4	Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4	5	6

C.4. Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo:

		Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C.4.1	Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	1	2	3	4	5	6
C.4.2	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6

C.5. Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C.5.1	1	2	3	4	5	6
C.5.2	1	2	3	4	5	6
C.5.3	1	2	3	4	5	6
C.5.4	1	2	3	4	5	6

C.6. Cuando estoy en la posición de liderar el cambio:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
C.6.1	1	2	3	4	5	6
C.6.2	1	2	3	4	5	6
C.6.3	1	2	3	4	5	6
C.6.4	1	2	3	4	5	6
C.6.5	1	2	3	4	5	6
C.6.6	1	2	3	4	5	6
C.6.7	1	2	3	4	5	6

Bloque D. Organización, gestión y actividades de innovación

D.1. Indique la frecuencia con la que se realizan en su empresa las siguientes actividades

	Siempre	Bastantes veces	En alguna ocasión	Nunca	NS	NC
D.1.1	4	3	2	1	88	99
D.1.2	4	3	2	1	88	99

D.1.3.	Los trabajadores rotan entre las diferentes áreas funcionales o departamentos	4	3	2	1	88	99
D.1.4.	Se involucra a los empleados en la toma de decisiones	4	3	2	1	88	99
D.1.5.	Se fomenta la comunicación entre los empleados en todos los niveles de la organización	4	3	2	1	88	99

D.2. Indique la frecuencia con la que se realizan en su empresa las siguientes acciones

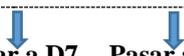
		Siempre	Bastantes veces	En alguna ocasión	Nunca	NS	NC
D.2.1	Utiliza procedimientos normalizados de trabajo (procedimientos escritos para la gestión, producción o prestación de la actividad principal)	4	3	2	1	88	99
D.2.2	Realiza o contrata investigaciones de mercado y actividades de marketing	4	3	2	1	88	99
D.2.3.	Registra las necesidades y nivel de satisfacción de los clientes	4	3	2	1	88	99
D.2.4.	Realiza vigilancia tecnológica y de mercado	4	3	2	1	88	99
D.2.5.	Utiliza un sistema integrado de gestión (ERP)	4	3	2	1	88	99
D.2.6	Utiliza un sistema de información para la gestión de la producción (SGPAO)	4	3	2	1	88	99
D.2.7	Utiliza procedimientos para proteger su propiedad intelectual (software, diseños, patentes, modelos de utilidad o similares)	4	3	2	1	88	99

D.3. Indique la situación de su empresa con respecto a los siguientes aspectos

		Sí dispone	Está en proceso de desarrollo	Tiene previsto su desarrollo	No dispone	NS	NC
D.3.1	Certificación de calidad	4	3	2	1	88	99
D.3.2	Plan de innovación	4	3	2	1	88	99
D.3.3	Plan estratégico	4	3	2	1	88	99

D.5. ¿En los últimos 3 años ha realizado su empresa alguna innovación de producto o servicio*?

		No	Sí	NS	NC
D.5.1	Innovación de producto o servicio	2	1	88	99



Pasar a D7 Pasar a D6

(*) Las innovaciones de producto (bienes o servicios) comprenden productos tecnológicamente nuevos y productos tecnológicamente mejorados

D.6. Indique si esa/s innovación/es de producto fue:

Novedad en el mercado	1
Novedad solo para la empresa	2
NS	88

NC	99
----	----

D.7. ¿En los últimos 3 años ha realizado su empresa alguna innovación de proceso*?

	No	Sí	NS	NC
D.7.1 Innovación de proceso	2	1	88	99

(*) Una innovación de proceso se refiere a la adopción de métodos de producción tecnológicamente nuevos o sensiblemente mejorados, incluidos los métodos de suministro del producto.

D.8. Indique si esa/s innovación/es de proceso fue:

Novedad en el mercado	1
Novedad solo para la empresa	2
NS	88
NC	99

D.9. Durante los últimos 3 años, ¿ha introducido su empresa...?

	No	Sí	NS	NC
D.9.1 ...nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa (Por ejemplo, la gestión de la cadena de suministro, sistemas de gestión del conocimiento, re-ingeniería de negocios, producción eficiente, gestión de calidad, sistemas de educación y formación...)	2	1	88	99
D.9.2 ...nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo en su empresa con el objetivo de un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones (Por ejemplo, el uso por primera vez de un nuevo reparto de responsabilidades entre los empleados, gestión de equipos de trabajo, descentralización, reestructuración de departamentos)	2	1	88	99
D.9.3 ...nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas (Por ejemplo, la creación por primera vez de alianzas, asociaciones, externalización o subcontratación)	2	1	88	99

Bloque E. Características generales

E.1. Para comenzar este bloque, por favor, **indíquenos cuál es la actividad económica principal de su empresa** (se considera actividad principal de la que genera mayor valor añadido o, en su defecto, mayor volumen de negocio).

Descripción:

A.1.2. CNAE³

E.2. Indique el **tipo de empresa** entre las siguientes:

	Privada	Privada con participación pública	Pública	Cooperativa o Sociedad anónima Laboral	NS	NC
E.2.1 Tipo de empresa.	4	3	2	1	88	99

E.3. Indique si su empresa dispone de **participación de capital extranjero**

³ La Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU, se sustenta en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas, Revisión 4.0

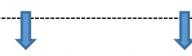
	No	Sí (menor del 10%)	Sí (entre el 10 y el 50%)	Sí (mayor del 50%)	NS	NC
E.3.1 Participación de capital extranjero.	4	3	2	1	88	99

E.4. Indique si su empresa **participa en el capital de otra u otras empresas**

	No	Sí, en Ecuador	Sí, en otros países	NS	NC
E.4.1 Participación en el capital de otra u otras empresas.	3	2	1	88	99

E.5. ¿Su empresa forma parte de algún **grupo empresarial**?

	No	Sí	NS	NC
D.5.1 ¿Forma parte de algún grupo empresarial?	2	1	88	99


Pasar a D7 Pasar a D6

E.6. Señale la **provincia donde se encuentra ubicada la empresa matriz** (especifique el país, en el caso de ubicarse fuera de Ecuador)

E.6.1 Provincia:	D.6.2 País:				
	Empresa matriz	Empresa filial	otros	NS	NC
E.6.3 ¿Cuál es la relación de su empresa con el grupo al que pertenece?	3	2	1	88	99


Por favor, en caso de otros señale el tipo de relación

E.7. ¿**En qué año se constituyó la empresa?** (nos referimos a la entidad jurídica para la que trabaja la persona entrevistada, no al grupo empresarial ni al centro de trabajo)

	NS	NC
E7.1 Año:	88	99

E.8. Señale la **cuantía anual aproximada de facturación** de su empresa teniendo en cuenta el **promedio de los 3 últimos ejercicios económicos**. (Marcar sólo un intervalo)

Facturación (Importe en dólares)		
1. De 0\$ a 100.000\$	2. De 100.001\$ a 300.000\$	3. De 300.001\$ a 600.000\$
4. De 600.001\$ a 1.200.000\$	5. De 1.200.001\$ a 2.400.000\$	6. De 2.400.001\$ a 5.000.000\$
7. De 5.000.000\$ a 10.000.000\$	8. De 10.000.001\$ a 20.000.000\$	9. Más de 20.000.000\$
10. NS	11. NC	

E.9. Señale la **cuantía anual aproximada de exportaciones** de su empresa teniendo en cuenta el **promedio de los 3 últimos ejercicios económicos**. (Marcar sólo un intervalo)

Exportaciones (Importe en dólares)

El papel de la cultura empresarial y las habilidades directivas en la innovación

2. De 0\$ a 100.000\$	2. De 100.001\$ a 300.000\$	3. De 300.001\$ a 600.000\$
5. De 600.001\$ a 1.200.000\$	5. De 1.200.001\$ a 2.400.000\$	6. De 2.400.001\$ a 5.000.000\$
7. De 5.000.000\$ a 10.000.000\$	8. De 10.000.001\$ a 20.000.000\$	9. Más de 20.000.000\$
10. NS	11. NC	

E.10. Indique el **porcentaje de facturación** aproximado que su empresa tiene en los siguientes mercados

	% de facturación	NS	NC
D.11. 1 Mercado local/provincial.		88	99
D.11. 2 Mercado nacional		88	99
D.11. 3 Mercado internacional		88	99
	100%		

E.11. Indique el **número de trabajadores** aproximado según su nivel de estudios

	Nº total de trabajadores	NS	NC
D.12. 1 Estudios de tercer ciclo (doctores).		88	99
D.12. 2 Estudios universitarios superiores (ingenieros, licenciados o similares)		88	99
D.12. 3 Estudios universitarios medios (diplomados o similares)		88	99
D.12. 4 Estudios secundarios (FP, bachiller o similares)		88	99
D.12. 5 Estudios primarios		88	99
D.12. 6 Otros		88	99
D.12. 7 Total (la suma total la realizará el/la encuestador/a)		88	99

Gracias por tu colaboración.

ANEXO III. Publicaciones e índices de calidad

Technological Forecasting & Social Change 191 (2023) 122518

Contents lists available at ScienceDirect

Technological Forecasting & Social Change

journal homepage: www.elsevier.com/locate/techfore

ELSEVIER

Technological Forecasting & Social Change
An international journal

Check for updates

Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions

José A. Pedraza-Rodríguez^{a,*}, Andrea Ruiz-Vélez^b, M. Isabel Sánchez-Rodríguez^a, Manuel Fernández-Esquinas^c

^a University of Cordoba (UCO), Associated Unit CSIC-UCO "Social Innovation and Knowledge Transfer", c/ Adarve, 1-14001 Córdoba, Spain
^b University of San Gregorio, Avda. Metropolitana, 130101 Portoviejo, Ecuador
^c The Spanish National Research Council (CSIC), Associated Unit CSIC-UCO "Social Innovation and Knowledge Transfer", Plaza Campo Santo de los Mártires, 7, 14004 Córdoba, Spain

A R T I C L E I N F O

JEL classification:
J5
O15
O30

Keywords:
Organizational culture
Innovation
Management skills
Managerial innovation

A B S T R A C T

The existing literature shows that the knowledge and skills of managers and organizational culture are key elements to innovate. We present a model that explores the relationship of innovation with management skills and some elements of organizational culture. The study has selected indicators previously compiled from the literature, reorganized for the purpose of this research, and the model proposed here has been assessed using a multivariate technique. Through the method of Structural Equation Modeling there were tested and evaluated the causal relationships. We have used a representative survey of 416 companies, which was designed for executives working in different economic sectors. The results provide strong linkages between organizational culture and innovation and contribute clarifying to firms in peripheral regions how the strategies of cultural aspects are above the management skills of managers. Interestingly, management skills have a negative impact on innovations outcomes. This could be explained by the diffuse capabilities. The cultural elements operate at a deeper level, probably due to a deficit in the management and technical training in R&D&I of managers or to the absorptive capacity between employees. Although there is still no clear explanation for these negative senses, this can be a motivation for future analysis.

A) Artículo de revista

1/7/23, 12:26

Insights - Technological Forecasting and Social Change | ScienceDirect.com by Elsevier



ScienceDirect

Technological Forecasting and Social Change

Supports *open access*

17.2

CiteScore

10.884

Impact Factor

[Submit your article](#)[Guide for authors](#)

Menu



Search in this journal

Journal Insights

Aims & scope

A major forum for those wishing to deal directly with the methodology and practice of **technological forecasting** and future studies as planning tools as they interrelate **social, environmental and technological factors**.

Benefits to authors

We also provide many author benefits, such as free PDFs, a ...

[View full aims & scope](#)

ISSN

Online ISSN: 1873-5509 | Print ISSN: 0040-1625

Subject areas

Applied Psychology, Management Science and Operations Research, Business and International Management, Management of Technology and Innovation, Strategy and Management

FEEDBACK

<https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change/about/insights#abstracting-and-indexing>

1/3

1/7/23, 12:26

Insights - Technological Forecasting and Social Change | ScienceDirect.com by Elsevier

Impact

17.2

CiteScore ⓘ

10.884

Impact Factor ⓘ

Publishing timeline

2 weeks

Publication Time ⓘ

Abstracting and indexing

- Social Sciences Citation Index
- Sociological Abstracts
- ABI/Inform
- INSPEC
- Engineering Index
- Current Contents
- Geological Abstracts
- Economic Abstracts
- Future Survey
- Scopus
- Academic Journal Guide (Chartered Association of Business Schools)

[View historical data and other metrics](#) ↗



Copyright © 2023 Elsevier B.V. or its licensors or contributors.
ScienceDirect® is a registered trademark of Elsevier B.V.

