



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS  
RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS MEDIANAS Y GRANDES  
EMPRESAS DEL CANTÓN SANTO DOMINGO**

**AUTOR: VALLEJO VILLARREAL, ANDREA CAROLINA**

**DIRECTOR: ING. MAYA CARRILLO, AZUCENA MARIBEL**

**SANGOLQUÍ**

**2018**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, *“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL CANTÓN SANTO DOMINGO”* fue realizado por la señorita *VALLEJO VILLARREAL, ANDREA CAROLINA* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 01 de marzo del 2018

**Ing. Maribel Maya, MBA**

C.C. 1716346380



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, *VALLEJO VILLARREAL, ANDREA CAROLINA*, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "*LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL CANTÓN SANTO DOMINGO*" es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 01 de marzo del 2018

**Andrea Carolina Vallejo Villarreal**

CC.: 1003470042



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

*Yo, VALLEJO VILLARREAL, ANDREA CAROLINA autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL CANTÓN SANTO DOMINGO” en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.*

Sangolquí, 01 de marzo del 2018.

Andrea Carolina Vallejo Villarreal

CC: 1003470042

## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme hoy cumplir uno de mis grandes sueños y guiar con sabiduría cada uno de mis pasos.

A mis padres Mauricio y Sandra, por ser mi apoyo incondicional y mi fortaleza para sobrellevar cada situación y para asumir con gran predisposición nuevos retos, por su amor, su paciencia y el ejemplo que me dan cada día para ser una mejor persona y convertirme en una gran profesional. Esto se los debo a ustedes por todos estos años de desvelos y preocupaciones, por anteponer siempre mi bienestar antes que el suyo, por su confianza depositada en mí y por forjar una mujer con valores y principios con las competencias necesarias para enfrentar esta vida con perseverancia y trabajo duro.

A ti mi angelito, María Alejandra, porque siento tu presencia en cada situación alentándome para levantarme y continuar, porque sé que estarías feliz de compartir este logro conmigo.

Andrea Carolina Vallejo Villarreal

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar uno de mis más grandes sueños, por su infinito amor y por cada una de sus bendiciones que llenan de felicidad y dicha cada uno de mis días.

A mis padres, porque en ustedes encontré la manifestación de amor más grande, por ser mi fortaleza y apoyo para levantarme después de cada caída, por estos veinticuatro años de entrega y de sacrificios para llevarme a donde estoy, porque todo lo que soy ahora se los debo a ustedes, por ser mi mejor ejemplo de perseverancia y lucha.

A mi hermano Alejandro, por su compañía y su apoyo incondicional, por ser mi confidente y mi testigo en cada lucha.

A mi tutora por su apoyo y comprensión, porque más allá de haber sido mi maestra y tutora, es una gran amiga.

Gracias a todos ustedes por ser parte de mi vida y de mis sueños.

Andrea Carolina Vallejo Villarreal

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación .....	5
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general .....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II .....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Fundamentación teórica.....	9
2.1.1. Cultura organizacional .....	9
2.1.1.1. Perspectivas teóricas.....	9
2.1.1.2. Dimensiones y tipologías.....	10
2.1.1.3. Elementos de la cultura organizacional .....	12
2.1.1.4. Funciones de la cultura organizacional .....	13
2.1.1.5. Modelo teórico aplicado .....	14
2.1.2. Cultura de Innovación.....	18
2.1.3. Innovación.....	22
2.1.3.1. Perspectivas teóricas.....	22
2.1.3.2. Modelos de innovación.....	26
2.1.3.3. Tipología de la innovación .....	33

2.1.3.4.    Tipología aplicada .....	34
2.1.4.    Cultura Organizacional e Innovación .....	37
2.1.4.1.    Teoría de Recursos y Capacidades .....	37
2.2.    Marco Referencial .....	38
2.3.    Fundamentación Conceptual .....	40
2.4.    Sistemas de Variables .....	46
2.4.1.    Definición nominal .....	46
2.4.2.    Definición conceptual .....	46
2.4.3.    Definición operacional .....	47
2.5.    Cuadro resumen de operacionalización de las variables .....	51
CAPÍTULO III .....	60
3.    MARCO METODOLÓGICO .....	60
3.1.    Modalidad de la investigación .....	60
3.2.    Tipología de la investigación .....	60
3.2.1.    Por su finalidad .....	60
3.2.2.    Por las fuentes de información .....	61
3.2.3.    Por las unidades de análisis .....	61
3.2.4.    Por el control de las variables .....	61
3.2.5.    Por el alcance .....	62
3.3.    Formulación de hipótesis .....	62
3.4.    Población y muestra .....	63
3.4.1.    Determinación del tamaño de la muestra .....	64
3.4.2.    Cálculo de la muestra .....	65
3.5.    Técnicas de recolección de datos .....	66
3.5.1.    Validación de los Instrumentos de medición .....	66
3.5.2.    Procedimiento para la recolección de los datos .....	81
3.6.    Técnicas de análisis de datos .....	82
3.7.    Técnicas de comprobación de hipótesis .....	82
CAPÍTULO IV .....	83
4.    RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	83
4.1.    Análisis de los resultados .....	83

4.1.1. Análisis descriptivo .....	83
4.1.2. Análisis correlacional .....	141
4.2. Comprobación de hipótesis .....	148
CAPÍTULO V .....	149
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	149
5.1. Conclusiones .....	149
5.2. Recomendaciones .....	150
5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	152
CAPÍTULO VI .....	153
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	153

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	<i>Características de la cultura Clan</i> .....	16
<b>Tabla 2</b>	<i>Características de la Cultura de Adhocracia</i> .....	17
<b>Tabla 3</b>	<i>Características de la Cultura de Mercado</i> .....	17
<b>Tabla 4</b>	<i>Características de la cultura Jerárquica</i> .....	17
<b>Tabla 5</b>	<i>Características de las culturas que favorecen la innovación</i> .....	19
<b>Tabla 6</b>	<i>Modelos teóricos referentes al estudio de la cultura de innovación</i> .....	21
<b>Tabla 7</b>	<i>Tipología de la Innovación</i> .....	33
<b>Tabla 8</b>	<i>Factores relativos a los objetivos y efectos de la innovación</i> .....	35
<b>Tabla 9</b>	<i>Antecedentes investigativos procedentes de la revisión de la literatura</i> .....	38
<b>Tabla 10</b>	<i>Operacionalización variable Cultura organizacional</i> .....	51
<b>Tabla 11</b>	<i>Operacionalización variable Result. Innovación (Instrumento 1)</i> .....	55
<b>Tabla 12</b>	<i>Operacionalización variable Result. Innovación (Instrumento 2)</i> .....	56
<b>Tabla 13</b>	<i>Población de estudio</i> .....	64
<b>Tabla 14</b>	<i>Elaboración cuestionario Tipología Cult. Organizacional</i> .....	67
<b>Tabla 15</b>	<i>Versión final cuestionario Tipología Cult. Organizacional</i> .....	70
<b>Tabla 16</b>	<i>Elaboración cuestionario ref. Contexto de innovación</i> .....	74
<b>Tabla 17</b>	<i>Elaboración cuestionario ref. Tipos de innovación</i> .....	77
<b>Tabla 18</b>	<i>Tipo de innovación introducida (medianas empresas)</i> .....	87
<b>Tabla 19</b>	<i>Fuentes Transfer. Conocimiento y Tecnología (med. empresas)</i> .....	88
<b>Tabla 20</b>	<i>Fuentes de innovación (med. empresas)</i> .....	89
<b>Tabla 21</b>	<i>Fuentes de financiamiento (med. empresas)</i> .....	89
<b>Tabla 22</b>	<i>Motivación para innovar (med. empresas)</i> .....	90
<b>Tabla 23</b>	<i>Beneficios obtenidos (med. empresas)</i> .....	91
<b>Tabla 24</b>	<i>Obstáculos para innovar (med. empresas)</i> .....	92
<b>Tabla 25</b>	<i>Tipo de innovación introducida (med. empresas por sector)</i> .....	93
<b>Tabla 26</b>	<i>Fuentes Transfer. Conocim. y Tecnología (med. empresas por sector)</i> .....	95
<b>Tabla 27</b>	<i>Fuentes de innovación (med. empresas por sector)</i> .....	96
<b>Tabla 28</b>	<i>Fuentes de financiamiento (med. empresas por sector)</i> .....	97
<b>Tabla 29</b>	<i>Motivación para innovar (med. empresas por sector)</i> .....	98
<b>Tabla 30</b>	<i>Beneficios obtenidos (med. empresas por sector)</i> .....	99
<b>Tabla 31</b>	<i>Obstáculos para innovar (med. empresas por sector)</i> .....	101
<b>Tabla 32</b>	<i>Tipo de innovación introducida (grand. empresas)</i> .....	103
<b>Tabla 33</b>	<i>Fuentes Transfer. Conocimiento y Tecnología (grand. empresas)</i> .....	104
<b>Tabla 34</b>	<i>Fuentes de innovación (grand. empresas)</i> .....	105
<b>Tabla 35</b>	<i>Fuentes de financiamiento (grand. empresas)</i> .....	106
<b>Tabla 36</b>	<i>Motivación para innovar (grand. empresas)</i> .....	106
<b>Tabla 37</b>	<i>Beneficios obtenidos (grand. empresas)</i> .....	107
<b>Tabla 38</b>	<i>Obstáculos para innovar (grand. empresas)</i> .....	108
<b>Tabla 39</b>	<i>Tipo de innovación introducida (grand. empresas por sector)</i> .....	109
<b>Tabla 40</b>	<i>Fuentes Transfer. Conocim. y Technol. (grand. empresas. por sector)</i> .....	111

<b>Tabla 41</b>	<i>Fuentes de innovación. (grand. empresas por sector)</i> .....	112
<b>Tabla 42</b>	<i>Fuentes de financiamiento. (grand. empresas por sector)</i> .....	113
<b>Tabla 43</b>	<i>Motivación para innovar (grand empresas por sector)</i> .....	114
<b>Tabla 44</b>	<i>Beneficios obtenidos (grand. empresas por sector)</i> .....	115
<b>Tabla 45</b>	<i>Obstáculos para innovar (grand. empresas por sector)</i> .....	116
<b>Tabla 46</b>	<i>Resultados Tipología de cultura organizacional</i> .....	120
<b>Tabla 47</b>	<i>Puntuaciones por tipo de cultura organizacional</i> .....	120
<b>Tabla 48</b>	<i>Tipología de cultura organizacional (medianas empresas)</i> .....	122
<b>Tabla 49</b>	<i>Puntuación por dimensión (medianas empresas)</i> .....	123
<b>Tabla 50</b>	<i>Tipología de cultura organizacional (med. empresas comerciales)</i> .....	124
<b>Tabla 51</b>	<i>Puntuación por dimensión (med. empresas comerciales)</i> .....	125
<b>Tabla 52</b>	<i>Tipología de cultura organizacional (med. Empresas de servicio)</i> .....	126
<b>Tabla 53</b>	<i>Puntuación por dimensión (med. empresas de servicios)</i> .....	127
<b>Tabla 54</b>	<i>Tipología de cultura organizacional (med. empresas manufactureras)</i> .....	128
<b>Tabla 55</b>	<i>Puntuación por dimensión (med. empresas manufactureras)</i> .....	129
<b>Tabla 56</b>	<i>Tipología de cultura organizacional (med. empresas agrícolas)</i> .....	130
<b>Tabla 57</b>	<i>Puntuación por dimensión (med. empresas agrícolas)</i> .....	131
<b>Tabla 58</b>	<i>Tipología de cultura organizacional Grandes Empresas</i> .....	132
<b>Tabla 59</b>	<i>Puntuación por dimensión Grandes Empresas</i> .....	133
<b>Tabla 60</b>	<i>Tipología de cultura organizacional (grand. empresas comerciales)</i> .....	134
<b>Tabla 61</b>	<i>Puntuación por dimensión (grand. empresas comerciales)</i> .....	135
<b>Tabla 62</b>	<i>Tipo de cultura organizacional Grandes Empresas manufactureras</i> .....	136
<b>Tabla 63</b>	<i>Puntuación por dimensión Grandes Empresas manufactureras</i> .....	137
<b>Tabla 64</b>	<i>Tipo de cultura organizacional Grandes Empresas agrícolas</i> .....	138
<b>Tabla 65</b>	<i>Puntuación por dimensión Grandes Empresas agrícolas</i> .....	139
<b>Tabla 66</b>	<i>Correlación de Pearson: Tipología cultural e Innovac. Med. Empresas</i> .....	142
<b>Tabla 67</b>	<i>Correlación de Pearson: Tipología cultura e Innovac. Grand. Empresas</i> .....	144
<b>Tabla 68</b>	<i>Estadísticos Descriptivos Tipo cultura – Innovación Med. Empresas</i> .....	146
<b>Tabla 69</b>	<i>Rangos prueba de Kruskal Wallis Med. Empresas</i> .....	146
<b>Tabla 70</b>	<i>Prueba de Kruskal Wallis Med. Empresas</i> .....	146
<b>Tabla 71</b>	<i>Estadísticos Descriptivos Tipo cultura – Innovación Grand. Empresas</i> .....	147
<b>Tabla 72</b>	<i>Rangos prueba de Kruskal Wallis Grand. Empresas</i> .....	147
<b>Tabla 73</b>	<i>Prueba de Kruskal Wallis Grand. Empresas</i> .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo de Valores en Competencia.....	16
<b>Figura 2</b> Modelo de Cultura Organizacional.....	20
<b>Figura 3</b> Modelo lineal de innovación .....	26
<b>Figura 4</b> Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología.....	27
<b>Figura 5</b> Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado .....	27
<b>Figura 6</b> Modelo de Marquis.....	28
<b>Figura 7</b> Modelo Interactivo o mixto .....	29
<b>Figura 8</b> Modelo Integrado.....	31
<b>Figura 9</b> Modelo en Red.....	32
<b>Figura 10</b> Modelo de Innovación abierta .....	33
<b>Figura 11</b> Clasificación por sector económico medianas empresas.....	83
<b>Figura 12</b> Clasificación por sector económico grandes empresas .....	84
<b>Figura 13</b> Clasificación según experiencia en el mercado medianas empresas .....	85
<b>Figura 14</b> Clasificación según experiencia en el mercado grandes empresas.....	86
<b>Figura 15</b> Tipología de Cultura Organizacional Medianas Empresas .....	122
<b>Figura 16</b> Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas comerciales.....	124
<b>Figura 17</b> Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas de servicios.....	126
<b>Figura 18</b> Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas manufactureras .....	128
<b>Figura 19</b> Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas agrícolas .....	130
<b>Figura 20</b> Tipología de Cultura Organizacional Grandes Empresas.....	132
<b>Figura 21</b> Tipología de Cultura Organizacional Grand. Empresas comerciales.....	134
<b>Figura 22</b> Tipología de Cultura Organizacional Grand. Empresas manufactureras .....	136
<b>Figura 23</b> Tipología de Cultura Organizacional Grand. Empresas agrícolas.....	138

## **RESUMEN**

La importancia que se le ha dado hoy en día a la innovación como principal fuente de ventaja competitiva para las empresas, ha despertado el interés de los investigadores por conocer qué factores podrían fomentarla o por el contrario obstaculizarla en las organizaciones. En este sentido, varios autores sostienen que la cultura organizacional puede ser un factor determinante ya que puede moldear el comportamiento de los colaboradores haciendo que éstos acepten la innovación como uno de los valores fundamentales de la empresa y se comprometan con ella. El objetivo de la presente investigación es analizar la relación entre la cultura organizacional y los resultados de innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo. Para ello, se llevó a cabo un estudio cuantitativo, correlacional y transeccional a una muestra de 57 empresas utilizando 3 instrumentos previamente estructurados y validados. Los resultados obtenidos denotaron que las medianas empresas están caracterizadas por una cultura tipo mercado y las grandes empresas por una cultura jerárquica, sin embargo, sus resultados de innovación no están relacionados a su tipología de cultura organizacional. En este sentido, no se evidenció un tipo de cultura específico que favorezca la generación de mayores resultados de innovación en estas empresas ya que todas introdujeron al menos un tipo de innovación, en su mayoría incrementales. Adicional a esto, se concluyó que la cultura organizacional no es un factor determinante para la innovación sino que constituye un elemento de soporte para este proceso.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **INNOVACIÓN**
- **TIPOS DE INNOVACIÓN**

## **ABSTRACT**

The importance that has been given to innovation today as the main source of competitive advantage for companies, has aroused the interest of researchers to know what factors could promote it or on the contrary hinder it in organizations. In this sense, several authors argue that the organizational culture can be a determining factor since it can mold the behavior of the employees, making them accept innovation as one of the fundamental values of the company and commit to it. The objective of the present investigation is to analyze the relationship between the organizational culture and the innovation results of the medium and large companies of the Santo Domingo Canton. For this, a quantitative, correlational and transectional study was carried out on a sample of 57 companies using 3 previously structured and validated instruments. The obtained results denoted that medium-sized companies are characterized by a market culture and large companies by a hierarchical culture, however, their innovation results are not related to their typology of organizational culture. In this sense, there was no evidence of a specific type of culture that favors the generation of greater innovation results in these companies since they all introduced at least one type of innovation, mostly incremental. In addition to this, it was concluded that the organizational culture is not a determining factor for innovation but rather constitutes a support element for this process.

### **KEYWORDS:**

- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **INNOVATION**
- **INNOVATION TYPES**

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

En el año 2017 el Ecuador se ubicó en el puesto 92 de un total de 127 países que fueron considerados dentro del Índice Mundial de Innovación llevado a cabo por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), el cual lo situó por debajo de otras economías de la región como Perú (70), Colombia (65), Chile (46) y Argentina (76) tomando en cuenta aspectos como el capital humano e investigación, la sofisticación de los negocios y de los mercados, el conocimiento y tecnología, la infraestructura y las instituciones del Estado (Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization, 2017).

Del mismo modo, un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) concluyó que en el Ecuador, las empresas tienen un comportamiento poco innovador en comparación con otras empresas de América Latina lo cual puede evidenciarse tanto en su nivel de inversión en insumos para la innovación (investigación y desarrollo, licencias y formación del recurso humano), como en los resultados derivados de este proceso tales como innovaciones en productos y procesos, producción científica, patentes, exportaciones de alta tecnología, entre otros (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2014).

Este comportamiento poco innovador en las empresas ecuatorianas podría obedecer a una serie de factores internos o externos relacionados. Así por ejemplo, el Sistema Nacional de Innovación entendido como “el conjunto de instituciones, empresas y universidades, tanto públicas

como privadas, que interactúan alrededor del desarrollo, adaptación, protección, financiamiento y reglamentación de tecnologías e innovaciones” (BID, 2014, p.16) podría ejercer una influencia externa en el comportamiento innovador de las empresas al proporcionar un marco favorable que incentive su desarrollo.

Sin embargo, en el caso de Ecuador el Sistema Nacional de Innovación aún presenta una serie de debilidades que pueden desalentar el desarrollo de este comportamiento, aquello puede evidenciarse en aspectos como la escasa articulación que existe entre la academia y las empresas para la transferencia de conocimiento, la inestabilidad económica para el desarrollo de actividades y proyectos innovadores, las deficientes políticas y programas de gobierno como regulaciones, incentivos tributarios, estándares de calidad y protección a la propiedad intelectual que incentiven la implementación de innovaciones, el limitado acceso y alternativas de financiamiento para programas y proyectos de innovación y la limitada oferta de profesionales en los campos de ingeniería y de las ciencias enfocadas a la innovación (BID, 2014).

Por otro lado, existen ciertos factores organizacionales que también podrían estar relacionados a un comportamiento poco innovador en las empresas. Ejemplos de estos factores pueden ser el riesgo e incertidumbre que comúnmente son asociados al proceso de innovación, la ausencia de fondos propios para financiar actividades innovadoras, la ausencia de una estrategia empresarial proactiva, el limitado diseño organizacional e infraestructura física y tecnológica, la deficiente formación del capital humano en procesos de innovación y la ausencia de una cultura organizacional orientada a la innovación (OECD, 2005).

De manera específica, en los últimos años varios investigadores han asociado el comportamiento innovador de las organizaciones a su cultura organizacional. Esto se debe a que la cultura organizacional puede moldear el comportamiento de los colaboradores haciendo que éstos acepten a la innovación como un valor fundamental en la empresa y se comprometan con ella (Hartmann, 2006). Es por ello que el desarrollo de la presente investigación se ha centrado en el estudio de esta variable como un factor que podría incidir en el comportamiento innovador de las empresas ecuatorianas y por tanto en sus resultados de innovación.

En este sentido, un comportamiento conservador y poco innovador en los miembros de una organización puede obedecer a una cultura organizacional disfuncional que desalienta la generación de nuevas ideas y la implementación de nuevos enfoques. Si se tiende a pensar que la empresa no está interesada en cambiar la forma en cómo se hacen las cosas, si se valora más el pensamiento crítico que el pensamiento creativo, si se castigan los errores y si se rechaza todo aquello que pueda generar cambio e incertidumbre, las personas terminarán haciendo lo que estrictamente se espera que hagan en su lugar de trabajo.

Muchas organizaciones tienden a defender esta posición conservadora evitando todo aquello que implique una ruptura definitiva en su forma tradicional de hacer las cosas, es decir que mientras más fuerte y exitosa sea una empresa, mayor será la resistencia para permanecer en su

actual *status quo*<sup>1</sup>. Así, la cultura misma puede convertirse en la restricción más grande para la innovación (Schein, 1989).

Debido a que crear una cultura organizacional de innovación requiere cambiar las prácticas tradicionales de una organización y romper los paradigmas en la forma de pensar y actuar de la gente, instaurar este tipo de cultura supondrá uno de los principales retos para quienes deben liderar el proceso de cambio en las empresas puesto que deben lograr que su cultura organizacional facilite los procesos de innovación al interior de la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Es la cultura organizacional un factor determinante en los resultados de innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo?

¿Existe relación entre el tipo de cultura organizacional y los resultados de innovación de estas empresas?

---

<sup>1</sup> **Status quo:** Estado de las cosas en un determinado momento (Real Academia Española , 2017)

### **1.3. Justificación**

La innovación es ampliamente considerada como una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva para las empresas en un entorno cada vez más cambiante, debido a que conlleva a la mejora continua de productos y procesos que les permiten ser más eficientes, tener un crecimiento más rápido y mayor rentabilidad que aquellas empresas que no innovan (Helfat & Peteraf, 2003; Reichstein & Salter, 2006; Artz, Norman, Hatfield, & Cardinal, 2010; Keupp, Palmié & Gassmann, 2012).

En este sentido, la capacidad de innovación es considerada un factor determinante a través del cual las empresas pueden contribuir a mejorar la productividad y el crecimiento económico de un país (Ahmed & Shepherd, 2010; Tuan, Nhan, Giang, & Ngoc, 2016).

Debido a su importancia, la literatura existente ha tratado de identificar qué factores pueden favorecer, o por el contrario, obstaculizar el proceso de innovación dentro de las empresas. Uno de los factores internos que ha sido más asociado es la cultura organizacional (Lau & Ngo, 2004; Jaskyte & Dressler, 2005; Jamrog, Vickers & Bear, 2006; Chang & Lee, 2007).

Este hecho se debe a que la cultura organizacional, manifestada a través de las normas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, puede facilitar la generación de nuevas ideas y la implementación de nuevos enfoques (O'Reilly, 1989). Adicional a ello, puede incentivar la adopción de comportamientos creativos e innovadores a través de dos formas: Primero, a través de los procesos de socialización en las organizaciones (ya que los individuos aprenden qué comportamientos son aceptables y cómo se deberían hacer las cosas) y segundo, a través de los valores y creencias que son fomentados y que se reflejan en aspectos como

la estructura, políticas, prácticas y procedimientos de gestión dentro de la organización (Martins & Terblanche, 2003).

Por consiguiente, la cultura organizacional puede influir en el comportamiento de los colaboradores ya que puede lograr que ellos acepten a la innovación como uno de los valores fundamentales en la empresa y se comprometan con ella (Hartmann, 2006).

Por otro lado, aunque se haya demostrado que el recurso humano está estrechamente relacionado a la capacidad que tiene una empresa para innovar (Subramaniam & Youndt, 2005; Robayo, 2016), sin el contexto adecuado, las aportaciones realizadas por sus integrantes serían difícilmente potenciadas. Es por ello que, adoptar una cultura organizacional que incentive principalmente la generación de nuevas ideas, la libertad o autonomía en el lugar de trabajo, la tolerancia al error, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo podría contribuir a generar mayor innovación dentro de las organizaciones (Naranjo, 2010).

Si bien la investigación empírica ha proporcionado evidencia de una relación significativa entre la cultura organizacional y la innovación en contextos europeos, estos resultados no han sido analizados ni discutidos en el contexto latinoamericano y específicamente en el caso de Ecuador, los estudios en esta área son aún incipientes.

Debido a ello, la presente investigación se constituirá como un estudio preliminar que analizará la relación entre la Cultura Organizacional, su tipología y los resultados de innovación en las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo.

Esta delimitación se realizó tomando como referencia los resultados de la última Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) realizada en el 2014 en el Ecuador, la cual puso de manifiesto los esfuerzos que realizan las medianas y grandes empresas del país en actividades de innovación.

De la misma manera se tomó como referente al Cantón Santo Domingo considerado un importante eje que reúne los principales sectores económicos del país (agrícola, industrial y comercial) y que serán considerados dentro de este estudio.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar la relación entre la cultura organizacional y los resultados de innovación generados por las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo, a través de un estudio cuantitativo, correlacional y transeccional con la finalidad de conocer si determinados tipos de cultura organizacional pueden favorecer a generar mayores resultados de innovación dentro de las organizaciones.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar los tipos de cultura organizacional que caracterizan a las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo.
- Conocer el contexto sobre el cual se ha desarrollado la innovación en las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo.
- Identificar los resultados de innovación generados en los últimos 5 años por este tipo de empresas.
- Definir la correlación entre la tipología de cultura organizacional y los resultados de innovación de las empresas investigadas.
- Establecer si la cultura organizacional puede considerarse un factor determinante para la innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Fundamentación teórica

##### 2.1.1. Cultura organizacional

###### 2.1.1.1. Perspectivas teóricas

La producción científica existente aborda dos perspectivas sobre las cuales puede ser analizada la cultura organizacional: la primera defiende que las organizaciones “tienen” cultura y la segunda defiende que las organizaciones “son” cultura. El primer enfoque se conoce como enfoque funcionalista o instrumental, mientras que el segundo enfoque se conoce como enfoque interpretativo.

###### 2.1.1.1.1. *Enfoque funcionalista*

El enfoque funcionalista considera a la cultura como una variable independiente (interna o externa a la organización) que puede ser medible y controlable (Pacheco Torralva, 2015), mientras que el enfoque interpretativo considera que las organizaciones son fenómenos productores de cultura formadas por supuestos, valores y patrones de significados compartidos entre los miembros de la organización (Müller, del Nogal, & Salazar, 2012).

La perspectiva de la cultura como variable independiente asume que ésta es uno de los elementos que componen a la organización y la definen (Pacheco Torralva, 2015), siendo fundamental para explicar el comportamiento organizacional (Frassa, 2011). Así, la cultura

organizacional brinda un sentido de identidad e integración a los miembros de la organización, facilitando los compromisos grupales dentro de ella y dotando de significados a las conductas de sus miembros (Coller & Garvía, 2004).

En este sentido, la cultura organizacional puede ser controlada por una serie de valores, normas y prácticas coherentes con los objetivos de la organización (Pacheco Torralva, 2015), y puede ser modificada a través de estrategias organizacionales y políticas que integren el comportamiento interno de los miembros de la organización para adaptar el cambio organizacional a las circunstancias del entorno (Robbins, 2004).

#### ***2.1.1.1.2. Enfoque interpretativo***

La cultura organizacional desde la perspectiva interpretativa concibe a la organización como formas expresivas y manifestaciones del inconsciente humano, centrándose en estudiar los elementos únicos de las culturas organizacionales o los niveles que dotan de singularidad a cada organización (Müller, del Nogal, & Salazar, 2012). Así, la organización puede ser entendida como el punto de encuentro de significados, sentimientos, valores y estados de ánimo, convirtiéndola más en una experiencia que en una entidad (Coller y Garvía, 2004).

#### **2.1.1.2. Dimensiones y tipologías**

Las investigaciones basadas en teorías referentes a la cultura organizacional pueden agruparse en tres categorías: *el enfoque entre culturas, el enfoque de estructuras interrelacionadas y el enfoque de tipologías culturales.*

El enfoque entre culturas se centra en relacionar rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales.

Por otro lado, las estructuras interrelacionadas se enfocan en identificar las variables que conforman la cultura organizacional y su relación con otras variables del ámbito organizacional.

Finalmente el enfoque de tipologías culturales se centra en investigar características claves de la cultura organizacional y tipologías que representen genéricamente formas de cultura organizacional.

Dentro de los principales modelos de tipología cultural se encuentran:

- **Inventario de Cultura Organizacional (OCI):** Desarrollado por Cooke y Lafferty (1987) presenta tres tipos de cultura: cultura constructiva, cultura pasivo-defensiva y cultura agresivo-defensiva.
- **Encuesta sobre Prácticas de Trabajo:** desarrollado por Hofstede et al. (1990) es utilizado para medir las culturas de diferentes países mediante percepciones sobre las características del entorno de trabajo.
- **Perfil de Cultura Organizacional (OCP):** Desarrollado por O'Reilly, Chatman, y Caldwell (1991) y más tarde por Ashkanasy, Broadfoot, y Falkus (2000) mide ocho dimensiones de la cultura utilizando una escala tipo Likert. Estas dimensiones son: innovación, atención al detalle, orientación al resultado, agresividad, apoyo, énfasis en la recompensa, orientación de equipo y decisión.
- **Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS):** Desarrollado por Denison y Neale (2000) mide cuatro dimensiones que se subdividen a su vez en subdimensiones. Estas dimensiones son: implicación, cuyas subdivisiones son empowerment, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades; consistencia cuyas subdivisiones son valores centrales, acuerdo,

coordinación e integración; adaptabilidad cuyas subdivisiones son orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo; y misión con sus subdivisiones dirección, metas, objetivos y visión.

- **Modelo de Valores en Competencia (MVC):** Desarrollado por Cameron & Quinn (1999) mide cuatro tipos de cultura organizacional: cultura de clan, cultura de adhocracia, cultura racional o de mercado y cultura jerárquica.

### **2.1.1.3. Elementos de la cultura organizacional**

La cultura organizacional está conformada por un conjunto de elementos visibles y elementos invisibles (ver figura 1).

Dentro de los elementos visibles se encuentran las normas, políticas, lenguaje, historias, ritos, ceremonias, rituales, rutinas y artefactos simbólicos (indumentaria, instalaciones y equipos, imagen corporativa). Por otro lado, dentro de los elementos invisibles se encuentran los valores, creencias y supuestos básicos (Gutterman, 2015).

Según Schein (1988), estos elementos pueden ser clasificados en tres niveles desde los cuales puede ser comprendida la cultura organizacional.

- En el primer nivel se encuentran los elementos de la cultura que pueden ser directamente observables como por ejemplo los artefactos simbólicos (instalaciones, colores, imagen corporativa, indumentaria), tecnologías utilizadas, el lenguaje escrito y hablado, los ritos, ceremonias, historias, rituales, políticas, normas y procedimientos de trabajo.

- En el segundo nivel se encuentran los valores cuya función es regular la forma en cómo deben relacionarse los individuos. Los valores incidirán en las formas de pensar y actuar que se consideran correctas o no y servirán como un referencial para evaluar el comportamiento de las personas y para la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre. Cuando los valores comienzan a ser aceptados y compartidos por los miembros del grupo, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas inconscientes que orientarán su conducta.
- En el tercer nivel se encuentra la parte más profunda y menos observable de la cultura organizacional, los supuestos básicos, presunciones, pensamientos (inconscientes) y creencias arraigadas en la organización. En un primer momento estos supuestos fueron valores conscientes que con el paso del tiempo dejaron de ser cuestionados constituyéndose en “verdades” y que inciden en la forma en cómo se afrontan las situaciones cotidianas.

Así, cuanto más profundo sea el nivel, mayor será la dificultad para cambiar la cultura organizacional, ya que aquello implicaría un cambio en los supuestos básicos y creencias arraigadas en la organización (Chiavenato , 2009).

#### **2.1.1.4. Funciones de la cultura organizacional**

Según Nelson y Quick (2013) la cultura organizacional cumple cuatro funciones principales:

- Brindar un sentido de identidad a los miembros que integran una organización y aumentar su compromiso con la misma.

- Proporcionar a los colaboradores un medio para interpretar el significado de sucesos organizacionales, por ejemplo a través de símbolos organizacionales como logos corporativos.
- Reforzar los valores organizacionales.
- Servir como un mecanismo de control para modelar el comportamiento de los miembros de una organización.

#### **2.1.1.5. Modelo teórico aplicado**

##### **Modelo de Valores en Competencia (MVC)**

El Modelo de Valores en competencia desarrollado por Cameron y Quinn se ha convertido en el modelo más ampliamente difundido y utilizado en investigaciones empíricas referentes al estudio de la cultura organizacional, ya que posee una serie de ventajas frente a la utilización de otros instrumentos de medición:

- **Es práctico:** ya que engloba las dimensiones claves de la cultura que han marcado la diferencia en el éxito de las organizaciones.
- **Es oportuno:** ya que el proceso de diagnóstico y cambio puede alcanzarse en un tiempo razonable.
- **Es integral:** ya que puede incluir a todos los miembros de una organización pero esencialmente a aquellos que son responsables de la dirección y del proceso de cambio
- **Es cualitativo y cuantitativo:** el proceso se basa en la medición cuantitativa de las dimensiones culturales clave, así como en métodos cualitativos que captan aspectos del ambiente inmedibles de la organización.

- **Es manejable:** ya que el proceso de diagnóstico y cambio puede ser realizado por un equipo dentro de la organización, generalmente el equipo directivo y no requiere de consultores externos.
- **Es válido:** ya que se encuentra respaldado por una extensa literatura empírica previa y dimensiones subyacentes que tienen un fundamento académico verificado.

Este modelo ha sido utilizado en más de mil organizaciones por considerarse útil y preciso para diagnosticar aspectos importantes de la cultura organizacional e incluso por su carácter predictivo del desempeño organizacional. Su objetivo principal es ayudar a identificar la cultura actual de la organización.

El Modelo de Valores en Competencia establece la existencia de cuatro tipos de cultura organizacional a partir de dos dimensiones (ver figura 1). La primera dimensión (estabilidad versus flexibilidad) hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión (orientación interna vs orientación externa) hace referencia a si la empresa se preocupa principalmente por su personal y sus procesos internos, o si lo hace por sus clientes, competidores y el entorno general.



**Figura 1** Modelo de Valores en Competencia

Fuente: (Cameron, & Quinn, 2006, p.35)

La combinación de las dos dimensiones descritas anteriormente da como resultado la creación de cuatro tipos de cultura organizacional: clan, de adhocracia, jerárquica y racional (o de mercado) cuyas características principales se resumen a continuación:

**Tabla 1**

*Características de la cultura Clan*

<b>Enfoque</b>	<b>Características</b>
<b>Orientación</b>	Colaborativo
<b>Tipo de líder</b>	Facilitador, mentor, constructor de equipos
<b>Elementos que favorecen la creación de valor</b>	Compromiso, comunicación, desarrollo humano
<b>Teoría de la efectividad</b>	El desarrollo humano y la participación generan efectividad
<b>Estrategias de calidad</b>	Empoderamiento, construcción de equipos, participación de colaboradores, desarrollo humano, comunicación abierta

Fuente: (Cameron, & Quinn, 2006)

**Tabla 2**  
*Características de la Cultura de Adhocracia*

<b>Enfoque</b>	<b>Características</b>
<b>Orientación</b>	Creativo.
<b>Tipo de líder</b>	Innovador, emprendedor, visionario.
<b>Elementos que favorecen la creación de valor</b>	Resultados innovadores, transformación, agilidad.
<b>Teoría de la efectividad</b>	La innovación, visión y adquisición/creación de nuevos recursos generan efectividad.
<b>Estrategias de calidad</b>	Sorpresa y deleite, creación de nuevos estándares, anticipación a necesidades, mejora continua, búsqueda de soluciones creativas.

Fuente: (Cameron, & Quinn,2006)

**Tabla 3**  
*Características de la Cultura de Mercado*

<b>Enfoque</b>	<b>Características</b>
<b>Orientación</b>	Competencia.
<b>Tipo de líder</b>	Competidor, productor de resultados.
<b>Elementos que favorecen la creación de valor</b>	Cuota de mercado, logro de metas, rentabilidad.
<b>Teoría de la efectividad</b>	La competencia agresiva y la orientación al cliente generan efectividad.
<b>Estrategias de calidad</b>	Medición de las preferencias de los clientes, mejora de la productividad, creación de asociaciones externas, mejora de la competitividad, alianzas estratégicas.

Fuente: (Cameron, & Quinn,2006)

**Tabla 4**  
*Características de la cultura Jerárquica*

<b>Enfoque</b>	<b>Características</b>
<b>Orientación</b>	Control.
<b>Tipo de líder</b>	Coordinador, monitor, organizador.
<b>Elementos que favorecen la creación de valor</b>	Eficiencia, puntualidad, coherencia y uniformidad.

**CONTINÚA** 

<b>Teoría de la efectividad</b>	El control y la eficiencia con procesos apropiados generan efectividad.
<b>Estrategias de calidad</b>	Detección de errores, medición, control de procesos, resolución sistemática de problemas, herramientas de calidad.

---

Fuente: (Cameron, & Quinn,2006)

Según el Modelo de Valores en Competencia, los tipos de cultura organizacional descritos anteriormente, pueden ser medidos a partir de seis factores organizacionales:

- Las características dominantes de la organización,
- El liderazgo organizacional,
- La gestión del personal,
- El vínculo organizacional,
- El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización,
- El criterio de éxito.

Así, la tipología de cultura organizacional descrita en este modelo coincide con las principales formas de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional y con las teorías de gestión relacionadas al éxito de las organizaciones, los enfoques de la calidad de la organización, los roles de liderazgo y las habilidades de gestión (Cameron & Quinn, 2006).

### **2.1.2. Cultura de Innovación**

Diversos autores en la literatura han manifestado que la cultura organizacional puede contribuir a generar un comportamiento creativo e innovador dentro de las organizaciones (Johnson, 1996; Tesluk, Faar, & Klein; 1997; Martins, & Martins, 2002; Martins, & Terblanche, 2003).

Sin embargo, en ocasiones la cultura organizacional puede también constituir un obstáculo para el desarrollo de este comportamiento, todo depende de los valores que fomente dentro de la organización (Martins, & Martins, 2002; Naranjo & Calderón, 2015).

Estudios enfocados en analizar este aspecto han establecido una serie de valores o supuestos que pueden caracterizar una cultura organizacional que fomente la innovación (ver tabla 5).

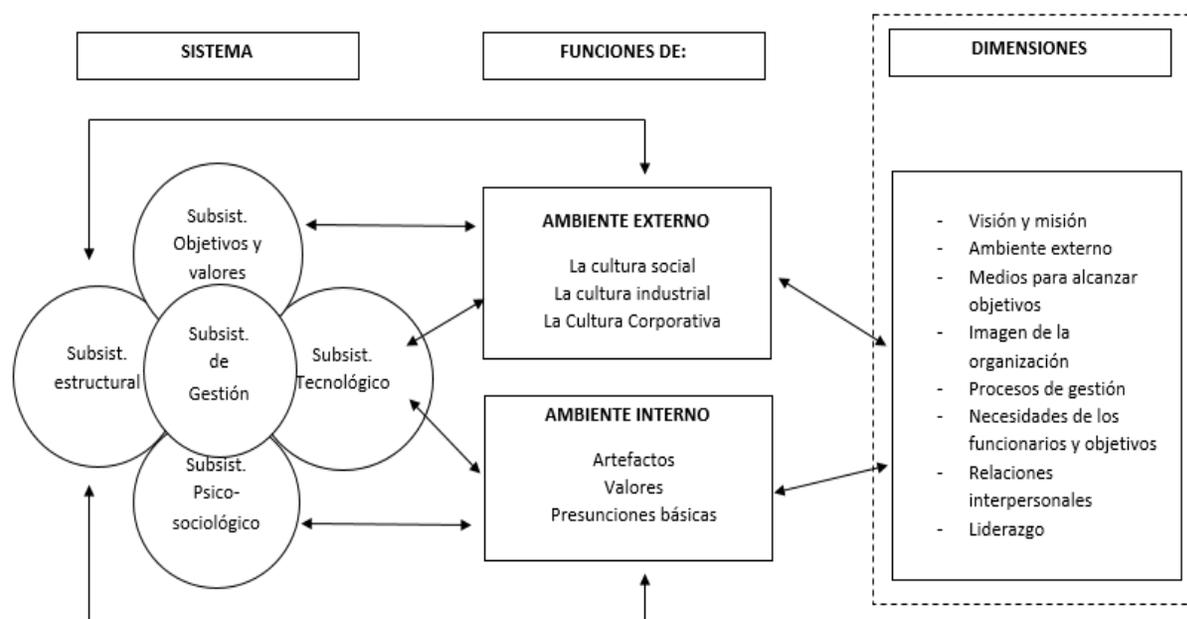
**Tabla 5**  
*Características de las culturas que favorecen la innovación*

<b>Características</b>	<b>Autores</b>
<b>Creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor</b>	Wallach (1983); Shrivastava y Souder (1987); Claver, Llopis, Garcia y Molina (1998); Schneider, Gunnarson y Niles-Jolly (1994); Canalejo (1995); Martins y Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog, Vickers, y Bear (2006)
<b>Libertad/autonomía</b>	Shrivastava y Souder (1987); Ahmed (1998); Arad, Hanson y Schneider (1997); Martins y Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog, Vickers, y Bear (2006)
<b>Asunción de riesgo</b>	Wallach (1983); Claver et al. (1998); Martins y Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog, Vickers, y Bear (2006)
<b>Trabajo en equipo</b>	Canalejo (1995); Arad et al. (1997); Martins y Terblanche (2003); McLean (2005); Jamrog, Vickers, y Bear (2006)
<b>Suficiencia de recursos</b>	Ahmed (1998); McLean (2005); Jamrog, Vickers, y Bear (2006)
<b>Orientación estratégica hacia el cliente</b>	Canalejo (1995); Martins y Terblanche (2003); Jamrog, Vickers, y Bear (2006)
<b>Toma de decisiones</b>	Martins y Terblanche (2003); McLean (2005)
<b>Participación de los trabajadores</b>	Claver et al. (1998); McLean (2005)
<b>Aprendizaje continuo</b>	Canalejo (1995); Martins y Terblanche (2003).
<b>Flexibilidad</b>	Arad et al. (1997); Martins y Terblanche (2003).

Fuente: (Naranjo 2010, p.61).

### 2.1.2.1. Modelo teórico para el estudio de la Cultura de Innovación

Para poder analizar la influencia de la cultura organizacional sobre la innovación, varios estudios han partido del modelo de cultura organizacional propuesto por Martins (1987) ya que dicho modelo explica la interacción entre los diferentes subsistemas organizacionales con el ambiente externo y elementos internos que conforman la cultura organizacional (ver figura 2).



**Figura 2** Modelo de Cultura Organizacional

Fuente: (Martins,1997)

A partir de este modelo, se han generado una serie de modelos teóricos que identifican posibles determinantes organizacionales (incluidos aquellos relacionados a la cultura organizacional) que pueden fomentar la innovación dentro de las empresas. Los principales modelos se resumen en la tabla 6:

**Tabla 6***Modelos teóricos referentes al estudio de la cultura de innovación*

<b>Autores</b>	<b>Determinantes para la innovación</b>
<b>Martis &amp; Terblanche (2003)</b>	Estrategia, estructura, mecanismos de apoyo, comportamientos que fomenten la innovación, comunicación.
<b>Cunha (2005)</b>	Estrategia y posicionamiento de mercado, estructura y ambiente organizacional interno, gestión de la tecnología, gestión de personas y gestión de alianzas.
<b>Dombrowski et al. (2007)</b>	Misión y visión innovadora; Comunicación democrática; Espacios seguros; Flexibilidad; Colaboración; Expansión de los límites organizacionales; Incentivos; Liderazgo.
<b>Morcillo, Rodríguez &amp; Rubio (2007)</b>	Tecnología interna (gestión de la innovación, recursos tecnológicos); Gestión (liderazgo, libertad de acción, capacidad de toma de decisiones); Aprendizaje (aprendizaje individual, aprendizaje en grupo, aprendizaje organizacional, capital organizacional); Personas (aptitud, habilidades, conocimiento, creatividad); Tecnología institucional (Política tecnológica)
<b>Ismail, &amp; Abdmajid (2007)</b>	Liderazgo, estructura, estrategia y cultura organizacional.
<b>Dobni (2008)</b>	Intención de ser innovador, infraestructura para apoyar la innovación, un nivel de comportamientos operacionales necesarios para influenciar el mercado y una orientación a la creación de valor, y un entorno que propicie la innovación.
<b>Bravo, &amp; Herrera (2009)</b>	Creación de conocimiento, absorción de conocimiento, integración de conocimiento y reconfiguración de conocimiento. Estos cuatro procesos están soportados por cuatro tipos de recursos: capital humano, liderazgo, estructuras y sistemas y la cultura organizacional.
<b>Tuan &amp; Venkatesh (2010)</b>	Visión, estructura organizacional, mecanismos de apoyo y estimuladores de la Innovación.

### **2.1.3. Innovación**

#### **2.1.3.1. Perspectivas teóricas**

##### **2.1.3.1.1. Teorías económicas**

Las teorías económicas generales o neoclásicas consideran a la innovación como la creación de capital fijo (o activos) y experimentos de mercado, siendo clave en la estrategia empresarial o parte de los elementos que conlleva a una decisión de inversión ya sea destinada a fomentar la capacidad de desarrollo de productos o mejora de la eficiencia (OECD, 2005).

Dentro de las principales teorías económicas se encuentra la Teoría del Desarrollo Económico de Schumpeter (1934) quien consideró a la innovación como el medio capaz de explicar el desarrollo económico:

“El desarrollo económico está movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico, en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamó a este proceso “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso del cambio”. (OECD, 2005, p.37)

En base a lo anterior, Schumpeter propuso cinco manifestaciones de la innovación:

- Introducción de nuevos productos
- Introducción de nuevos métodos de producción
- Apertura de nuevos mercados

- Desarrollo de fuentes de suministro de materias primas u otros insumos
- Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad

Otra de las teorías resultantes de este enfoque es la Teoría de la Organización Industrial la cual se interesaba por el funcionamiento de la economía de mercado, en términos de estructura de mercado, conducta y funcionamiento (Pearce, 1999).

La estructura de mercado hace referencia a aspectos como la concentración de compradores y vendedores en el mercado, la diferenciación de productos, barreras de entrada, fusiones, integración vertical, entre otros. La conducta de mercado por otro lado, hace referencia al comportamiento de las empresas en cuanto a la determinación de precios, investigación, estrategia de producto, publicidad, innovación, etc.; y el funcionamiento del mercado evalúa la conducta empresarial en términos de eficiencia, crecimiento económico y equidad.

Esta teoría destaca la importancia del posicionamiento de una empresa con respecto a la competencia. Así, las empresas que innovan lo hacen para defender su situación actual y obtener ventajas competitivas con respecto a sus competidoras adoptando posiciones proactivas o reactivas (OECD, 2005).

#### ***2.1.3.1.2. Teorías de la Innovación en las organizaciones***

Las teorías referentes a este enfoque pueden agruparse en tres corrientes: Las teorías referentes a las estructuras organizacionales, las teorías sobre los procesos de aprendizaje y las teorías relacionadas al cambio y adaptación de las empresas al entorno (OECD, 2005).

La primera corriente se enfoca en estudiar el vínculo entre las formas estructurales y la tendencia de una organización para innovar; la segunda corriente permite entender la capacidad que tienen las empresas para crear y explotar nuevos conocimientos para las actividades innovadoras; y por último, la tercera corriente estudia si éstas pueden adaptarse a circunstancias que se generan de cambios tecnológicos y transformaciones radicales del entorno en el que operan (Lam, 2011).

#### ***2.1.3.1.3. Teorías de la difusión y adopción de la innovación***

Las teorías referentes a la innovación también se han enfocado desde el punto de vista de la difusión y la adopción. Según Rogers (2003) la difusión es “el proceso mediante el cual una innovación es comunicada a través de ciertos canales a lo largo del tiempo entre los miembros de un sistema social” (p. 5).

Los principales modelos que respaldan este enfoque son el Modelo de Difusión de Bass y el Modelo de difusión basado en Dinámica de Sistemas de Milling y Maier.

Por otro lado, Rogers (2003) define a la adopción como:

“El proceso mediante el cual un individuo (u otra unidad de decisión) pasa de un primer conocimiento de una innovación, a formarse una actitud hacia ella, para tomar la decisión de adoptarla o rechazarla, para implementar la nueva idea y confirmar esta decisión”. (p.20)

Los principales modelos que respaldan este enfoque son la Teoría de la Difusión de la Innovación, que es más considerada un modelo de adopción que difusión, el Marco Conceptual de Adopción de Frambach y Schillewaert y el Modelo Dinámico de Implementación de Innovaciones de Repenning.

De esta manera se podría diferenciar ambos enfoques dado que la perspectiva de la difusión analiza el fenómeno de la innovación desde el punto de vista del productor de ésta, mientras que el enfoque de adopción analiza el fenómeno de la innovación desde el punto de vista usuario.

#### ***2.1.3.1.4. Teorías evolucionistas***

Las teorías evolucionistas se basan en los principios del proceso de evolución biológico aplicados a la economía y tecnología. Desde el enfoque económico, se analiza el comportamiento de las empresas y su adaptabilidad al entorno partiendo del cambio tecnológico y del proceso competitivo, en donde el conocimiento y el aprendizaje son características básicas del proceso innovador (OECD, 2005).

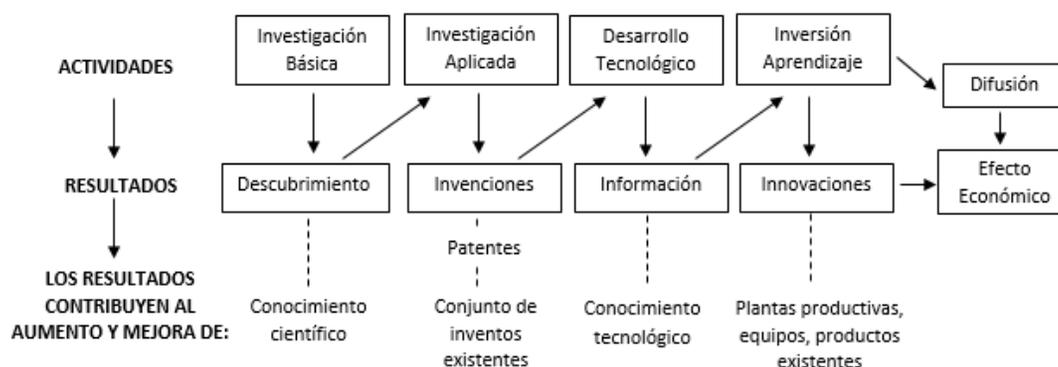
Los autores de la economía evolucionista también propusieron la creación de Sistemas Nacionales de Innovación como un “conjunto de instituciones que determinan el comportamiento innovador de las empresas nacionales, producto de la interacción de sus agentes y su idiosincrasia” (Lovera et al., 2008, p.51).

### 2.1.3.2. Modelos de innovación

Los modelos de innovación permiten identificar los componentes y etapas del proceso innovador. A continuación se realizará una breve revisión de los modelos principales:

#### *Modelo lineal*

El modelo lineal describe a la innovación como un proceso secuencial y de una sola dirección que parte de la investigación científica y culmina con el lanzamiento de un producto al mercado (ver figura 3). A pesar de su simplicidad, este modelo ha recibido varias críticas por su rigidez para describir el proceso de innovación y por no contemplar en él factores externos.



**Figura 3** Modelo lineal de innovación

Fuente: (Escorsa, & Valls, 1997, p.26)

De este modelo se derivaron el Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología y el Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado.

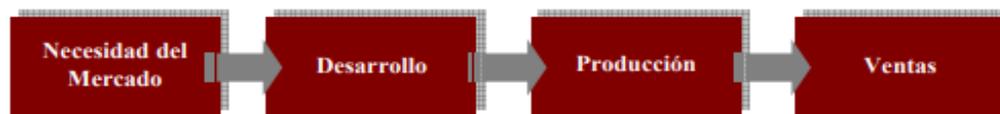
El Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología propone que el proceso de innovación parte del conocimiento científico y culmina con la comercialización de un producto que puede o no ser económicamente viable (ver figura 4).



**Figura 4** Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología

Fuente: (Rothwell, 1994, p.8)

En el Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado, las necesidades de los consumidores se convierten en el motor que desencadena el proceso de innovación, pues constituye la principal fuente de ideas que dirigen la I+D para desarrollar productos o procesos de innovación (ver figura 5).



**Figura 5** Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado

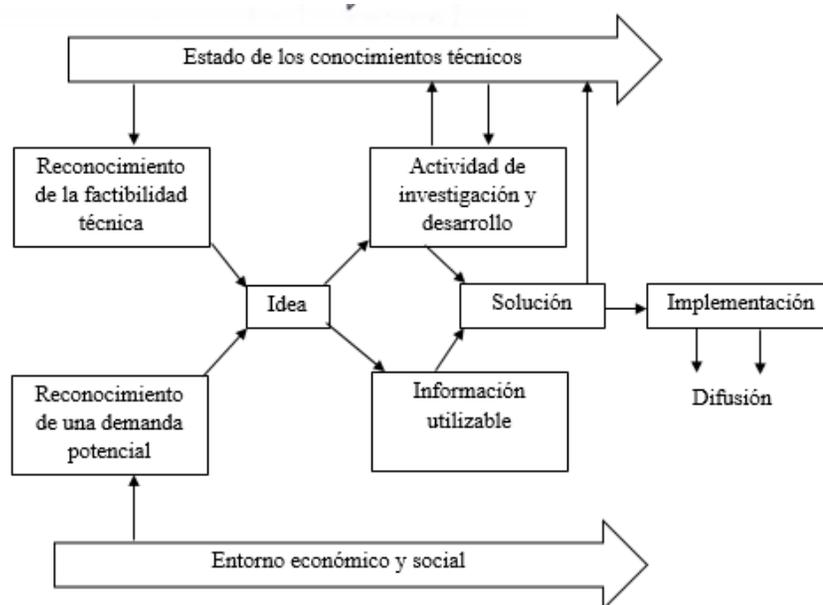
Fuente: (Rothwell, 1994, p.9)

### ***Modelo de Marquis***

El modelo de Marquis es un modelo más realista ya que afirma que el proceso de innovación parte de una idea sobre un nuevo o mejor producto o proceso y no necesariamente proviene del departamento de investigación, pudiendo surgir de cualquier parte de la organización.

En este modelo una vez generada la idea se evalúan los conocimientos técnicos disponibles y, en el caso de que éstos no fueran suficientes, será necesaria la ayuda del proceso de investigación.

A partir de esta etapa se desarrollará un prototipo del producto para evaluar sobretodo costos y finalmente se trabaja en aspectos como el diseño, fabricación, marketing y la parte de comercialización (ver figura 6).



**Figura 6** Modelo de Marquis

Fuente: (Escorsa, & Valls, 1997, p.27)

### ***Modelo interactivo o mixto***

El modelo interactivo o mixto representado principalmente por Kline, representa al proceso de innovación como una secuencia lógica pero no necesariamente continua. Se encuentra constituido por etapas interdependientes e interactivas (ver figura 7).

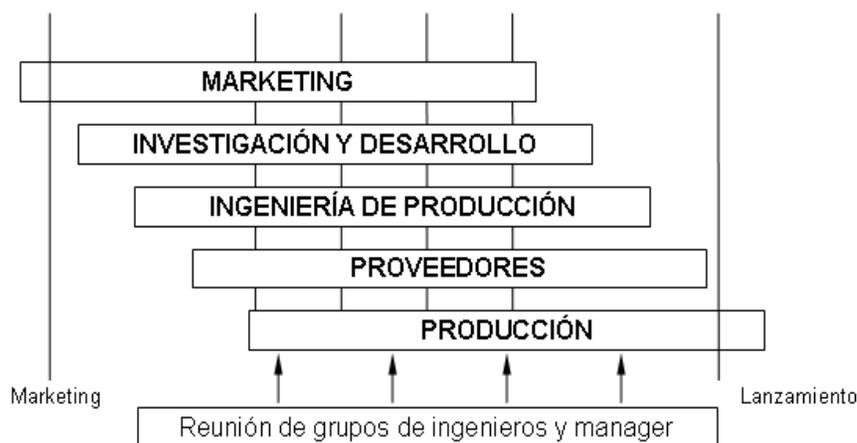


### ***Modelo Integrado***

En el modelo integrado el proceso de innovación se encuentra constituido por varias fases que empiezan a ser gestionadas a través de procesos no secuenciales, sino procesos solapados o simultáneos, esto debido a la necesidad de impulsar la velocidad en el desarrollo de productos para volver a las empresas más competitivas (ver figura 8).

Este modelo fue principalmente utilizado por empresas japonesas y en él se toma en cuenta la integración del proceso de innovación con otros actores externos como proveedores, clientes y en ciertos casos con universidades y agencias gubernamentales (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007)

El modelo Schmidt – Tiedemann o modelo de concomitancia es el más representativo ya que reúne de forma conjunta las tres áreas funcionales más importantes del proceso de innovación (ver figura 8). Estas áreas son la función de investigación (tanto básica como aplicada), la función técnica y la función comercial (investigación de mercado, ventas y distribución) (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007).



**Figura 8** Modelo Integrado

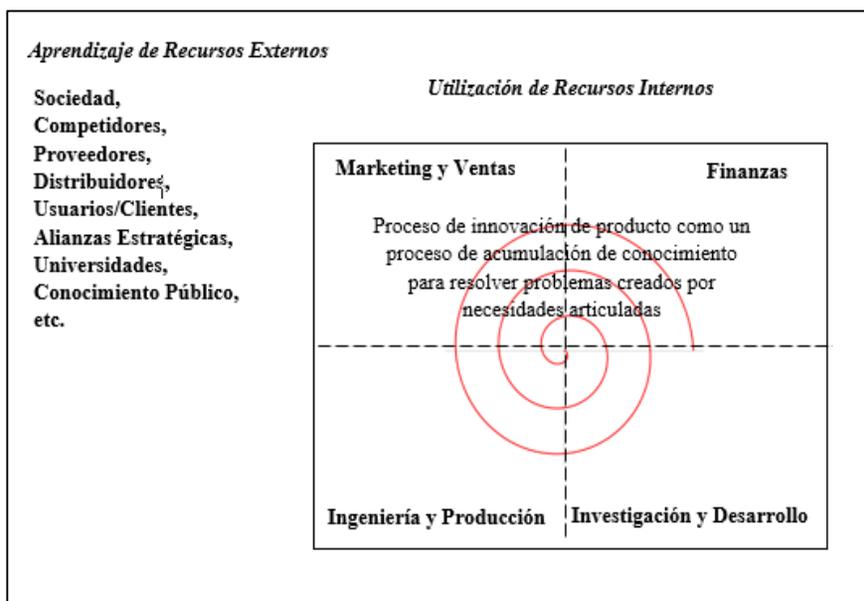
Fuente: (Inche, 1998, p.14)

### ***Modelo en Red***

El modelo en red concibe al proceso de innovación como un proceso en red que involucra elementos de aprendizaje internos y externos y alianzas estratégicas basadas en la cooperación interempresarial para la generación y el desarrollo de la innovación (Inche, 1998).

El aprendizaje organizacional en este modelo es clave y los agentes externos como clientes, proveedores, laboratorios públicos, agencias gubernamentales, universidades, etc., son considerados importantes fuentes de información externa (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007).

De este modelo surgen los denominados Sistemas de Innovación y describen de manera más precisa y realista cómo se genera el proceso de innovación (ver figura 9).



**Figura 9** Modelo en Red

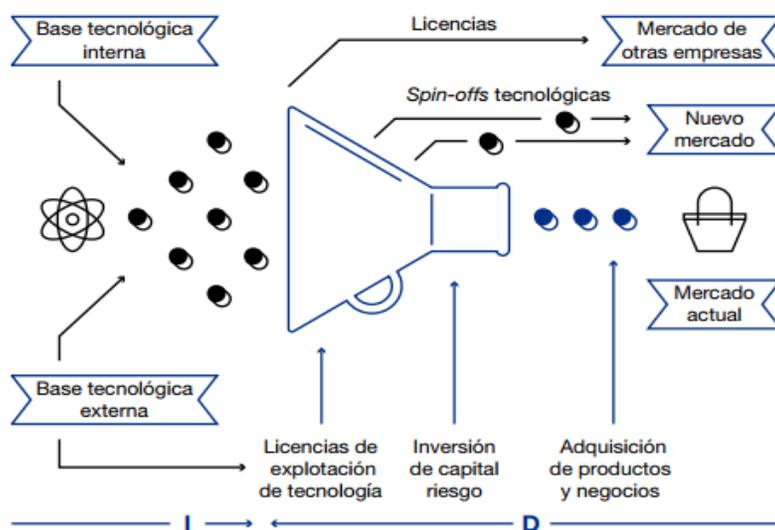
Fuente: (Velasco, Zambrano, & Gurutze, 2007, p.11)

### ***Modelo de Innovación abierta***

De los modelos en red para explicar el proceso de innovación se derivan los modelos de innovación abierta. Los modelos de innovación abierta contemplan “el uso de los flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación” (Chesbrough, 2006, p.1).

Estos flujos de conocimiento por los que fluyen las ideas de innovación abierta pueden ser de “a fuera hacia adentro” y de “adentro hacia afuera”. En el primer caso, y siendo el más habitual, los procesos de innovación reciben muchos tipos de tipos de información y aportaciones desde el exterior. En el segundo caso, se requiere que las empresas permitan que sus ideas propias que no han sido utilizadas o han sido infrautilizadas, salgan al exterior y puedan ser utilizadas en otras empresas o modelos de negocio (Chesbrough, 2009).

Por tanto, en este modelo, mantener las alianzas con terceros es crucial para la acumulación de conocimiento y para la comercialización de la innovación (ver figura 10).



**Figura 10** Modelo de Innovación abierta

Fuente: (Chesbrough, 2009, p.10)

### 2.1.3.3. Tipología de la innovación

En línea con la evolución de los diferentes conceptos de innovación en la literatura existente, se han desarrollado diferentes tipos de innovación en función de determinados factores. De manera general, se resumen en la Tabla 7.

**Tabla 7**  
*Tipología de la Innovación*

Factor	Tipología
<i>Por su naturaleza u objeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De producto (bien o servicio)</li> <li>• De proceso</li> <li>• De métodos o técnicas de comercialización</li> <li>• De métodos o técnicas de gestión</li> <li>• Organizacionales</li> </ul>

CONTINÚA 

---

<i>Por su grado de novedad</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Radicales</li><li>• Incrementales</li><li>• Adaptativas</li></ul>
<i>Por su impacto económico</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Básicas</li><li>• De mejora</li></ul>

---

Fuente: (Benavides, 1998)

#### **2.1.3.4. Tipología aplicada**

#### **2.1.3.5. Tipología del Manual de Oslo**

Debido que en el presente estudio se analizarán los resultados del proceso de innovación en las empresas, se tomará como referencia la tipología de la innovación propuesta por el Manual de OSLO debido a su relevancia para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas en el campo de la innovación a nivel internacional.

Adicional a ello, el Manual de Oslo constituye un referente importante para el análisis y recopilación de datos referentes a la innovación tecnológica, ya que constituye una guía que define los conceptos más relevantes y las actividades que forman parte del proceso de innovación, así como los tipos de innovación y el impacto de estas innovaciones en el desempeño de la organizaciones.

La base sobre la cual se apoya el marco utilizado por este manual para la medición de la innovación la constituyen las diferentes teorías sobre las cuales se ha desarrollado el concepto de innovación.

Así, el Manual de OSLO propone una nueva definición de innovación, entendida ésta como:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OECD, 2005, p.56)

Acorde a esta definición, la innovación puede catalogarse como *innovación de producto*, *innovación de proceso*, *innovación en marketing* e *innovación en organización*.

De manera general, los objetivos y efectos que persiguen los tipos de innovación mencionados anteriormente, se resumen en la tabla 8:

**Tabla 8**

*Factores relativos a los objetivos y efectos de la innovación*

Referidos a	Innovación producto	Innovación proceso	Innovación organizativa	Innovación marketing
<b>Competencia, demanda y mercados</b>	X			
• Reemplazar los productos progresivamente retirados	X			
• Aumentar la gama de bienes y servicios	X			
• Desarrollar productos respetuosos con el Medio ambiente	X			
• Aumentar o mantener la cuota de mercado	X			X
• Introducirse en nuevos mercados	X			X
• Aumentar la visibilidad o la exposición de los productos				X
• Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes		X	X	
<b>Producción y distribución</b>				
• Mejorar la calidad de los bienes y servicios	X	X	X	
• Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio		X	X	

CONTINÚA 

• Reducir los costes laborales unitarios		X	X	
• Reducir el consumo de materiales y de energía	X	X	X	
• Reducir los costes de diseño de los productos		X	X	
• Reducir las demoras en la producción		X	X	
• Cumplir las normas técnicas del sector de actividad	X	X	X	
• Reducir los costes de explotación vinculados a la prestación de servicios		X	X	
• Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios		X		
• Mejorar la capacidad en cuanto a tecnologías de la información		X	X	
<b>Organización del lugar de trabajo</b>				
• Mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa			X	
• Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos			X	
• Aumentar la adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes			X	
• Establecer relaciones más estrechas con la clientela			X	X
• Mejorar las condiciones de trabajo		X	X	
<b>Varios</b>				
• Reducir el impacto ambiental o mejorar la sanidad y la seguridad	X	X	X	
• Respetar las normas	X	X	X	

Fuente: (OECD, 2005, p.124)

## **2.1.4. Cultura Organizacional e Innovación**

### **2.1.4.1. Teoría de Recursos y Capacidades**

La Teoría de recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí debido a los recursos (tangibles e intangibles) y capacidades internas que poseen en un momento determinado. Dichos recursos y capacidades no se encuentran disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones y pueden convertirse en fuentes de ventaja competitiva (Carrión, 2000).

De acuerdo a la Teoría de los Recursos y Capacidades, los recursos intangibles tienen un potencial mayor para generar ventajas competitivas sostenibles debido a su naturaleza de durabilidad, intransferibilidad, inimitabilidad e inapropiabilidad.

La aplicación de estos criterios a la cultura organizacional la convierten en un recurso estratégico que genera ventajas competitivas sostenibles ya que permiten impulsar la estrategia empresarial y unir a los colaboradores bajo un objetivo común de transmisión de habilidades y destrezas para alcanzar un rendimiento mayor (López 2013).

La Teoría de Recursos y Capacidades sustenta un vínculo entre la cultura organizacional y la innovación ya que para que la innovación tenga una condición de inimitabilidad, ésta debe apoyarse en elementos configuracionables como la cultura organizacional (Lengnick-Hall, 1992).

## 2.2. Marco Referencial

Los principales estudios empíricos que abordaron el estudio de la cultura organizacional y la innovación en los últimos seis años se presentan en la Tabla 9:

**Tabla 9**

*Antecedentes investigativos procedentes de la revisión de la literatura*

<b>Investigadores (Año)</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Naranjo, Jiménez, y Sanz (2011)</b>	El objetivo de este estudio fue analizar qué tipo de cultura fomenta o inhibe la innovación organizacional y la estrategia de imitación. Para ello se utilizó una muestra de 471 empresas españolas. Se concluyó que la cultura organizacional es un claro determinante de la estrategia de innovación y que las culturas adhocráticas fomentan las estrategias de innovación de liderazgo.
<b>Mohammad y Vahid (2012)</b>	El objetivo de este estudio fue examinar la influencia de la cultura organizacional (OC) en los bloques de construcción de una cultura de innovación (IC) en las empresas de automóviles iraníes. Se examinó una muestra de seis grandes compañías de automóviles y se concluyó que la innovación puede generarse en las organizaciones cuando la cultura organizacional lo apoya.
<b>Naranjo, Jiménez, y Sanz (2012)</b>	Este estudio puso de manifiesto que la cultura organizacional puede estimular la innovación o por el contrario obstaculizarla en función de los valores y comportamientos que potencie entre los miembros de la organización. Se desarrolló un estudio empírico sobre una muestra de 446 empresas españolas. Los resultados revelaron que diferentes tipos de cultura tienen efectos distintos sobre la innovación.
<b>Büschgens, Bausch, y Balkin (2013)</b>	Este estudio es un metátesis que se centró en determinar qué cultura debe implementarse en una empresa para fomentar la innovación y para evaluar si una cultura específica es un instrumento de coordinación eficaz y eficiente. Se confirmó la hipótesis de que los gerentes de las organizaciones innovadoras generalmente implementan una cultura de desarrollo, que enfatiza una orientación externa y una orientación de flexibilidad. Las culturas jerárquicas son menos probables de encontrarse en organizaciones innovadoras.

CONTINÚA 

---

<b>Ergün &amp; Tasgit (2013)</b>	Este estudio tuvo como objetivo examinar la relación entre tipos de cultura y el desempeño de la innovación en hoteles. Para ello se utilizaron 310 hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en Turquía. Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa entre los tipos de cultura organizacional y el desempeño de la innovación.
<b>Wichuwan, y Oranuch (2014)</b>	Este estudio tuvo como propósito examinar los factores predominantes que conducen a una organización innovadora desde la perspectiva de los empleados de empresas multinacionales japonesas en Tailandia. Se evidenció que la cultura organizacional tiene un impacto en la innovación organizacional y que elementos como el aprendizaje y desarrollo, la toma de decisiones participativas, la comunicación y tolerancia al riesgo, la mejora continua y el liderazgo favorecen la innovación en las organizaciones.
<b>Alvarado y Pumisacho (2015)</b>	El propósito de esta investigación fue determinar de forma empírica y cuantitativa el grado de relación entre la cultura organizacional y la innovación organizacional en un estudio con 260 personas que ocupaban cargos operativos y administrativos en las pymes del Distrito Metropolitano de Quito. Los resultados mostraron que los tipos de cultura que inciden de forma favorable en la innovación organizacional son la cultura clan, la cultura de mercado y la cultura de tipo adhocrática; sin embargo una cultura muy jerárquica posee una correlación baja con la innovación organizacional.
<b>Stoffers, Neessen, &amp; Van Dorp (2015)</b>	El objetivo de este estudio fue investigar la relación entre el comportamiento laboral innovador y la cultura organizacional en un fabricante de máquinas de envasado. Los resultados evidenciaron que existe una correlación significativa entre la cultura de tipo mercado y el comportamiento laboral innovador en la organización.
<b>Robayo (2016)</b>	Este estudio se centró en evaluar la gestión del proceso de innovación desde una perspectiva interna. Se concluyó que el éxito en la gestión de la innovación en una empresa implica la necesidad de generar desde la gerencia general una cultura innovadora e identificar los factores clave que la favorecen, dichos factores pueden ser internos y externos a la organización. Las empresas innovadoras cuentan con fuentes de innovación internas y provienen de los directivos del establecimiento.
<b>Naranjo, Jiménez, y Sanz (2016)</b>	Este estudio se centra en el papel que tiene la cultura organizacional como un factor que puede estimular o restringir la innovación y que por consiguiente afecta el rendimiento empresarial. Para ello se utilizó una muestra de 1600 empresas industriales. Los resultados evidenciaron que efectivamente la cultura puede fomentar u obstaculizar la innovación y el rendimiento empresarial y que la innovación afecta el rendimiento empresarial.

---

### **2.3. Fundamentación Conceptual**

#### **Organización**

De manera general, las organizaciones pueden ser consideradas como “unidades sociales o agrupaciones humanas creadas o recreadas con el fin de realizar objetivos específicos” (Parsons, 1960, p.17).

Al ser definidas como unidades sociales, éstas dependen de las actividades y de la suma de los esfuerzos colectivos de todos quienes la conforman para su correcto funcionamiento (Chiavenato , 2009).

#### **Cultura**

La cultura es considerada como la “característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad” (Marín, 1997, p.68).

Así mismo, Chiavenato (2009) la definió como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.122).

Dado que cultura es la característica interna de toda sociedad y que las organizaciones son consideradas como pequeñas sociedades, se pueden atribuir a estas últimas características culturales que las distinguan y definan (Morelos & Fontalvo, 2014).

## **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se define como “los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una organización” (Miron, Erez, & Naveh, 2004, p.179). Estos valores compartidos forman la base de la comunicación y la comprensión mutua y afectan el comportamiento de los colaboradores a través de la integración interna y la coordinación (Hofstede, 1988; Martins & Terblanche, 2003).

Así mismo, Romero (2009) definió la cultura organizacional como “una filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales”(p.1). De esta manera, la cultura organizacional constituye para los colaboradores un marco referencial para enfrentar las situaciones cotidianas (Velasco, 2015).

## **Cultura Innovadora**

Una cultura innovadora se define como:

Una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional (Rueda & Rodenes, 2010, p.3).

## **Cultura clan**

La cultura clan es característica de una cultura flexible y con una orientación interna, es por ello que enfatiza el desarrollo humano, el empoderamiento, el trabajo en equipo, la participación de los colaboradores y el compromiso con la organización (Cameron & Quinn, 2012).

En este tipo de cultura, la organización es considerada una gran familia por lo cual sus miembros se mantienen unidos por un sentimiento lealtad o tradición. El líder adquiere el papel de tutor y protector de los demás (Naranjo et al., 2012).

### **Cultura de adhocracia**

La cultura de adhocracia es característica de una cultura flexible pero con una orientación externa, es por ello que las empresas que se identifican con ella buscan ser líderes en el mercado por lo cual se mantienen constantemente innovando, anticipándose a las necesidades de los clientes y buscando soluciones creativas (Naranjo et al., 2012).

Este tipo de cultura enfatiza la iniciativa, libertad, creatividad y la asunción de riesgos. Los líderes son considerados visionarios y emprendedores (Cameron & Quinn, 2012).

### **Cultura racional o de mercado**

La cultura racional o de mercado es característica de una cultura que fomenta la estabilidad y control en la organización para alcanzar mejoras en la productividad y competitividad de la misma sin perder la orientación externa (Naranjo et al., 2012).

Este tipo de cultura enfatiza la consecución de las metas por encima de todo y la competitividad de mercado (Naranjo et al., 2012), es por ello que sus miembros son muy competitivos entre sí y orientados a la consecución de resultados. Sus líderes se caracterizan por ser competidores y muy exigentes en el lugar de trabajo (Cameron & Quinn, 2012).

### **Cultura jerárquica**

La cultura jerárquica es característica de una cultura que fomenta la estabilidad y el control en la organización bajo una orientación interna, es por ello que enfatiza la estabilidad de sus

miembros, la eficiencia de los procesos internos, la correcta realización del trabajo y el cumplimiento de las normas (Naranjo et al., 2012).

En este tipo de cultura, las políticas y procedimientos formales rigen lo que las personas hacen el día a día y el éxito se define en términos de entrega confiable y oportuna de los bienes o servicios, la planificación cuidadosa y la producción a bajo costo. Sus líderes se caracterizan por ser eficientes y buenos coordinadores (Cameron & Quinn, 2012).

### **Innovación**

La innovación ha sido estudiada dentro de una gran variedad de contextos que incluyen su relación con la tecnología, el comercio, los sistemas sociales y el desarrollo económico.

Para el ámbito que compete a esta investigación, la innovación será abordada desde los criterios establecidos por el Manual de Oslo que la definen como:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (OECD, 2005, p.56)

La invención se diferencia de la innovación en el sentido de que:

La invención constituye una idea, un boceto o un modelo para un nuevo o mejorado producto, proceso o sistema; mientras que la innovación, desde el punto de vista económico, se logra con la primera transacción comercial relativa al nuevo producto, proceso o sistema (Freeman, 1982).

## **Comportamiento Innovador**

El comportamiento innovador se define como “la creación, introducción y aplicación intencional de nuevas ideas dentro de un rol de trabajo para beneficiar el desempeño individual u organizacional” (Yean, Johari, & Yahya, 2016).

En la primera etapa, el individuo reconoce un problema y genera ideas o soluciones; en la segunda etapa, éste se esfuerza por promover y buscar apoyo para las ideas o soluciones dentro o fuera de la organización y; en la tercera etapa, elabora un prototipo aplicable o modelo para el uso o beneficio en un rol de trabajo, un grupo o para toda la organización (Slagter, 2009).

## **Innovación en Producto**

Según el Manual de Oslo (2005) la innovación de producto se refiere a:

La introducción de un nuevo bien o servicio o al mejoramiento significativo de sus características o al uso que se le da. Esta mejora puede ser de sus características técnicas, de sus componentes o materiales, de la información integrada, la facilidad de uso y otras características funcionales. (p.58)

Las innovaciones de producto tienen un enfoque de mercado y son principalmente impulsadas para satisfacer las necesidades de los clientes (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Para ello, “las innovaciones de producto pueden utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o pueden estar basadas en nuevos usos o combinaciones de conocimientos o tecnologías existentes” (Gunday et al., 2011, p.662).

## **Innovación en Procesos**

Según el Manual de Oslo (2005) la innovación de proceso se refiere a:

La introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución. Aquello implica cambios significativos en las técnicas, materiales, equipos o programas informáticos que también están relacionados a actividades de apoyo como compras, contabilidad, mantenimiento, entre otras. (pp.59 - 60)

“Las innovaciones de proceso pueden tener como objetivo disminuir los costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, producir o distribuir nuevos productos o significativamente mejorados” (OECD, 2005, p.59).

Mientras que las innovaciones de producto tienen un enfoque de mercado, “las innovaciones de proceso tienen un enfoque interno y son principalmente impulsadas para mejorar la eficiencia de los procesos” (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001, p.48).

## **Innovación en Marketing**

La innovación en marketing es la “aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarifación (OECD, 2005, p.60).

Estos cambios significativos en el diseño del producto se refieren a cambios en la forma y aspecto del mismo y no a la modificación de sus características funcionales o de utilización del producto. Estas modificaciones también pueden ser en la introducción de nuevos sabores para un producto alimentario por ejemplo, con la finalidad de captar nuevos segmentos de mercado (OECD, 2005).

Así, las innovaciones en marketing pueden perseguir objetivos como satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o posicionar de mejor manera un producto en el mercado para incrementar las ventas de la empresa.

### **Innovación Organizacional**

La innovación organizacional es “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas internas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OECD, 2005, p.62).

Estas innovaciones pueden perseguir objetivos como mejorar los resultados de la empresa reduciendo sus costos administrativos o de transacción, mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo (mejorando la productividad), facilitar el acceso a la información, aprendizaje y conocimiento compartido o la reducción de costos de suministros (OECD, 2005).

## **2.4. Sistemas de Variables**

### **2.4.1. Definición nominal**

- **Variable Independiente:** Cultura Organizacional.
- **Variable dependiente:** Resultados de innovación

### **2.4.2. Definición conceptual**

#### **2.4.2.1. *Cultura Organizacional***

La cultura organizacional se define como “los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una organización” (Miron, Erez, & Naveh, 2004, p.179).

#### **2.4.2.2. Resultados de innovación**

Los resultados de innovación se definen como “los diferentes productos de conocimiento, reflejados en producción científica, patentes, exportaciones de alta tecnología y las diferentes innovaciones introducidas por las empresas que invierten en I+D” (BID, 2014, p.70).

#### **2.4.3. Definición operacional**

##### **2.4.3.1. Cultura Organizacional**

Para medir la variable “cultura organizacional” se utilizará el Instrumento cuantitativo de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn debido a su utilidad y precisión para diagnosticar aspectos fundamentales de la cultura organizacional y por ser elaborado en base a las principales formas de organización conocidas, así como las teorías de gestión relacionadas al éxito de las organizaciones, los enfoques de la calidad de la organización, los roles de liderazgo y las habilidades de gestión (Cameron & Quinn, 2006).

La metodología sobre la cual se desarrolló este instrumento identifica cuatro tipos de culturas que pueden caracterizar a cualquier empresa, estas son: la cultura clan, cultura de adhocracia, cultura racional o de mercado y cultura jerárquica.

Sobre la base de esta clasificación, el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) evalúa la cultura organizacional a partir de seis dimensiones: las características dominantes de la organización, el liderazgo organizacional, la gestión del personal, el vínculo organizacional, el énfasis estratégico y el criterio de éxito.

Dentro del instrumento, cada dimensión analizada consta de cuatro alternativas de respuesta que deben ser ponderadas en base a los criterios del colaborador de manera que la suma total de cada una de las respuestas sea 100 puntos para cada una de las dimensiones analizadas.

La puntuación total de las cuatro tipologías culturales se obtiene a partir de la media de las puntuaciones de los ítems correspondientes a cada tipo de cultura en cada una de las dimensiones analizadas, es decir:

- **Cultura Clan:**  $(A1+A2+A3+A4+A5+A6)/6$
- **Cultura de Adhocracia:**  $(B1+B2+B3+B4+B5+B6)/6$
- **Cultura de Mercado:**  $(C1+C2+C3+C4+C5+C6)/6$
- **Cultura Jerárquica:**  $(D1+D2+D3+D4+D5+D6)/6$

De esta manera, el objetivo principal de este instrumento es identificar el tipo de cultura organizacional que caracteriza a las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo en su situación actual.

#### **2.4.3.2. Resultados de Innovación**

Para medir la variable “resultados de innovación” se utilizarán dos instrumentos complementarios. El primer instrumento es una encuesta adaptada del formulario de Innovación contenido en la última Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) realizada en el 2014 en el Ecuador.

Este estudio fue tomado como referente debido a que constituye la versión actualizada de la primera Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI)

realizada en el período 2009-2011 en el Ecuador y que permite conocer los principales indicadores relacionados a la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación del país. Dichos indicadores fueron levantados bajo parámetros internacionales y mediante mesas de trabajo integradas por técnicos de la SENESCYT e INEC obteniendo un total de 57 preguntas.

Para esta investigación se tomaron como referencia 7 dimensiones que evaluaban el contexto de la innovación: tipos de innovación, fuentes de innovación, fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología, fuentes de financiamiento, motivación para la implementación de innovaciones, beneficios obtenidos y factores que representaron un obstáculo para innovar.

El objetivo principal de este instrumento es conocer cuál es el contexto en el que ha desarrollado la innovación dentro de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo en los últimos 5 años.

Por otra parte, el segundo instrumento fue desarrollado en base a las definiciones de los principales tipos de innovación identificados por el Manual de Oslo, considerado este último un importante referente para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas en el ámbito de la innovación a nivel internacional.

La finalidad de este instrumento es identificar el tipo de innovación que ha sido introducido por las empresas analizadas en los últimos 5 años a partir de una serie de ítems que conforman los principales tipos de innovación. Para la medición de esta variable se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos.

Este tipo de escala es en sentido estricto, una medición ordinal (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010); sin embargo, algunos investigadores han sostenido

que también puede ser utilizada como una escala de intervalo (Pell, 2005, Creswell, 2008; & Carifio y Perla, 2008) por lo cual ha sido ampliamente utilizada en varios estudios empíricos.

## 2.5. Cuadro resumen de operacionalización de las variables

**Tabla 10**

*Operacionalización variable Cultura organizacional*

Conceptualización	Tipología	Dimensiones	Pregunta	Cod. Ítem	Técnica e Instrumento
Se define como “los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una organización” (Miron, Erez, & Naveh, 2004, p.179).	<b>Clan:</b> Relación de tipo familiar, flexibilidad, desarrollo humano, empoderamiento, trabajo en equipo, participación, consenso, compromiso. El líder adquiere un papel como tutor y protector de todos.	Características dominantes	Su organización es un espacio muy personal, es como una gran familia, las personas comparten mucho de sí mismas con los demás.	1A	Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario
		Liderazgo organizacional	En su organización el líder es quien guía y facilita la enseñanza de los demás.	2ª	
		Gestión del personal	En su organización la gestión del personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	3ª	
		Vínculo organizacional	Lo que mantiene unida a su organización es la lealtad y la confianza mutua entre sus miembros. El compromiso que reflejan sus miembros con la organización es alto.	4ª	
		Énfasis estratégico	Su organización enfatiza el desarrollo humano por encima de cualquier cosa. La confianza, la apertura y la participación de sus miembros son clave.	5ª	
		Criterio de éxito	Su organización busca alcanzar el éxito en base al desarrollo de su recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los colaboradores y el reconocimiento de los mismos	6ª	

CONTINÚA



	<p style="text-align: center;"><b>Adhocracia:</b></p> <p>Iniciativa, libertad, creatividad, asunción de riesgos, búsqueda de oportunidades. Los líderes son considerados visionarios, emprendedores y tomadores de riesgo.</p>	Características dominantes	Su organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están deseosas de dar sus opiniones y dispuestas a asumir riesgos.	1B	<p style="text-align: center;">Técnica: Encuesta</p> <p style="text-align: center;">Instrumento: Cuestionario</p>
		Liderazgo organizacional	En su organización el líder es quien apoya el espíritu emprendedor, busca la innovación y asume grandes riesgos.	2B	
		Gestión del personal	En su organización la gestión del personal se caracteriza por dejar que las personas tomen riesgos de forma individual, por fomentar la innovación, la libertad y la originalidad entre sus miembros.	3B	
		Vínculo organizacional	Lo que mantiene unida a su organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre a la vanguardia.	4B	
		Énfasis estratégico	Su organización enfatiza la creación o adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos por encima de cualquier cosa. Se valora mucho el intentar cosas nuevas y buscar nuevas oportunidades.	5B	
		Criterio de éxito	Su organización busca alcanzar el éxito en base a ofrecer productos nuevos, únicos y novedosos. Busca siempre el liderazgo en productos innovadores.	6B	

**CONTINÚA** 

	<p><b>Racional o de mercado:</b></p> <p>Consecución de objetivos ambiciosos, competitividad, orientación a resultados, participación y liderazgo de mercado. Los líderes se caracterizan por ser productores, competidores y exigentes.</p>	Características dominantes	Su organización es un lugar muy orientado a los resultados. La mayor preocupación es hacer bien el trabajo. Las personas son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas.	1C	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
		Liderazgo organizacional	En su organización el líder es quien por encima de todo, busca la consecución de las metas.	2C	
		Gestión del personal	En su organización la gestión del personal se caracteriza por la alta competitividad, los grandes retos y la consecución de resultados.	3C	
		Vínculo organizacional	Lo que mantiene unida a su organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas.	4C	
		Énfasis estratégico	Su organización enfatiza la competencia agresiva y el liderazgo de mercado por encima de cualquier cosa.	5C	
		Criterio de éxito	Su organización busca alcanzar el éxito en base a incrementar su participación de mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado es fundamental.	6C	

CONTINÚA



	<p><b>Jerárquica:</b> Eficiencia, cumplimiento de normas, formalización de procesos. Los líderes son buenos coordinadores, organizadores y eficientes.</p>	Características dominantes	Su organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales rigen lo que la gente hace.	1D	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
		Liderazgo organizacional	En su organización el líder es quien coordina los procesos de forma eficiente y hace que todo funcione de manera fluida y eficaz.	2D	
		Gestión del personal	En su organización la gestión del personal se caracteriza por dar seguridad en el lugar de trabajo, por fomentar la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones humanas.	3D	
		Vínculo organizacional	Lo que mantiene unida a su organización son las reglas y las políticas formales. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	4D	
		Énfasis estratégico	Su organización enfatiza la permanencia y la estabilidad de sus miembros por encima de cualquier cosa. La eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave.	5D	
		Criterio de éxito	Su organización busca alcanzar el éxito en base a la eficiencia de sus procesos internos. La entrega confiable y oportuna de bienes y servicios, la planificación cuidadosa y la producción a bajo costo son fundamentales.	6D	

**Tabla 11**  
Operacionalización variable Result. Innovación (Instrumento 1)

Variable	Conceptualización	Dimensión	Pregunta	Cod. Item	Técnica e Instrumento
Resultados de Innovación	Se definen como “los diferentes productos de conocimiento, reflejados en producción científica, patentes, exportaciones de alta tecnología y las diferentes innovaciones introducidas por las empresas que invierten en I+D” (BID, 2014, p.70).	<b>Tipología de la innovación</b>	1. Durante los últimos 5 años ¿Qué tipo de innovación introdujo su empresa?	1I	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		<b>Fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología</b>	2. ¿Cuáles fueron las principales fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología utilizadas por su empresa para desarrollar este tipo de innovaciones?	2I	
		<b>Fuentes de innovación</b>	3. ¿Quién desarrolló las innovaciones mencionadas en la pregunta 1?	3I	
		<b>Fuente de financiamiento</b>	4. ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento para adoptar esas innovaciones?	4I	
		<b>Motivación para la implementación de innovaciones</b>	5. ¿Cuáles de las siguientes razones motivaron la puesta en marcha de actividades de innovación en su empresa?	5I	
		<b>Beneficios obtenidos</b>	6. ¿Cuáles fueron los principales beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones?	6I	
		<b>Factores que representaron un obstáculo para innovar</b>	7. ¿Cuáles fueron los principales factores que representaron un obstáculo para desarrollar actividades de innovación en su empresa?	7I	

**Tabla 12**  
Operacionalización variable Result. Innovación (Instrumento 2)

Variable	Conceptualización	Tipología	Preguntas	Cod. Item	Técnica e Instrumento
Resultados de Innovación	Se definen como “los diferentes productos de conocimiento, reflejados en producción científica, patentes, exportaciones de alta tecnología y las diferentes innovaciones introducidas por las empresas que invierten en I+D” (BID, 2014, p.70).	<b>Innovación en Producto:</b> La introducción de un nuevo bien o servicio o al mejoramiento significativo de sus características o al uso que se le da. Esta mejora puede ser de sus características técnicas, de sus componentes o materiales, de la información integrada, la facilidad de uso y otras características funcionales	1. ¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido al mercado nuevos bienes o servicios en los que no haya incurrido anteriormente?	1IPD	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			2. ¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido al mercado al menos un producto único que no haya sido ofrecido antes por sus competidores?	2IPD	
			3. ¿En los últimos 5 años su empresa ha realizado mejoras en los productos (bienes o servicios) lanzados al mercado?	3IPD	
			4. ¿En los últimos 5 años su empresa ha utilizado materiales y componentes distintos a los que utilizaba antes para la fabricación de sus productos?	4IPD	
			5. ¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido algún componente tecnológico (hardware o software) en la fabricación de sus productos o en la prestación de sus servicios?	5IPD	
			6. ¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido nuevas características funcionales en alguno de sus productos o servicios?	6IPD	
			7. ¿En los últimos 5 años su empresa ha obtenido al menos una patente de los productos que fabrica?	7IPD	

CONTINÚA 

		<p><b>Innovación en Procesos:</b></p> <p>La introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución. Aquello implica cambios significativos en las técnicas, materiales, equipos o programas informáticos que también están relacionados a actividades de apoyo como compras, contabilidad, mantenimiento, entre otras.</p>	8. ¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido al menos un nuevo proceso de producción o distribución?	8IPR	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
			9. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas herramientas o equipos tecnológicos para elaborar sus productos o brindar sus servicios?	9IPR	
			10. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos métodos para mejorar la productividad, eficiencia y el control de sus procesos de producción o distribución?	10IPR	
			11. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos o mejorados programas informáticos para el manejo del sistema de compras, contabilidad, mantenimiento u otras actividades de apoyo?	11IPR	
			12. ¿En los últimos 5 años su empresa ha obtenido al menos una patente de procesos?	12IPR	

CONTINÚA 

		<p><b>Innovación en Marketing:</b></p> <p>La aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.</p>	<p>13. ¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido modificaciones significativas en el diseño o envasado de al menos uno de sus productos para satisfacer de mejor manera las necesidades del usuario o para mejorar su posicionamiento en el mercado?</p>	13IM	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
			<p>14. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos canales de venta que no han sido utilizados antes para ofrecer sus productos o servicios?</p>	14IM	
			<p>15. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos canales de comunicación para mejorar la interacción con el cliente?</p>	15IM	
			<p>16. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas estrategias de fijación de precios acordes a las mejoras realizadas en el producto o servicio?</p>	16IM	
			<p>17. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas técnicas de promoción que no han sido utilizadas antes para sus productos?</p>	17IM	
			<p>18. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos sistemas o programas computacionales para gestionar de mejor manera sus relaciones con los clientes? (ej: agenda electrónica para llamadas, CRM, registro de correos)</p>	18IM	

CONTINÚA 

			19. ¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido nuevas prácticas internas que han mejorado la productividad del personal en la organización?	19IO	
			20. ¿En los últimos 5 años hemos su empresa ha incorporado nuevos sistemas de gestión para mejorar las operaciones de producción, suministro o gestión de la calidad?	20IO	
			21. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos sistemas de información para mejorar la gestión interna de la empresa?	21IO	
			22. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos modelos organizativos que no han sido utilizados antes para facilitar la coordinación entre las diferentes áreas?	22IO	
			23. ¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas estrategias de integración con otras empresas externas o proveedores que no han sido utilizadas antes para mejorar la gestión de la organización (Ej. Contratación externa)?	23IO	
			24. ¿En los últimos 5 años su empresa ha realizado acercamientos con institutos de investigación o universidades para transferencia de conocimiento que pueda beneficiar a la empresa?	24IO	
			25. ¿En los últimos 5 años su empresa ha llevado a cabo proyectos propios de Investigación y Desarrollo (I+D) con el fin de implementar innovaciones en la empresa?	25IO	
			26. ¿En los últimos 5 años su empresa ha implementado nuevas tecnologías de información y comunicación (TICS) para mejorar el desempeño del recurso humano u otras actividades de gestión?	26IO	
		<p style="text-align: center;"><b>Innovación Organizacional</b></p> <p>La introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.</p>			

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Modalidad de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo. A través de este enfoque, se recogió la información necesaria para medir el objeto de estudio (la relación entre la Cultura Organizacional y los Resultados de Innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo).

El procedimiento se lo realizó inicialmente a través de la medición de las variables contenidas en las hipótesis. Posteriormente se llevaron a cabo procedimientos estadísticos que permitieron contrastar estas hipótesis y generar conclusiones de carácter empírico.

#### 3.2. Tipología de la investigación

##### 3.2.1. Por su finalidad

La presente investigación tuvo una finalidad aplicada, ya que se determinó la incidencia de un factor institucional, en este caso la cultura organizacional, en los resultados de innovación de las empresas analizadas.

A partir de los resultados obtenidos, se podría reforzar el factor cultural dentro de las empresas como un mecanismo de apoyo para el proceso de innovación.

### **3.2.2. Por las fuentes de información**

Para el levantamiento de la información referente al estudio de la Cultura Organizacional y los Resultados de Innovación, se utilizó en primera instancia la técnica documental la cual era necesaria para determinar el estado del arte de las dos variables en cuestión. Para esto se utilizó información disponible en libros y revistas científicas de distintas bases de datos.

Adicional a ello, la técnica documental también se utilizó con la finalidad de determinar el tamaño de la muestra necesaria para el estudio, para lo cual se recurrió a bases de datos proporcionadas por Organismos e Instituciones públicas como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y la Superintendencia de Compañías.

Por otra parte también se utilizó la técnica de campo para levantar la información necesaria para la medición de las dos variables. Esta información fue obtenida a través de la entrega de tres instrumentos previamente estructurados al personal de las distintas empresas que fueron consideradas para el estudio.

### **3.2.3. Por las unidades de análisis**

La presente investigación se realizó *In situ*, es decir en campo, para lo cual la unidad de análisis la constituyeron las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo.

### **3.2.4. Por el control de las variables**

La presente investigación fue de tipo no experimental ya que no se ejerció ninguna influencia o manipulación sobre las variables de estudio.

Además se utilizó el diseño transeccional debido a que los datos fueron recogidos en un único momento para llevar cabo la investigación.

### **3.2.5. Por el alcance**

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo y correlacional. Esto se debe a que en primera instancia se recogió la información característica de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo en materia de innovación y de igual manera sobre el tipo de cultura organizacional que caracterizó a este tipo de empresas.

Posteriormente la investigación adquirió un alcance correlacional, pues a partir de la información obtenida anteriormente, se buscó establecer una relación entre las dos variables dentro de un contexto particular.

## **3.3. Formulación de hipótesis**

Como se mencionó en la literatura previa, una de las variables que ha sido asociada a favorecer el proceso de innovación dentro de las empresas es la cultura organizacional (Lau & Ngo, 2004; Miron et al., 2004; Chang & Lee, 2007; Naranjo-Valencia et al., 2012; Büschgens et al., 2013).

Esto se debe a que la cultura organizacional puede influir en el comportamiento de los colaboradores haciendo que ellos acepten la innovación como un valor fundamental de la organización y se comprometan con ella (Hartmann, 2006). Así, la cultura organizacional podría ser considerada un factor determinante para la innovación.

Bajo esa premisa se plantea la primera hipótesis de investigación:

**H1:** La cultura organizacional es un factor determinante para la innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo.

Por otro lado, varios autores han sostenido que determinados tipos de cultura organizacional pueden favorecer a generar mayor innovación dentro de las organizaciones (Naranjo et.al., 2016; Alvarado & Pumisacho, 2015; Stoffers et.al, 2015; Wichuwan, & Oranuch, 2014; Büschgens et al., 2013; Ergün & Tasgit, 2013; Naranjo et. al, 2012).

En este sentido, aquellas culturas que posean una orientación externa (clientes, competidores, entorno en general) y que fomenten la flexibilidad, creatividad, iniciativa, trabajo en equipo, libertad y tolerancia al riesgo en la organización, podrían conllevar a generar mayores resultados de innovación que aquellas que posean una orientación interna (mejora de procesos internos y características técnicas) y que fomenten la estabilidad y el control en sus organizaciones (Kanter, 1988, De Jong & Kemp, 2003; Amabile et al., 2004).

Bajo esa premisa se plantea la segunda hipótesis de investigación:

**H2:** Los resultados de innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo están relacionados al tipo de cultura organizacional que caracteriza a estas empresas.

### **3.4. Población y muestra**

La población tomada en cuenta para el estudio la constituyen las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo según se detalla en la tabla 13, clasificación que ha sido realizada considerando el nivel de ventas anual de estas empresas.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) las medianas empresas generan un nivel de ventas anual de USD 1'000.000 a USD 5'000.000 y las grandes empresas generan un nivel de ventas anual de más de USD 5'000.001.

La fuente de información utilizada procede de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros al 2016.

**Tabla 13**  
*Población de estudio*

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Número de empresas</b>
<b>Medianas</b>	50
<b>Grandes</b>	17
<b>Total población</b>	67

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

### 3.4.1. Determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico estratificado ya que la población tomada en cuenta para el estudio ha sido dividida en dos estratos mutuamente excluyentes: las medianas y grandes empresas. Adicional a ello, se ha empleado el método de asignación proporcional ya que los tamaños de la muestra  $N_1$  y  $N_2$  deben ser proporcionales a los tamaños de los estratos.

De esta manera, la fórmula aplicada para el cálculo de la muestra corresponde a:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i p_i q_i}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i p_i q_i} ; D = \frac{B^2}{4}$$

Fuente: (Scheaffer, Mendenhall & Ott, 1987)

En donde:

$L =$  número de estratos

$N_i =$  Número de unidades muestrales en el estrato  $i$

$N =$  Número de unidades muestrales en la población

$p_i =$  proporción poblacional del estrato  $i$

$q_i = 1 - p_i$

$B =$  error de estimación

### 3.4.2. Cálculo de la muestra

Dado que no existen estudios precedentes que indiquen la proporción de medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo que innovan, se asumió que esta proporción está dada por 0,5 en cada uno de los estratos:

$p$  (proporción de empresas que innovan) = 0,5

$q$  ((proporción de empresas que no innovan) = 0,5

Aplicando la fórmula se obtiene que:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i p_i q_i}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^L N_i p_i q_i} ; D = \frac{B^2}{4}$$

$$n = \frac{\sum_{i=1}^2 50(0,5)(0,5) + 17 (0,5)(0,5)}{67 \left( \frac{0,05^2}{4} \right) + \frac{1}{67} \sum_{i=1}^2 50(0,5)(0,5) + 17 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{16,75}{0,041875 + 0,25}$$

$$n = 57$$

Para calcular el tamaño de la muestra por estrato, se empleó la fórmula de asignación proporcional:

$$n_i = n \left( \frac{N_i}{N} \right); i = 1, 2, \dots, L$$

Fuente: (Scheaffer, Mendenhall & Ott, 1987)

Reemplazando los datos en la fórmula obtenemos que:

$$n_1 = 57 \left( \frac{50}{67} \right) = 42$$

$$n_2 = 57 \left( \frac{17}{67} \right) = 15$$

Se requiere una muestra aleatoria de 42 medianas empresas y 15 grandes empresas para esta investigación.

### **3.5. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.5.1. Validación de los Instrumentos de medición**

##### **3.5.1.1. Cultura Organizacional**

###### *Generación de los ítems*

Como se mencionó en el segundo capítulo, para medir la variable “cultura organizacional” se utilizó como referente el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) elaborado por Cameron & Quinn.

Este instrumento ya se encontraba previamente estructurado y su contenido ha sido validado en varios contextos para su utilización en investigaciones empíricas referentes al estudio de la cultura organizacional.

Debido a que su versión original se encuentra en inglés, fue necesario traducirlo al idioma español dentro del contexto ecuatoriano tomando como referencia otros estudios que también han aplicado este instrumento en países Latinoamericanos (Salazar, 2008; González Cardona, 2016; Álvarez, Aylas, Villafana, & Villafuerte, 2017).

La traducción original de las preguntas contenidas en este instrumento se presenta en la Tabla 14.

#### **Tabla 14**

*Elaboración cuestionario Tipología Cult. Organizacional*

<b>The Organizational Culture Assesment Instrument – OCAI</b>	<b>Preguntas cuestionario Proyecto de investigación</b>
<b>1. Dominant Characteristics</b>	<b>Dimensión 1. Características Dominantes</b>
A. The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.	A. La organización es un espacio muy personal. Es como una familia. Las personas parecen disfrutar de la compañía de otros.
B. The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.	B. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuesta a tomar riesgos.
C. The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.	C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer bien el trabajo. Las personas son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas.
D. The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.	D. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales rigen lo que la gente hace.

**CONTINÚA** 

<b>2. Organizational Leadership</b>	<b>Dimensión 2. Liderazgo en la Organización</b>
A. The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.	A. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para guiar y enseñar a sus miembros.
B. The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.	B. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y fomentar la toma de riesgos.
C. The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.	C. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para asegurar el logro de los resultados.
D. The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.	D. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia de los procesos.
<b>3. Management of Employees</b>	<b>Dimensión 3. Estilo Gerencial</b>
A. The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.	A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
B. The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.	B. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la singularidad.
C. The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.	C. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad, las altas exigencias y la consecución de resultados.
D. The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.	D. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por brindar seguridad en el lugar de trabajo, fomentar la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones humanas.
<b>4. Organization Glue</b>	<b>Dimensión 4. Unión en la Organización</b>
A. The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.	A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua entre sus miembros. El compromiso que reflejan sus miembros con la organización es alto.
B. The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.	B. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.

CONTINÚA



C. The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.	C. Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis al logro y al cumplimiento de metas.
D. The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smoothrunning organization is important	D. Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y las políticas formales. Mantener a la organización en marcha es lo importante.
<b>5. Strategic Emphases</b>	<b>Dimensión 5. Énfasis Estratégico</b>
A. The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.	A. La organización enfatiza el desarrollo humano. Persiste la confianza, la apertura y la participación.
B. The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.	B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y buscar nuevas oportunidades.
C. The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.	C. La organización enfatiza las acciones competitivas. Ganar participación en el mercado es importante.
D. The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.	D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la correcta realización del trabajo son importantes.
<b>6. Criteria of Success</b>	<b>Dimensión 6. Criterio de Éxito</b>
A. The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.	A. La organización define el éxito en base al desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los colaboradores y la preocupación por su bienestar.
B. The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator	B. La organización define el éxito en base a tener productos únicos o nuevos. Busca el liderazgo en productos innovadores.
C. The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.	C. La organización define el éxito en base a ganar participación en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.
D. The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.	D. La organización define el éxito en base a la eficiencia. La entrega confiable, la planificación cuidadosa y la producción de bajo costo son fundamentales.

### ***Evaluación de la adecuación del contenido***

Posterior a la traducción original del instrumento, fue necesario conocer si el grado de comprensión de cada uno de los ítems era adecuado. Para ello, el cuestionario fue presentado a un grupo de empresarios de niveles gerenciales en empresas del Cantón Santo Domingo para evaluar su traducción inicial.

Se realizaron cambios en la redacción de ciertas preguntas que no estaban claras para los participantes, de manera que fue necesario reajustarlas. Los cambios efectuados de la versión final del instrumento se presentan en la Tabla 15.

**Tabla 15**

*Versión final cuestionario Tipología Cult. Organizacional*

<b>Versión inicial del instrumento</b>	<b>Versión final</b>
<b>Dimensión 1. Características Dominantes</b>	<b>Dimensión 1. Características Dominantes</b>
A. La organización es un espacio muy personal. Es como una familia. Las personas parecen disfrutar de la compañía de otros.	A. Su organización es un espacio muy personal, es como una gran familia, las personas comparten mucho de sí mismas con los demás.
B. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuesta a tomar riesgos.	B. Su organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están deseosas de dar sus opiniones y dispuestas a asumir riesgos.
C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer bien el trabajo. Las personas son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas.	C. Su organización es un lugar muy orientado a los resultados. La mayor preocupación es hacer bien el trabajo. Las personas son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas.
D. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales rigen lo que la gente hace.	D. Su organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales rigen lo que la gente hace.
<b>Dimensión 2. Liderazgo en la Organización</b>	<b>Dimensión 2. Liderazgo Organizacional</b>
A. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para guiar y enseñar a sus miembros.	A. En su organización el líder es quien guía y facilita la enseñanza de los demás.

**CONTINÚA**



B. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y fomentar la toma de riesgos.	B. En su organización el líder es quien apoya el espíritu emprendedor, busca la innovación y asume grandes riesgos.
C. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para asegurar el logro de los resultados.	C. En su organización el líder es quien por encima de todo, busca la consecución de las metas.
D. El liderazgo en la organización es generalmente utilizado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia de los procesos.	D. En su organización el líder es quien coordina los procesos de forma eficiente y hace que todo funcione de manera fluida y eficaz.
<b>Dimensión 3. Estilo Gerencial</b>	<b>Dimensión 3. Gestión del Personal</b>
A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	A. En su organización la gestión del personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
B. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	B. En su organización la gestión del personal se caracteriza por dejar que las personas tomen riesgos de forma individual, por fomentar la innovación, la libertad y la originalidad entre sus miembros.
C. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad, las altas exigencias y la consecución de resultados.	C. En su organización la gestión del personal se caracteriza por la alta competitividad, los grandes retos y la consecución de resultados.
D. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por brindar seguridad en el lugar de trabajo, fomentar la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones humanas.	D. En su organización la gestión del personal se caracteriza por dar seguridad en el lugar de trabajo, por fomentar la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones humanas.
<b>Dimensión 4. Unión en la Organización</b>	<b>Dimensión 4. Vínculo Organizacional</b>
A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua entre sus miembros. El compromiso que reflejan sus miembros con la organización es alto.	A. Lo que mantiene unida a su organización es la lealtad y la confianza mutua entre sus miembros. El compromiso que reflejan sus miembros con la organización es alto.
B. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	B. Lo que mantiene unida a su organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre a la vanguardia.
C. Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis al logro y al cumplimiento de metas.	C. Lo que mantiene unida a su organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de metas.

CONTINÚA



D. Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y las políticas formales. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	D. Lo que mantiene unida a su organización son las reglas y las políticas formales. Mantener a la organización en marcha es lo importante.
<b>Dimensión 5. Énfasis Estratégico</b>	<b>Dimensión 5. Énfasis Estratégico</b>
A. La organización enfatiza el desarrollo humano. Persiste la confianza, la apertura y la participación.	A. Su organización enfatiza el desarrollo humano por encima de cualquier cosa. La confianza, la apertura y la participación de sus miembros son clave.
B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y buscar nuevas oportunidades.	B. Su organización enfatiza la creación o adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos por encima de cualquier cosa. Se valora mucho el intentar cosas nuevas y buscar nuevas oportunidades.
C. La organización enfatiza las acciones competitivas. Ganar participación en el mercado es importante.	C. Su organización enfatiza la competencia agresiva y el liderazgo de mercado por encima de cualquier cosa.
D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la correcta realización del trabajo son importantes.	D. Su organización enfatiza la permanencia y la estabilidad de sus miembros por encima de cualquier cosa. La eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave.
<b>Dimensión 6. Criterio de Éxito</b>	<b>Dimensión 6. Criterio de Éxito</b>
A. La organización define el éxito en base al desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los colaboradores y la preocupación por su bienestar.	A. Su organización busca alcanzar el éxito en base al desarrollo de su recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los colaboradores y el reconocimiento de los mismos.
B. La organización define el éxito en base a tener productos únicos o nuevos. Busca el liderazgo en productos innovadores.	B. Su organización busca alcanzar el éxito en base a ofrecer productos nuevos, únicos y novedosos. Busca siempre el liderazgo en productos innovadores.
C. La organización define el éxito en base a ganar participación en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.	C. Su organización busca alcanzar el éxito en base a incrementar su participación de mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado es fundamental.
D. La organización define el éxito en base a la eficiencia. La entrega confiable, la planificación cuidadosa y la producción de bajo costo son fundamentales.	D. Su organización busca alcanzar el éxito en base a la eficiencia de sus procesos internos. La entrega confiable y oportuna de bienes y servicios, la planificación cuidadosa y la producción a bajo costo son fundamentales.

### ***Validez y confiabilidad***

Debido que el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) ha sido también implementado en varios estudios referentes a la Cultura Organizacional dentro del contexto Latinoamericano, no se consideró necesario realizar nuevamente un análisis de consistencia interna.

#### **3.5.1.2. Resultados de innovación**

##### ***Generación de los ítems (Cuestionario 1 – Contexto innovación)***

Como se mencionó en el segundo capítulo, para medir la variable “resultados de innovación” se utilizaron dos instrumentos complementarios. El primero fue una adaptación del formulario de Innovación contenido en la última Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) realizada en el país. El segundo instrumento (como se verá más adelante) fue construido en base a las definiciones de los diferentes tipos de innovación propuesta por el Manual de Oslo.

Para diseñar el primer cuestionario referente a los “resultados de innovación” se extrajeron 7 preguntas del formulario de Innovación contenido en la encuesta ACTI, esto debido a que se pretendía conocer el contexto sobre el cual se ha desarrollado la innovación en las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo en los últimos 5 años. Para ello se analizaron los tipos de innovación introducidas, las fuentes de innovación, fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología, fuentes de financiamiento, motivación para la implementación de

innovaciones, beneficios obtenidos y factores que representaron un obstáculo para innovar. La construcción de las preguntas aplicadas en esta investigación se presenta en la Tabla 16.

**Tabla 16**

*Elaboración cuestionario ref. Contexto de innovación*

Dimensiones	Formulario Innovación (Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación -ACTI)	Pregunta cuestionario (Proyecto de investigación)
<b>Tipos de innovación</b>	Durante el período de 2012 a 2014, ¿su empresa introdujo al mercado un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio)? (ACTI, 2015, p.2)	1. Durante los últimos 5 años ¿Qué tipo de innovación introdujo su empresa?
	Durante el período de 2012 a 2014, ¿su empresa implementó un nuevo o significativamente mejorado proceso? (ACTI, 2015, p.3)	
	Durante el período de 2012 a 2014, ¿su empresa modificó de forma significativa su organización? (ya sea para cambiar las prácticas de la empresa, la organización del lugar del trabajo, al interior de la firma, o del modo de vincularse con el exterior) (ACTI, 2015, p.8)	
	Durante el período de 2012 a 2014, ¿su empresa modificó de forma significativa su comercialización? (lo que implica introducir cambios en el diseño estético o en el envase del producto, en los métodos de tarificación; en la distribución del producto; y/o en su promoción) (ACTI, 2015, p.8)	

CONTINÚA 

<b>Fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología</b>	Durante el período de 2012 a 2014, ¿su empresa desarrolló las siguientes actividades de Investigación y Desarrollo para el desarrollo de innovaciones, ya sea al interior de la misma o las subcontrató por fuera? (ACTI, 2015, p.3)	2. ¿Cuáles fueron las principales fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología utilizadas por su empresa para desarrollar este tipo de innovaciones?
<b>Fuentes de innovación</b>	¿Quién desarrolló esas innovaciones de producto ( bien o servicio)? (ACTI, 2015, p.2)	3. ¿Quién desarrolló las innovaciones mencionadas en la pregunta 1?
	¿Quién desarrolló esas innovaciones de proceso? (ACTI, 2015, p.3)	
<b>Fuentes de financiamiento</b>	Durante el período de 2012 a 2014, señale el porcentaje aportado de las siguientes fuentes de financiamiento para sus actividades de innovación (ACTI, 2015, p.6)	4. ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento para adoptar esas innovaciones?
<b>Motivación para la implementación de innovaciones</b>	Durante el período 2012 a 2014, indique cuáles de las siguientes razones motivaron la puesta en práctica de actividades para el desarrollo de innovaciones de producto y proceso (ACTI, 2015, p.6)	5. ¿Cuáles de las siguientes razones motivaron la puesta en marcha de actividades de innovación en su empresa?
<b>Beneficios obtenidos</b>	Durante el período de 2012 a 2014, ¿qué tan importantes fueron cada uno de los siguientes objetivos para sus actividades en el desarrollo de innovaciones de producto y proceso? (Si su empresa tuvo varios proyectos de innovación de producto y proceso, realice una evaluación global) (ACTI, 2015, p.7)	6. ¿Cuáles fueron los principales beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones?
	Durante el período de 2012 a 2014, ¿qué tan importantes fueron los siguientes objetivos en la introducción de innovaciones organizacionales para su empresa? (Si su empresa introdujo varias innovaciones organizacionales, haga una evaluación global) (ACTI, 2015, p.8)	
	Durante el período de 2012 a 2014, ¿qué tan importante fueron los siguientes objetivos en la introducción de innovaciones de comercialización para su empresa? (ACTI, 2015, p.9)	
<b>Factores que representaron un obstáculo para innovar</b>	Durante el período de 2012 a 2014, ¿qué tan importantes fueron los siguientes factores en la obstaculización de sus actividades de innovación? (ACTI, 2015, p.7)	7. ¿Cuáles fueron los principales factores que representaron un obstáculo para desarrollar actividades de innovación en su empresa?

### ***Evaluación de la adecuación del contenido (Cuestionario 1)***

Este cuestionario fue también presentado al grupo de empresarios mencionados anteriormente para evaluar el grado de comprensión de los ítems.

En este caso únicamente fue eliminada una de las alternativas de respuesta que correspondía a la pregunta 3: *¿Quién desarrolló las innovaciones mencionadas en la pregunta 1?* La respuesta eliminada fue *Su empresa a través de la modificación o adaptación de bienes/servicios originalmente desarrollados por otra empresa o institución.*

Esta respuesta fue eliminada ya que tendía a causar confusión entre los participantes.

### ***Validez y confiabilidad (Cuestionario 1)***

Este instrumento fue utilizado únicamente con fines descriptivos y no para un análisis correlacional por lo cual no se consideró necesario realizar un análisis de consistencia interna.

#### **3.5.1.3. Resultados de Innovación**

##### ***Generación de los ítems (Cuestionario 2 – Resultados de innovación)***

Para diseñar el segundo cuestionario referente a los “resultados de innovación” se utilizaron como base las definiciones de los diferentes tipos de innovación propuesta por el Manual de Oslo, en su tercera edición.

De esta manera, las preguntas fueron estructuradas atendiendo los criterios que utiliza este manual para definir los diferentes tipos de innovación. La construcción de estas preguntas se presenta en la Tabla 17.

**Tabla 17**  
*Elaboración cuestionario ref. Tipos de innovación*

Definiciones clave Manual de Oslo (2005)		Características puntuales	Pregunta cuestionario (Proyecto de investigación)
<b>Innovación en producto</b>	<b>Innovación en Producto:</b> La introducción de un nuevo bien o servicio o al mejoramiento significativo de sus características o al uso que se le da. Esta mejora puede ser de sus características técnicas, de sus componentes o materiales, de la información integrada, la facilidad de uso y otras características funcionales. (OECD, 2005, p.58)	Nuevos productos	¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido al mercado nuevos bienes o servicios en los que no haya incurrido anteriormente?
	Las innovaciones deben responder a dos criterios fundamentales: que introduzcan modificaciones significativas y ser nuevas para la empresa (OECD, 2005, p. 171)	Mejoras significativas	¿En los últimos 5 años su empresa ha realizado mejoras en los productos (bienes o servicios) lanzados al mercado?
		Modificaciones significativas en materiales	¿En los últimos 5 años su empresa ha utilizado materiales y componentes distintos a los que utilizaba antes para la fabricación de sus productos?
		Modificaciones significativas en componentes	¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido algún componente tecnológico (hardware o software) en la fabricación de sus productos o en la prestación de sus servicios?
		Modificaciones significativas en formas de uso	¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido nuevas características funcionales en alguno de sus productos o servicios?
	<b>Innovación radical</b> Se define así a una innovación que tiene un impacto significativo en un mercado y en la actividad económica de las empresas de ese mercado. (OECD, 2005, p.70)	Nuevos productos	¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido al mercado al menos un producto único que no haya sido ofrecido antes por sus competidores?
	Actividades relativas a las innovaciones de producto y proceso (OECD, 2005, p.107)	Obtención de patentes	¿En los últimos 5 años su empresa ha obtenido al menos una patente de los productos que fabrica?

CONTINÚA



<b>Innovación en proceso</b>	<b>Innovación en Procesos:</b> La introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución. Aquello implica cambios significativos en las técnicas, métodos, materiales, equipos o programas informáticos que también están relacionados a actividades de apoyo como compras, contabilidad, mantenimiento, entre otras. (OECD, 2005, pp.59 - 60)	Nuevo proceso de producción o distribución	¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido al menos un nuevo proceso de producción o distribución?
	Pueden tener como objetivo disminuir los costos unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, eficiencia, producir o distribuir nuevos productos o significativamente mejorados” (OECD, 2005, p.59). Actividades relativas a las innovaciones de producto y proceso (OECD, 2005, p.107)	Cambios en métodos de producción o Distribución	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas herramientas o equipos tecnológicos para elaborar sus productos o brindar sus servicios?
		Mejora de eficiencia y calidad	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos métodos para mejorar la productividad, eficiencia y el control de sus procesos de producción o distribución?
		Mejoras en actividades de apoyo a los procesos de producción o distribución	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos o mejorados programas informáticos para el manejo del sistema de compras, contabilidad, mantenimiento u otras actividades de apoyo?
		Obtención de patentes	¿En los últimos 5 años su empresa ha obtenido al menos una patente de procesos?
<b>Innovación en marketing</b>	<b>Innovación en Marketing:</b> La aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarifación (OECD, 2005, p.60). Los nuevos métodos de comercialización en materia de posicionamiento de productos se refieren principalmente a la creación de nuevos canales de venta (OECD, 2005, p.60). Criterios fundamentales: que introduzcan modificaciones significativas y ser nuevas para la empresa (OECD, 2005, p. 171)	Diseño y envasado	¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido modificaciones significativas en el diseño o envasado de al menos uno de sus productos para satisfacer de mejor manera las necesidades del usuario o para mejorar su posicionamiento en el mercado?
	Colocación (canales de venta)	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos canales de venta que no han sido utilizados antes para ofrecer sus productos o servicios?	
	Promoción	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos canales de comunicación para mejorar la interacción con el cliente?	

		Tarifación	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas estrategias de fijación de precios acordes a las mejoras realizadas en el producto o servicio?
		Promoción	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas técnicas de promoción que no han sido utilizadas antes para sus productos?
		Nuevo método de comercialización	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos sistemas o programas computacionales para gestionar de mejor manera sus relaciones con los clientes? (ej. agenda electrónica para llamadas, CRM, registro de correos)
<b>Innovación organizacional</b>	<p><b>Innovación Organizacional:</b></p> <p>La introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OECD, 2005, p.62).</p> <p>Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costos administrativos o de transacción, mejorar el nivel de satisfacción, aumentar la productividad, facilitar el acceso a bienes no comercializados o reduciendo costes de suministros (OECD, 2005, p.62).</p> <p>También pueden referirse a la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción o suministro, como los sistemas de la cadena de suministro, la reestructuración de las actividades, la producción sobre pedido y los sistemas de gestión de la calidad. (OECD, 2005, p.63).</p>	Cambios en las prácticas empresariales	¿En los últimos 5 años su empresa ha introducido nuevas prácticas internas que han mejorado la productividad del personal en la organización?
		Introducción de nuevos sistemas de gestión para actividades de apoyo	¿En los últimos 5 años hemos su empresa ha incorporado nuevos sistemas de gestión para mejorar las operaciones de producción, suministro o gestión de la calidad?
		Cambios en las prácticas empresariales	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos sistemas de información para mejorar la gestión interna de la empresa?
		Organización del lugar de trabajo	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevos modelos organizativos que no han sido utilizados antes para facilitar la coordinación entre las diferentes áreas?
		Relaciones exteriores	¿En los últimos 5 años su empresa ha incorporado nuevas estrategias de integración con otras empresas externas o proveedores que no han sido utilizadas antes para mejorar la gestión de la organización (Ej. Contratación externa)?

CONTINÚA



		Relaciones exteriores	¿En los últimos 5 años su empresa ha realizado acercamientos con institutos de investigación o universidades para transferencia de conocimiento que pueda beneficiar a la empresa?
		Otras actividades de innovación	¿En los últimos 5 años su empresa ha llevado a cabo proyectos propios de Investigación y Desarrollo (I+D) con el fin de implementar innovaciones en la empresa?
		Cambios en las prácticas empresariales	¿En los últimos 5 años su empresa ha implementado nuevas tecnologías de información y comunicación (TICS) para mejorar el desempeño del recurso humano u otras actividades de gestión?

### ***Evaluación de la adecuación del contenido (Cuestionario 2)***

Este cuestionario fue también presentado al grupo de empresarios mencionados anteriormente para evaluar el grado de comprensión de los ítems.

En este caso no fue necesario realizar ningún cambio en las preguntas planteadas, sin embargo se recomendó realizar este cuestionario a manera de una entrevista personalizada para poder aclarar ciertos puntos dependiendo de la actividad económica de la empresa.

### ***Validez y confiabilidad (Cuestionario 2)***

Debido a que este instrumento fue construido en base a las definiciones de los diferentes tipos de innovación propuesta por el Manual de Oslo, fue necesario realizar un análisis de consistencia interna de los ítems para posteriormente utilizarlo en el análisis de correlación.

Para este procedimiento, se utilizó una prueba piloto de 10 empresas (medianas y grandes) del Cantón Santo Domingo y se recurrió al coeficiente Alfa de cronbach para medir la consistencia interna de todo el instrumento. Dicho coeficiente se determinó a partir su fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

$K$  = número de items del instrumento

$\sum Vi$  = suma de la varianza de los items

$Vt$  = varianza total

En el procedimiento fueron eliminados el ítem 7 y el ítem 12 (inicialmente planteados) debido a que la varianza en ambos casos fue de cero y no aportaban al análisis de fiabilidad del instrumento. Posterior a esto, el alfa de cronbach obtenido fue de 0,771 considerado aceptable por George y Mallery (2003) para la aplicación del instrumento en la investigación.

### **3.5.2. Procedimiento para la recolección de los datos**

Para el levantamiento de la información requerida, fueron administrados tres cuestionarios, previamente estructurados, a colaboradores tanto de niveles directivos como operativos de las distintas empresas analizadas.

El orden en el cual fueron entregados estos cuestionarios fue:

1. Cuestionario referente al contexto de la innovación en las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo en los últimos 5 años

2. Cuestionario referente a los tipos de innovación introducidas por estas empresas en los últimos 5 años
3. Cuestionario referente a la tipología de cultura organizacional que caracteriza a este tipo de empresas.

### **3.6. Técnicas de análisis de datos**

Para la tabulación y análisis de los datos recogidos en los cuestionarios se utilizaron los programas estadísticos SPSS y Microsoft Excel. Se emplearon gráficos para representar los datos procedentes del análisis estadístico descriptivo y tablas para el análisis estadístico inferencial.

### **3.7. Técnicas de comprobación de hipótesis**

Para comprobar las hipótesis planteadas, se aplicó el análisis de correlación de Pearson para evaluar la fuerza de la relación entre las variables Cultura Organizacional y Resultados de Innovación de forma bivariada, es decir de 1 a 1.

Adicional a ello, se realizó la prueba de Kruskal Wallis para determinar si existen diferencias estadísticas significativas entre los resultados de innovación de las empresas analizadas en función de su tipología cultural.

## CAPÍTULO IV

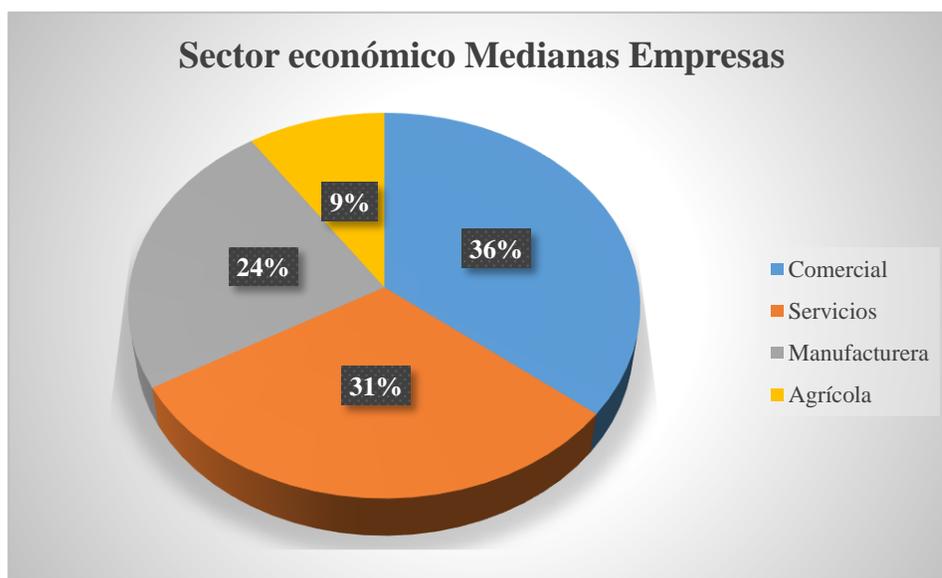
### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Análisis de los resultados

Una vez tabulada toda la información que fue recogida en la investigación de campo, los resultados serán presentados inicialmente de forma descriptiva para conocer las características de las empresas analizadas en materia de innovación y también en función de su tipología cultural. Posteriormente se presentará el análisis correlacional bivariado para evaluar si existe alguna relación entre los resultados de innovación de estas empresas y su tipología cultural.

##### 4.1.1. Análisis descriptivo

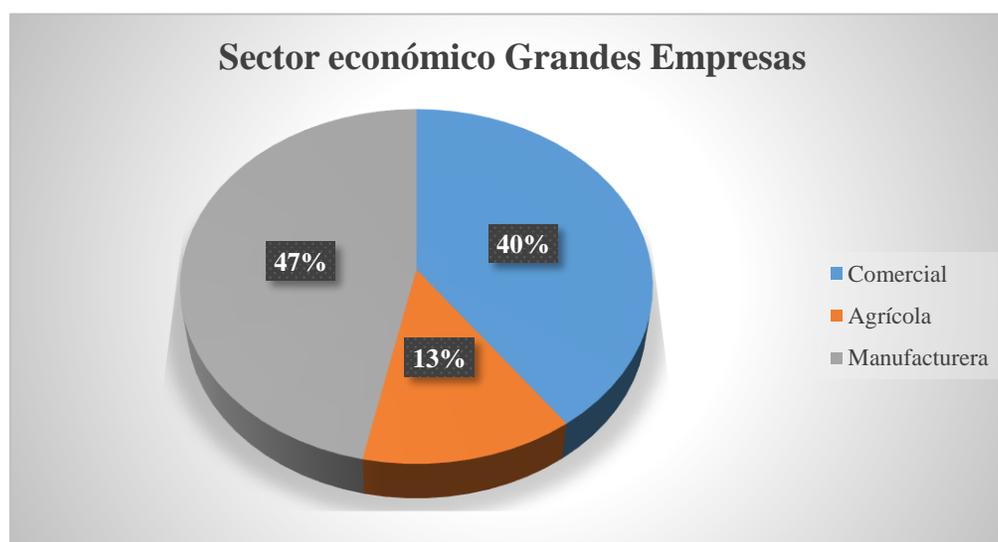
###### 4.1.1.1. Distribución de empresas por sector económico



*Figura 11* Clasificación por sector económico medianas empresas

De las 42 medianas empresas contenidas en la muestra, la mayor parte correspondieron a empresas comerciales. Esto se debe a que la mayor concentración de medianas empresas en el Cantón Santo Domingo corresponde a este sector económico.

Por otra parte, las empresas de servicios, manufactureras y agrícolas representan una menor concentración sobre el total de medianas empresas del Cantón y por ello representaron un menor porcentaje en la distribución de la muestra por sector.

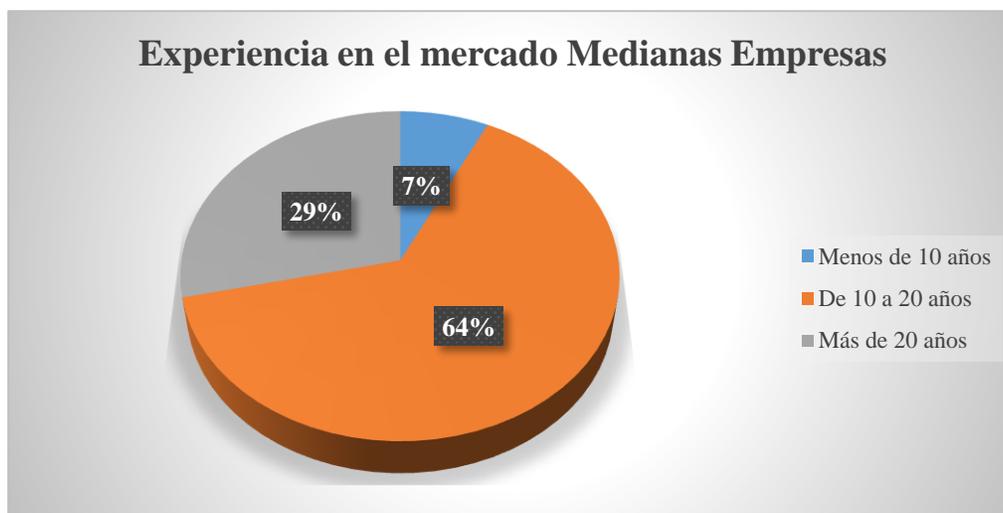


**Figura 12** Clasificación por sector económico grandes empresas

De igual manera, de las 15 grandes empresas contenidas en la muestra, la mayor parte correspondieron a empresas comerciales. Esto debido a la concentración de este tipo de empresas sobre el total de grandes empresas del Cantón.

Por otra parte, las empresas manufactureras y agrícolas representan una menor concentración sobre el total de grandes empresas del Cantón, es por ello que representaron un menor porcentaje en la distribución de la muestra por sector.

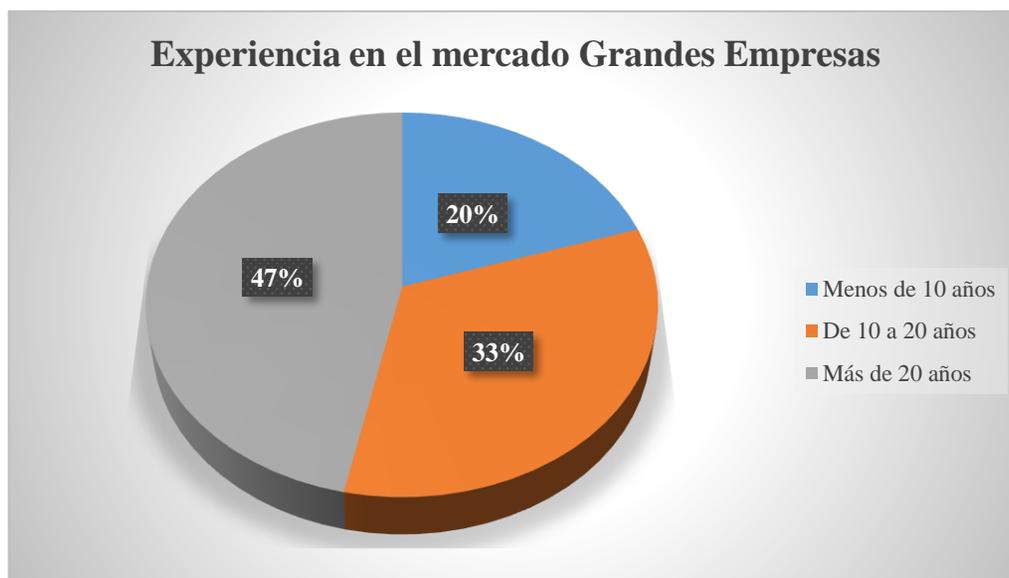
#### 4.1.1.2. Distribución según experiencia en el mercado



**Figura 13** Clasificación según experiencia en el mercado medianas empresas

Otro de los factores que fue considerado en la descripción de este tipo de empresas fue la experiencia o trayectoria en el mercado.

En el caso de las medianas empresas, más de la mitad tuvo una trayectoria en el mercado entre 10 y 20 años. Menos de la mitad tuvo una trayectoria de más de 20 años y sólo unas pocas tuvieron una trayectoria de menos de 10 años en el mercado.



**Figura 14** Clasificación según experiencia en el mercado grandes empresas

A diferencia de ello, la mayoría de las grandes empresas tuvieron una trayectoria en el mercado de más de 20 años. Una menor proporción de ellas tuvo una trayectoria de 10 a 20 años y sólo unas pocas tuvieron una trayectoria de menos de 10 años en el mercado.

#### **4.1.1.3. Innovación**

A continuación se presentan los resultados del primer cuestionario aplicado a las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo el cual hace referencia al contexto de innovación sobre el cual se han enmarcado en los últimos 5 años.

En primer lugar se presentarán los resultados de las medianas empresas y posteriormente los resultados de las grandes empresas. Se debe recalcar que en este cuestionario se aceptaron respuestas múltiples por lo cual el análisis de cada respuesta se realiza en función del global de las empresas encuestadas.

### *Medianas Empresas*

#### **Pregunta 1: ¿Durante los últimos 5 años ¿Qué tipo de innovación introdujo su empresa?**

**Tabla 18**

*Tipo de innovación introducida (medianas empresas)*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Porcentaje</b>
Nuevo método organizativo en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo	<b>100%</b>
Mejorado proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	<b>79%</b>
Mejorado producto (bien o servicio)	<b>60%</b>
Nuevo producto (bien o servicio)	26%
Nuevo método de comercialización	26%
Nuevo proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	17%
Ninguna de los anteriores (por favor finalice este cuestionario y proceda con el cuestionario N°2)	0%

Al analizar el tipo de innovación introducida por las medianas empresas en los últimos 5 años se pudo evidenciar que todas, indistintamente de su sector económico, introdujeron nuevos métodos organizativos en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo.

Adicional a ello, más de la mitad de este tipo de empresas también trabajó en el mejoramiento de sus actuales procesos de producción, distribución y de sus actuales productos (bienes o servicios).

Por otra parte, menos de la mitad de este tipo de empresas introdujo nuevos productos, procesos y métodos de comercialización, por lo cual se puede concluir que las innovaciones introducidas fueron principalmente incrementales ya que implicaron pequeñas modificaciones y mejoras de los actuales productos y procesos.

**Pregunta 2: ¿Cuáles fueron las principales fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología utilizadas por su empresa para desarrollar este tipo de innovaciones?**

**Tabla 19**

*Fuentes Transfer. Conocimiento y Tecnología (med. empresas)*

<b>Fuentes de Transferencia de Conocimiento y Tecnología</b>	<b>Porcentaje</b>
<i>Fuentes internas</i>	
Fuentes de información de libre acceso	<b>69%</b>
Departamentos propios de investigación y desarrollo tecnológico (I+D)	12%
<i>Fuentes externas</i>	
Adquisición de conocimiento y tecnología	<b>88%</b>
Cooperación entre empresas o instituciones en materia de innovación	10%

Al analizar las fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología se pudo evidenciar que existió una combinación tanto de fuentes internas como de fuentes externas para adquirir el conocimiento y tecnología necesarios para el proceso de innovación.

Dentro de las fuentes internas la mayoría de estas empresas, indistintamente de su sector económico, optó por fuentes de libre acceso como suscripciones a revistas y artículos, participación en ferias o exposiciones, estudios de la competencia, información proveniente de proveedores y clientes, etc.

Por otro lado, en lo que se refiere a fuentes externas, la mayoría de este tipo de empresas también optó por la adquisición de conocimiento y tecnología mediante la compra de equipos hardware / software, contratación de personal externo con nuevo conocimiento, consultorías, compra de patentes, licencias, marcas registradas, etc.

### Pregunta 3: ¿Quién desarrolló las innovaciones mencionadas en la pregunta 1?

**Tabla 20**

*Fuentes de innovación (med. empresas)*

Quién desarrolló estas innovaciones	Porcentaje
Su empresa	90%
Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones	36%
Otra empresa o institución (contratación externa)	5%

Al analizar las partes que intervinieron en la iniciativa de innovar se pudo evidenciar que la gran mayoría de las medianas empresas, indistintamente de su sector económico, incorporó innovaciones por cuenta propia.

No obstante, algunas de ellas también desarrollaron ciertos tipos de innovación en cooperación con otras empresas privadas o instituciones y apenas unas pocas contrataron una empresa externa como consultora en el ámbito de innovación.

### Pregunta 4: ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento para adoptar esas innovaciones?

**Tabla 21**

*Fuentes de financiamiento (med. empresas)*

Fuente de financiamiento	Porcentaje
Recursos propios	83%
Banca privada	64%
Recursos provenientes del exterior	2%
Apoyo gubernamental	0%

Al analizar las fuentes de financiamiento utilizadas en los últimos 5 años para financiar el desarrollo de innovaciones, se pudo evidenciar que la mayoría de las medianas empresas, indistintamente de su sector económico, financiaron sus innovaciones utilizando recursos propios.

Adicional a ello, una gran parte de ellas también optó por una combinación de recursos propios y endeudamiento externo con la banca privada.

**Pregunta 5: ¿Cuáles de las siguientes razones motivaron la puesta en marcha de actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 22**

*Motivación para innovar (med. empresas)*

Motivación para implementar estas innovaciones	Porcentaje
Amenaza de la competencia	62%
Aprovechamiento de una idea generada al interior de la empresa	57%
Detección de una demanda insatisfecha en el mercado	36%
Aprovechamiento de una idea o de novedades científicas y técnicas	29%
Incentivos gubernamentales para la adopción de innovaciones	0%

Al analizar las razones que motivaron la puesta en marcha de innovaciones en este tipo de empresas se pudo evidenciar que la mayor parte de ellas, indistintamente de su sector económico, innovó para mantenerse competitivo en el mercado.

Así mismo la decisión de innovar también obedeció a factores internos como el aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa. En este sentido, existió suficiente apertura para generar y apoyar ideas innovadoras.

Por otro lado, la detección de una demanda insatisfecha en el mercado y el aprovechamiento de novedades científicas y técnicas no fueron factores predeterminantes para poner en marcha innovaciones en este tipo de empresas.

Cabe recalcar que en ninguno de los casos existieron incentivos gubernamentales que motivaran la generación de proyectos innovadores en este tipo de empresas.

**Pregunta 6: ¿Cuáles fueron los principales beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones?**

**Tabla 23**

*Beneficios obtenidos (med. empresas)*

<b>Beneficios obtenidos</b>	<b>Porcentaje</b>
Incrementar el nivel de ventas	<b>81%</b>
Mejorar las condiciones de trabajo en la organización	<b>76%</b>
Aumentar o mantener la cuota de mercado	<b>60%</b>
Mejorar la calidad de bienes o servicios	<b>57%</b>
Mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo	<b>52%</b>
Ingresar a nuevos mercados	48%
Mejorar la eficiencia en la producción o prestación de servicio	45%
Reducir costos de producción/ distribución	40%
Mejorar la comunicación y la interacción entre los diferentes departamentos	33%
Reducir el impacto ambiental	26%
Incrementar la capacidad para producir bienes o servicios	19%

Al analizar los beneficios que se obtuvieron con la implementación de innovaciones en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que en la mayoría de este tipo de empresas, indistintamente del sector económico, se logró incrementar el nivel de ventas e incrementar o mantener la cuota de mercado.

Adicional a ello, gracias a las innovaciones introducidas también se lograron mejorar las condiciones internas de trabajo, mejorar la calidad de los bienes o servicios ofrecidos y mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo.

Por su parte, las mejoras realizadas en productos y procesos también condujeron a mejorar la eficiencia de la producción o prestación de servicio y a la reducción de los costos relacionados.

**Pregunta 7: ¿Cuáles fueron los principales factores que representaron un obstáculo para desarrollar actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 24**  
*Obstáculos para innovar (med. empresas)*

<b>Factores que representaron un obstáculo para innovar</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Factores Institucionales o Internos</b>	
Costos de innovación muy altos	<b>71%</b>
Falta de fondos propios para financiamiento de actividades de innovación	<b>55%</b>
Falta de personal calificado dentro de la empresa	29%
Falta de predisposición del personal con respecto al cambio	26%
Riesgos percibidos como excesivos	21%
Falta de infraestructura física/tecnológica y espacios para Investigación y Desarrollo (I+D)	21%
Dificultad para encontrar socios de cooperación para llevar a cabo actividades de innovación	17%
<b>Factores Externos</b>	
Políticas gubernamentales, resoluciones, normas, que desalientan la generación de actividades de innovación en las empresas	<b>38%</b>
Incertidumbre en la demanda de bienes o servicios innovadores	26%
Mercado dominado por empresas establecidas	14%
Falta de personal calificado en el país	10%
Falta de protección a los derechos de propiedad intelectual	7%
Falta de financiamiento externo a la empresa	5%

Al analizar los factores que representaron un obstáculo para innovar en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que dentro de los factores internos, los principales limitantes fueron los altos costos de innovación y la falta de fondos propios para financiar actividades de innovación.

Dentro de estos factores, el aspecto cultural (Falta de predisposición del personal con respecto al cambio) no fue considerado un factor predeterminante que haya limitado la generación de innovaciones al interior de la empresa.

Por otro lado, dentro de los factores externos, el principal limitante lo constituyó la inestabilidad económica, producto de ciertas medidas económicas restrictivas que desalentaron la generación de innovaciones en este tipo de empresas.

### ***Medianas Empresas por sector económico***

Para un mejor análisis, también se consideró importante presentar los resultados del primer cuestionario de las medianas empresas agrupadas por sector económico.

#### **Pregunta 1: ¿Durante los últimos 5 años ¿Qué tipo de innovación introdujo su empresa?**

**Tabla 25**

*Tipo de innovación introducida (med. empresas por sector)*

<b>Tipo de Innovación</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Nuevo método organizativo en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Mejorado proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	<b>93%</b>	<b>54%</b>	<b>90%</b>	<b>75%</b>
Mejorado producto (bien o servicio)	0%	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>75%</b>
Nuevo método de comercialización	33%	15%	30%	25%
Nuevo producto (bien o servicio)	13%	<b>54%</b>	20%	0%
Nuevo proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	27%	0%	30%	0%
Ninguna de los anteriores (por favor finalice este cuestionario y proceda con el cuestionario N°2)	0%	0%	0%	0%

Al analizar el tipo de innovación introducida por cada tipo de empresa (mediana) en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que, en primera instancia todas, indistintamente de su sector económico, introdujeron nuevos métodos organizativos en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo.

Con respecto a las empresas comerciales, la gran mayoría de ellas también trabajó en el mejoramiento de sus actuales procesos de distribución y en sus actividades de apoyo. Sin embargo, menos de la mitad introdujo algún nuevo método de comercialización y sólo unas pocas incursionaron en nuevas líneas de productos para la comercialización.

Por su parte, todas las empresas de servicios también trabajaron en realizar mejoras a sus actuales productos y adicional a ello, más de la mitad introdujo nuevos productos y mejoró significativamente sus procesos de producción, distribución y de las actividades de apoyo. En contraste con ello, muy pocas introdujeron nuevos métodos de comercialización y ninguna de ellas introdujo nuevos procesos de producción / distribución.

Por otro lado, en el caso de las empresas manufactureras, la gran mayoría trabajó en el mejoramiento de sus actuales productos y procesos de producción y distribución. Sin embargo, pocas introdujeron nuevos métodos de comercialización y nuevos procesos de producción/ distribución. Cabe recalcar que ninguna de ellas introdujo nuevos productos al mercado.

Finalmente en el caso de las empresas agrícolas, la gran mayoría también trabajó en el mejoramiento de sus actuales productos y procesos de producción, distribución y en las actividades de apoyo. Sin embargo, pocas introdujeron nuevos métodos de comercialización y ninguna introdujo nuevos productos al mercado.

**Pregunta 2: ¿Cuáles fueron las principales fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología utilizadas por su empresa para desarrollar este tipo de innovaciones?**

**Tabla 26**

*Fuentes Transfer. Conocim. y Tecnología (med.empresas por sector)*

<b>Fuentes de Transferencia de Conocimiento y Tecnología</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
<b><i>Fuentes internas</i></b>				
Fuentes de información de libre acceso	<b>80%</b>	<b>62%</b>	<b>70%</b>	<b>50%</b>
Departamentos propios de investigación y desarrollo tecnológico (I+D)	0%	15%	20%	25%
<b><i>Fuentes externas</i></b>				
Adquisición de conocimiento y tecnología	<b>87%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>
Cooperación entre empresas o instituciones en materia de innovación	20%	8%	0%	0%

Al analizar las fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología se pudo evidenciar que hubo una combinación de fuentes utilizadas por cada tipo de empresa, indistintamente de su sector económico, para incorporar conocimiento y tecnología necesarios para el proceso de innovación.

En el caso de las empresas comerciales, las principales fuentes internas utilizadas fueron aquellas de libre acceso (estudios de mercado, ferias, información de proveedores, clientes, etc.). Por otro lado, en el caso de las fuentes externas se recurrió principalmente a la adquisición de conocimiento y tecnología contenida mediante la adquisición de equipos, software, licencias, etc. En este tipo de empresas se pudo evidenciar una fuerte inclinación hacia las fuentes externas para la transferencia de conocimiento y tecnología.

De igual manera, en el caso de las empresas de servicios y manufactureras, las principales fuentes internas utilizadas fueron aquellas de libre acceso y en el caso de las fuentes externas, todas

incorporaron conocimiento y tecnologías contenidas en maquinaria, equipos, programas informáticos, licencias, patentes, etc. En este tipo de empresas también se pudo evidenciar una fuerte inclinación hacia las fuentes externas para la transferencia de conocimiento y tecnología.

En contraste con ello, las empresas agrícolas recurrieron principalmente a fuentes internas de libre acceso para la transferencia de conocimiento y tecnología y en menor proporción optaron por fuentes externas que incluían la adquisición de conocimiento y tecnologías incorporadas en maquinaria, equipos, software, etc.

### **Pregunta 3: ¿Quién desarrolló las innovaciones mencionadas en la pregunta 1?**

**Tabla 27**

*Fuentes de innovación (med. empresas por sector)*

<b>Quién desarrolló estas innovaciones</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Su empresa	<b>87%</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones	40%	46%	20%	25%
Otra empresa o institución (contratación externa)	7%	0%	10%	0%

Al analizar las partes que intervinieron en la iniciativa de innovar se pudo evidenciar que la gran mayoría de las medianas empresas, indistintamente de su sector económico, incorporó innovaciones por cuenta propia.

En el caso de las empresas comerciales, menos de la mitad también recurrió a la cooperación con otras empresas o instituciones para llevar a cabo proyectos de innovación y muy pocas encomendaron esta tarea a empresas consultoras.

Del mismo modo, menos de la mitad de las empresas de servicios también recurrió a la cooperación con otras empresas o instituciones para llevar a cabo proyectos de innovación y ninguna utilizó consultoría externa.

En el caso de las empresas manufactureras, sólo una pequeña proporción también recurrió a la cooperación con otras empresas o instituciones para llevar a cabo proyectos de innovación y muy pocas encomendaron esta tarea a empresas consultoras.

De igual manera, en el caso de las empresas agrícolas sólo una pequeña proporción también recurrió a la cooperación con otras empresas o instituciones para llevar a cabo proyectos de innovación y ninguna utilizó consultoría externa.

**Pregunta 4: ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento para adoptar esas innovaciones?**

**Tabla 28**

*Fuentes de financiamiento (med. empresas por sector)*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Recursos propios	<b>87%</b>	<b>85%</b>	<b>80%</b>	<b>75%</b>
Banca privada	<b>47%</b>	<b>69%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>
Recursos provenientes del exterior	0%	0%	10%	0%
Apoyo gubernamental	0%	0%	0%	0%

Al analizar las fuentes de financiamiento utilizadas en los últimos 5 años para financiar el desarrollo de innovaciones, se pudo evidenciar que la mayoría de las medianas empresas, indistintamente de su sector económico, utilizó una combinación de recursos propios y externos para financiar estas actividades.

En el caso de las empresas comerciales, la mayor parte de ellas financió estas actividades de innovación con recursos propios y menos de la mitad también lo hizo mediante endeudamiento externo con la banca privada.

Del mismo modo, la mayoría de empresas de servicios también financiaron estas actividades con recursos propios y una gran proporción de ellas lo hizo a la par mediante endeudamiento externo con la banca privada.

En el caso de las empresas manufactureras, la mayor parte financió estas actividades con recursos propios y una gran proporción de ellas lo hizo también mediante endeudamiento externo con la banca privada.

En contraposición, todas las empresas agrícolas optaron en su por financiar sus actividades de innovación mediante endeudamiento externo con la banca privada y en menor proporción con recursos propios.

**Pregunta 5: ¿Cuáles de las siguientes razones motivaron la puesta en marcha de actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 29**  
*Motivación para innovar (med. empresas por sector)*

Motivación para implementar estas innovaciones	Comercial	Servicios	Manufacturera	Agrícola
Amenaza de la competencia	<b>67%</b>	38%	<b>80%</b>	<b>75%</b>
Aprovechamiento de una idea generada al interior de la empresa	<b>67%</b>	<b>46%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>
Aprovechamiento de una idea o de novedades científicas y técnicas	27%	15%	40%	<b>50%</b>
Detección de una demanda insatisfecha en el mercado	<b>53%</b>	31%	20%	25%
Incentivos gubernamentales para la adopción de innovaciones	0%	0%	0%	0%

Al analizar las razones que motivaron la puesta en marcha de innovaciones en las medianas empresas se pudo evidenciar que la mayor parte de ellas, indistintamente de su sector económico, innovó para mantenerse competitivo en el mercado.

En el caso de las empresas comerciales, la principal motivación respondió también a este factor, mantenerse competitivo en el mercado. Adicional a ello, otros factores determinantes fueron aspectos internos como el aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa y aspectos externos como la detección de una demanda insatisfecha en el mercado.

Por otra parte en el caso de las empresas de servicios y manufactureras, la principal motivación también respondió a aspectos internos, en este caso al aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa.

En el caso de las empresas agrícolas, esta motivación también respondió a factores internos como el aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa y aspectos externos como el aprovechamiento de novedades científicas y técnicas en el mercado.

**Pregunta 6: ¿Cuáles fueron los principales beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones?**

**Tabla 30**

*Beneficios obtenidos (med. empresas por sector)*

<b>Beneficios obtenidos</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Incrementar el nivel de ventas	<b>100%</b>	<b>69%</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>
Mejorar las condiciones de trabajo en la organización	<b>80%</b>	<b>77%</b>	<b>70%</b>	<b>75%</b>
Mejorar la calidad de bienes o servicios	0%	<b>100%</b>	<b>80%</b>	<b>75%</b>
Aumentar o mantener la cuota de mercado	<b>73%</b>	38%	<b>60%</b>	<b>75%</b>
Mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo	<b>53%</b>	<b>62%</b>	40%	<b>50%</b>
Ingresar a nuevos mercados	47%	<b>54%</b>	40%	<b>50%</b>

CONTINÚA



Mejorar la eficiencia en la producción o prestación de servicio	<b>33%</b>	62%	<b>40%</b>	50%
Reducir costos de producción/ distribución	40%	31%	<b>50%</b>	<b>50%</b>
Reducir el impacto ambiental	13%	23%	40%	<b>50%</b>
Mejorar la comunicación y la interacción entre los diferentes departamentos	<b>53%</b>	38%	10%	0%
Incrementar la capacidad para producir bienes o servicios	0%	31%	20%	<b>50%</b>

Al analizar los beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que en la mayoría de las medianas empresas, indistintamente de su sector económico, se logró incrementar el nivel de ventas.

En el caso de las empresas comerciales, la mayoría también logró mejorar las condiciones internas de trabajo (gracias a las innovaciones organizacionales introducidas), mantener la cuota de mercado (producto del mantenimiento de la competitividad de este tipo de empresas) y mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo.

Por otro lado, en el caso de las empresas de servicio, todas lograron mejorar la calidad de sus productos. Además, la gran mayoría logró mejorar las condiciones internas de trabajo y mejorar la eficiencia en la prestación del servicio así como en los procesos de apoyo. Estas empresas también se mantuvieron competitivas y lograron mantener su cuota de mercado.

En el caso de las empresas manufactureras, la gran mayoría logró mejorar las condiciones internas de trabajo y mejorar la calidad de sus productos. Adicional a ello, la mitad manifestó haber reducido sus costos de producción/distribución gracias a las innovaciones incrementales introducidas. Estas empresas también se mantuvieron competitivas y lograron mantener su cuota de mercado.

Finalmente en el caso de las empresas agrícolas, la gran mayoría logró mejorar las condiciones internas de trabajo y mejorar la calidad de sus productos. Adicional a ello, la mitad de ellas logró mejorar la eficiencia en la producción y en los procesos de apoyo, reducir los costos de producción relacionados, incrementar la capacidad de producción y reducir el impacto ambiental. Estas empresas también se mantuvieron competitivas y lograron mantener su cuota de mercado.

**Pregunta 7: ¿Cuáles fueron los principales factores que representaron un obstáculo para desarrollar actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 31**

*Obstáculos para innovar (med. empresas por sector)*

<b>Factores que representaron obstáculos para innovar</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Manufact.</b>	<b>Agrícola</b>
<b>Factores Institucionales o Internos</b>				
Costos de innovación muy altos	<b>67%</b>	<b>62%</b>	<b>90%</b>	<b>75%</b>
Falta de fondos propios para financiamiento de actividades de innovación	47%	<b>69%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>
Falta de predisposición del personal con respecto al cambio	40%	31%	0%	25%
Falta de personal calificado dentro de la empresa	<b>53%</b>	8%	30%	0%
Falta de infraestructura física/tecnológica y espacios para Investigación y Desarrollo (I+D)	20%	23%	20%	25%
Riesgos percibidos como excesivos	40%	15%	10%	0%
Dificultad para encontrar socios de cooperación para llevar a cabo actividades de innovación	27%	15%	10%	0%
<b>Factores Externos</b>				
Políticas gubernamentales, resoluciones, normas, que desalientan la generación de actividades de innovación en las empresas	<b>53%</b>	38%	30%	0%
Incertidumbre en la demanda de bienes o servicios innovadores	33%	23%	20%	25%

CONTINÚA



Mercado dominado por empresas establecidas	<b>27%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>
Falta de financiamiento externo a la empresa	0%	0%	20%	0%
Falta de personal calificado en el país	0%	15%	20%	0%
Falta de protección a los derechos de propiedad intelectual	0%	23%	0%	0%

Al analizar los factores que representaron un obstáculo para innovar en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que en la mayoría de las medianas empresas, indistintamente de su sector económico, los altos costos de innovación y la falta de fondos propios para financiar actividades de innovación fueron los principales limitantes.

En el caso de las empresas comerciales otros aspectos relevantes fueron la falta de personal calificado en la organización para desarrollar ciertos trabajos y la inestabilidad económica causada por políticas que limitaron en cierta parte la introducción de innovaciones.

Por otro lado, en el caso de las empresas de servicios y manufactureras, la falta de fondos propios para financiar actividades de innovación y los altos costos asociados fueron los principales limitantes.

De igual manera, en el caso de las empresas agrícolas, la falta de fondos propios para financiar actividades de innovación y los altos costos asociados fueron los principales limitantes.

El factor cultural (Falta de predisposición del personal con respecto al cambio) como se pudo evidenciar, no fue considerado un factor determinante, en ninguno de los casos para limitar la puesta en marcha de actividades de innovación en las empresas analizadas.

### ***Grandes Empresas***

A continuación se presentarán los resultados del primer cuestionario para las grandes empresas analizadas. Se debe recalcar que en este cuestionario se aceptaron respuestas múltiples por lo cual el análisis de cada respuesta se realiza en función del global de las empresas encuestadas.

#### **Pregunta 1: ¿Durante los últimos 5 años ¿Qué tipo de innovación introdujo su empresa?**

**Tabla 32**

*Tipo de innovación introducida (grand. empresas)*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Porcentaje</b>
Nuevo método organizativo en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo	<b>100%</b>
Mejorado proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	<b>73%</b>
Mejorado producto (bien o servicio)	<b>60%</b>
Nuevo producto (bien o servicio)	40%
Nuevo método de comercialización	33%
Nuevo proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	27%
Ninguna de los anteriores (por favor finalice este cuestionario y proceda con el cuestionario N°2)	0%

Al analizar el tipo de innovación introducida por las grandes empresas en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que todas, indistintamente de su sector económico, introdujeron nuevos métodos organizativos en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo.

Adicional a ello, más de la mitad de este tipo de empresas también trabajó en el mejoramiento de sus actuales procesos de producción/distribución o en las actividades de apoyo y en el mejoramiento de sus actuales productos (bienes o servicios).

Por otra parte, menos de la mitad de este tipo de empresas introdujo nuevos productos, nuevos procesos de producción/distribución y nuevos métodos de comercialización, por lo cual se

puede concluir que las innovaciones introducidas fueron principalmente incrementales ya que implicaron pequeñas modificaciones y mejoras de los actuales productos y procesos de este tipo de empresas.

**Pregunta 2: ¿Cuáles fueron las principales fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología utilizadas por su empresa para desarrollar este tipo de innovaciones?**

**Tabla 33**

*Fuentes Transfer. Conocimiento y Tecnología (grand. empresas)*

<b>Fuentes de Transferencia de Conocimiento y Tecnología</b>	<b>Porcentaje</b>
<b><i>Fuentes internas</i></b>	
Fuentes de información de libre acceso	<b>73%</b>
Departamentos propios de investigación y desarrollo tecnológico (I+D)	40%
<b><i>Fuentes externas</i></b>	
Adquisición de conocimiento y tecnología	<b>93%</b>
Cooperación entre empresas o instituciones en materia de innovación	13%

Al analizar las fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología se pudo evidenciar que existió una combinación de fuentes internas y externas utilizadas por las grandes empresas para adquirir el conocimiento y tecnología necesarios para el proceso de innovación.

Dentro de las fuentes internas la mayoría de las grandes empresas, indistintamente de su sector económico, optaron por fuentes de libre acceso como suscripciones a revistas y artículos, participación en ferias o exposiciones, estudios de la competencia, información proveniente de proveedores y clientes, etc.

Menos de la mitad de este tipo de empresas utilizó Departamentos propios de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) como fuente de adquisición de conocimiento y tecnología.

Por otro lado, en lo que se refiere a fuentes externas, la mayoría de este tipo de empresas también optó por la adquisición de conocimiento y tecnología mediante la compra de equipos hardware / software, contratación de personal externo con nuevo conocimiento, consultorías, compra de patentes, licencias, marcas registradas, etc.

Cabe recalcar que sólo una pequeña proporción de este tipo de empresas recurrió a la cooperación con otras empresas o institutos en materia de innovación.

### **Pregunta 3: ¿Quién desarrolló las innovaciones mencionadas en la pregunta 1?**

**Tabla 34**

Fuentes de *innovación* (*grand. empresas*)

<b>Quién desarrolló estas Innovaciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Su empresa	<b>87%</b>
Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones	27%
Otra empresa o institución (contratación externa)	7%

Al analizar las partes que intervinieron en la iniciativa de innovar se pudo evidenciar que la gran mayoría de las grandes empresas, indistintamente de su sector económico, incorporó innovaciones por cuenta propia.

No obstante, sólo algunas de ellas también desarrollaron ciertos tipos de innovación en cooperación con otras empresas privadas o instituciones y apenas unas pocas contrataron una empresa externa como consultora en el ámbito de innovación.

**Pregunta 4: ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento para adoptar esas innovaciones?**

**Tabla 35**

*Fuentes de financiamiento (grand. empresas)*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Porcentaje</b>
Recursos propios	<b>67%</b>
Banca privada	<b>53%</b>
Apoyo gubernamental	7%
Recursos provenientes del exterior	0%

Al analizar las fuentes de financiamiento utilizadas en los últimos 5 años para financiar el desarrollo de innovaciones, se pudo evidenciar que la mayoría de las grandes empresas, indistintamente de su sector económico, financiaron sus innovaciones utilizando recursos propios. Adicional a ello, una gran parte de ellas también optó por una combinación de recursos propios y endeudamiento externo con la banca privada.

Por otra parte, los recursos provenientes del Estado representaron una proporción incipiente.

**Pregunta 5: ¿Cuáles de las siguientes razones motivaron la puesta en marcha de actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 36**

*Motivación para innovar (grand. empresas)*

<b>Motivación para implementar estas innovaciones</b>	<b>Porcentaje</b>
Amenaza de la competencia	<b>67%</b>
Detección de una demanda insatisfecha en el mercado	<b>67%</b>
Aprovechamiento de una idea generada al interior de la empresa	<b>60%</b>
Aprovechamiento de una idea o de novedades científicas y técnicas	33%
Incentivos gubernamentales para la adopción de innovaciones	0%

Al analizar las razones que motivaron la puesta en marcha de innovaciones en las grandes empresas del cantón, se pudo evidenciar que la mayor parte de ellas, indistintamente de su sector económico, innovó para mantenerse competitivo en el mercado y también debido a la detección de demandas insatisfechas en el mismo.

Así mismo la decisión de innovar también obedeció a factores internos como el aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa. En este sentido, existió suficiente apertura en este tipo de empresas para generar y apoyar ideas innovadoras.

Cabe recalcar que en ninguno de los casos existieron incentivos gubernamentales que motivaran la generación de proyectos innovadores en este tipo de empresas.

**Pregunta 6: ¿Cuáles fueron los principales beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones?**

**Tabla 37**  
*Beneficios obtenidos (grand. empresas)*

<b>Beneficios obtenidos</b>	<b>Porcentaje</b>
Incrementar el nivel de ventas	<b>93%</b>
Aumentar o mantener la cuota de mercado	<b>73%</b>
Reducir costos de producción/ distribución	<b>60%</b>
Mejorar las condiciones de trabajo en la organización	<b>60%</b>
Mejorar la calidad de bienes o servicios	47%
Mejorar la eficiencia en la producción o prestación de servicio	47%
Ingresar a nuevos mercados	40%
Mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo	33%
Mejorar la comunicación y la interacción entre los diferentes departamentos	20%
Incrementar la capacidad para producir bienes o servicios	13%
Reducir el impacto ambiental	7%

Al analizar los beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que en la mayoría de estas empresas, indistintamente del sector económico, se logró incrementar el nivel de ventas e incrementar o mantener la cuota de mercado.

Adicional a ello, gracias a las innovaciones introducidas también se lograron reducir los costos de producción/distribución y mejorar las condiciones internas de trabajo.

Por su parte, las mejoras realizadas en productos y procesos también condujeron a mejorar la calidad de los productos y a mejorar la eficiencia de la producción o prestación de servicio.

**Pregunta 7: ¿Cuáles fueron los principales factores que representaron un obstáculo para desarrollar actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 38**  
*Obstáculos para innovar (grand. empresas)*

<b>Factores que representaron un obstáculo para innovar</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Factores Institucionales o Internos</b>	
Falta de fondos propios para financiamiento de actividades de innovación	<b>47%</b>
Costos de innovación muy altos	40%
Riesgos percibidos como excesivos	40%
Falta de personal calificado dentro de la empresa	33%
Falta de predisposición del personal con respecto al cambio	27%
Falta de infraestructura física/tecnológica y espacios para Investigación y Desarrollo (I+D)	20%
Dificultad para encontrar socios de cooperación para llevar a cabo actividades de innovación	0%
<b>Factores Externos</b>	
Políticas gubernamentales, resoluciones, normas, que desalientan la generación de actividades de innovación en las empresas	<b>53%</b>
Mercado dominado por empresas establecidas	33%
Incertidumbre en la demanda de bienes o servicios innovadores	27%
Falta de financiamiento externo a la empresa	13%
Falta de personal calificado en el país	7%
Falta de protección a los derechos de propiedad intelectual	7%

Al analizar los factores que representaron un obstáculo para innovar en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que dentro de los factores internos, el principal limitante fue la falta de fondos propios para financiar actividades de innovación.

Dentro de estos factores, el aspecto cultural (Falta de predisposición del personal con respecto al cambio) no fue considerado un factor predeterminante que limitó la generación de innovaciones.

Por otro lado, dentro de los factores externos, el principal limitante lo constituyó la inestabilidad económica, producto de ciertas medidas económicas restrictivas que desalentaron la generación de innovaciones en las medianas empresas.

### ***Grandes Empresas por sector económico***

Se consideró también importante presentar los resultados del primer cuestionario referente al contexto de innovación generado dentro de las grandes empresas en los últimos 5 años agrupadas por sector económico.

### **Pregunta 1: ¿Durante los últimos 5 años ¿Qué tipo de innovación introdujo su empresa?**

**Tabla 39**

*Tipo de innovación introducida (grand. empresas por sector)*

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Comercial</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Nuevo método organizativo en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Mejorado proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	33%	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Mejorado producto (bien o servicio)	0%	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Nuevo producto (bien o servicio)	0%	<b>71%</b>	<b>50%</b>
Nuevo método de comercialización	<b>50%</b>	14%	0%
Nuevo proceso de producción, distribución o en las actividades de apoyo	17%	43%	0%
Ninguna de los anteriores	0%	0%	0%

Al analizar el tipo de innovación introducida por cada tipo de empresas (grandes) en los últimos 5 años se pudo evidenciar que, en primera instancia todas, indistintamente de su sector económico, introdujeron nuevos métodos organizativos en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo.

Con respecto a las empresas comerciales, la mitad de ellas también trabajó en desarrollar nuevos métodos de comercialización. Sin embargo, menos de la mitad se enfocaron en el mejoramiento de sus actuales procesos de distribución y de las actividades de apoyo y sólo unas pocas introdujeron nuevos procesos de distribución. Cabe recalcar que ninguna de estas empresas incursionó en nuevas líneas de productos para la comercialización.

Por su parte, todas las empresas manufactureras también trabajaron en mejorar sus actuales procesos de producción, distribución y de las actividades de apoyo y realizaron mejoras significativas en sus actuales productos. Cabe destacar también que más de la mitad de ellas introdujo nuevos productos al mercado pero sólo unas pocas incorporaron nuevos procesos de producción/ distribución y nuevos métodos de comercialización.

En el caso de las empresas agrícolas, todas también trabajaron en mejorar sus actuales procesos de producción, distribución y de las actividades de apoyo y realizaron mejoras significativas en sus actuales productos. Cabe destacar que la mitad de este tipo de empresas introdujo nuevos productos al mercado pero ninguna incorporó nuevos procesos de producción/distribución y nuevos métodos de comercialización.

**Pregunta 2: ¿Cuáles fueron las principales fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología utilizadas por su empresa para desarrollar este tipo de innovaciones?**

**Tabla 40**

*Fuentes Transfer. Conocim. y Tecnol. (grand. empresas. por sector)*

<b>Fuentes de Transferencia de Conocimiento Y Tecnología</b>	<b>Comercial</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
<b>Fuentes internas</b>			
Fuentes de información de libre acceso	<b>100%</b>	<b>57%</b>	<b>50%</b>
Departamentos propios de investigación y desarrollo tecnológico (I+D)	17%	<b>71%</b>	0%
<b>Fuentes externas</b>			
Adquisición de conocimiento y tecnología	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>
Cooperación entre empresas o instituciones en materia de innovación	0%	14%	<b>50%</b>

Al analizar las fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología se pudo evidenciar que hubo una combinación de fuentes utilizadas por cada tipo de empresa, indistintamente de su sector económico, para incorporar conocimiento y tecnología necesarios para el proceso de innovación.

En el caso de las empresas comerciales, las principales fuentes internas utilizadas fueron aquellas de libre acceso (estudios de mercado, ferias, información de proveedores, clientes, etc.). Por otro lado, en el caso de las fuentes externas todas estas empresas recurrieron a la adquisición de conocimiento y tecnología contenida mediante la adquisición de equipos, software, licencias, etc. En este tipo de empresas se pudo evidenciar que no existe una predilección por algún tipo de fuente para la transferencia de conocimiento y tecnología

En el caso de las empresas manufactureras, las principales fuentes internas utilizadas fueron los Departamentos propios de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) y en menor proporción

fuentes de libre acceso. Por otro lado, en el caso de las fuentes externas, todas incorporaron conocimiento y tecnologías contenidas en, equipos, programas informáticos, licencias, patentes, etc. En este tipo de empresas se pudo evidenciar una fuerte inclinación hacia las fuentes externas para la transferencia de conocimiento y tecnología.

Contrario a ello, las empresas agrícolas recurrieron tanto a fuentes internas (en su mayoría de libre acceso), como fuentes externas que incluían la adquisición de conocimiento y tecnología externa conjuntamente con la cooperación con otras empresas en materia de innovación a través de alianzas estratégicas. En este tipo de empresas también se pudo evidenciar que no existe una predilección por algún tipo de fuente para la transferencia de conocimiento y tecnología.

### **Pregunta 3: ¿Quién desarrolló las innovaciones mencionadas en la pregunta 1?**

**Tabla 41**

*Fuentes de innovación. (grand. empresas por sector)*

<b>Quién desarrolló estas innovaciones</b>	<b>Comercial</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Su empresa	<b>100%</b>	<b>71%</b>	<b>100%</b>
Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones	33%	29%	0%
Otra empresa o institución (contratación externa)	0%	14%	0%

Al analizar las partes que intervinieron en la iniciativa de innovar se pudo evidenciar que la gran mayoría de las grandes empresas, indistintamente de su sector económico, incorporó innovaciones por cuenta propia.

En el caso de las empresas comerciales, menos de la mitad también recurrió a la cooperación con otras empresas o instituciones para llevar a cabo proyectos de innovación. Cabe recalcar que ninguna de ellas encomendó esta tarea a empresas consultoras.

Del mismo modo, menos de la mitad de las empresas manufactureras también recurrió a la cooperación con otras empresas o instituciones para llevar a cabo proyectos de innovación y sólo unas pocas encomendaron esta tarea a empresas consultoras.

En el caso de las empresas agrícolas, todas incorporaron innovaciones por cuenta propia.

**Pregunta 4: ¿Cuáles han sido las fuentes de financiamiento para adoptar esas innovaciones?**

**Tabla 42**  
*Fuentes de financiamiento. (grand. empresas por sector)*

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Comercial</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Recursos propios	<b>67%</b>	<b>71%</b>	<b>50%</b>
Banca privada	<b>67%</b>	29%	<b>100%</b>
Apoyo gubernamental	0%	0%	<b>50%</b>
Recursos provenientes del exterior	0%	0%	0%

Al analizar las fuentes de financiamiento utilizadas en los últimos 5 años para financiar el desarrollo de innovaciones, se pudo evidenciar que la mayoría de estas empresas, indistintamente de su sector económico, utilizó una combinación de recursos propios y externos para financiar estas actividades.

En el caso de las empresas comerciales, la mayor parte financió estas actividades de innovación tanto con recursos propios como con recursos de la banca privada a través de endeudamiento externo.

Por su parte, la mayoría de empresas manufactureras financiaron estas actividades con recursos propios y en una menor proporción mediante endeudamiento externo con la banca privada.

Finalmente en el caso de las empresas agrícolas, todas financiaron sus actividades de innovación con recursos propios. La mitad de ellas también lo hizo combinando recursos de la banca privada y del estado.

**Pregunta 5: ¿Cuáles de las siguientes razones motivaron la puesta en marcha de actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 43**

*Motivación para innovar (grand empresas por sector)*

<b>Motivación para implementar estas innovaciones</b>	<b>Comercial</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Amenaza de la competencia	<b>67%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>
Aprovechamiento de una idea generada al interior de la empresa	<b>67%</b>	<b>71%</b>	0%
Aprovechamiento de una idea o de novedades científicas y técnicas	33%	29%	<b>50%</b>
Detección de una demanda insatisfecha en el mercado	<b>50%</b>	<b>57%</b>	0%
Incentivos gubernamentales para la adopción de innovaciones	0%	0%	0%

Al analizar las razones que motivaron la puesta en marcha de innovaciones en las grandes empresas se pudo evidenciar que la mayor parte de ellas, indistintamente de su sector económico, innovó para mantenerse competitivo en el mercado.

En el caso de las empresas comerciales, la principal motivación también respondió a este factor. Adicional a ello, otros factores determinantes fueron aspectos internos como el aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa y aspectos externos como la detección de una demanda insatisfecha en el mercado.

Por otra parte, en el caso de las empresas manufactureras, la principal motivación respondió a aspectos internos como el aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa.

Adicional a ello otros factores determinantes fueron la detección de demandas insatisfechas en el mercado y la presión constante de la competencia.

Finalmente en el caso de las empresas agrícolas, la principal motivación también respondió al factor competitividad. Sin embargo el aprovechamiento de ideas generadas al interior de la empresa también fue considerado un factor determinante para innovar.

**Pregunta 6: ¿Cuáles fueron los principales beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones?**

**Tabla 44**

*Beneficios obtenidos (grand. empresas por sector)*

<b>Beneficios obtenidos</b>	<b>Comercial</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
Incrementar el nivel de ventas	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>
Aumentar o mantener la cuota de mercado	<b>67%</b>	<b>86%</b>	<b>50%</b>
Mejorar las condiciones de trabajo en la organización	<b>100%</b>	29%	<b>50%</b>
Mejorar la calidad de bienes o servicios	0%	<b>71%</b>	<b>100%</b>
Mejorar la eficiencia en la producción o prestación de servicio	0%	<b>71%</b>	<b>100%</b>
Reducir costos de producción/distribución	33%	<b>100%</b>	0%
Ingresar a nuevos mercados	33%	43%	<b>50%</b>
Mejorar la eficiencia de los procesos de apoyo	33%	43%	0%
Mejorar la comunicación y la interacción entre los diferentes departamentos	17%	29%	0%
Incrementar la capacidad para producir bienes o servicios	0%	29%	0%
Reducir el impacto ambiental	0%	14%	0%

Al analizar los beneficios que se obtuvieron con la implementación de estas innovaciones en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que en todas estas empresas, indistintamente del sector económico, se logró incrementar el nivel de ventas.

En el caso de las empresas comerciales, todas lograron también mejorar las condiciones internas de trabajo (gracias a las innovaciones organizacionales introducidas), y en la mayoría de casos se logró mantener la cuota de mercado (producto de mantener la competitividad en el mercado).

Por otro lado, en el caso de las empresas manufactureras, todas lograron también reducir los costos de producción/distribución y, en la mayoría de los casos se logró mantener la cuota de mercado (producto también de mantener la competitividad de mercado). Adicional a ello, en más de la mitad de los casos se logró mejorar la calidad de los productos y mejorar la eficiencia de los procesos de producción.

Finalmente en el caso de las empresas agrícolas, todas lograron mejorar la calidad de sus productos y mejorar la eficiencia de los procesos de producción. Además, en la mitad de los casos se logró mantener la cuota de mercado, ingresar a nuevos mercados e internamente mejorar las condiciones internas de trabajo.

**Pregunta 7: ¿Cuáles fueron los principales factores que representaron un obstáculo para desarrollar actividades de innovación en su empresa?**

**Tabla 45**  
*Obstáculos para innovar (grand. empresas por sector)*

<b>Factores que representaron un obstáculo para innovar</b>	<b>Comercial</b>	<b>Manufacturera</b>	<b>Agrícola</b>
<b>Factores Institucionales o Internos</b>			
Falta de fondos propios para financiamiento de actividades de innovación	<b>83%</b>	14%	<b>50%</b>
Costos de innovación muy altos	<b>67%</b>	14%	<b>50%</b>
Riesgos percibidos como excesivos	<b>67%</b>	29%	0%
Falta de personal calificado dentro de la empresa	33%	43%	0%

CONTINÚA 

Falta de predisposición del personal con respecto al cambio	<b>33%</b>	<b>29%</b>	<b>0%</b>
Falta de infraestructura física/tecnológica y espacios para Investigación y Desarrollo (I+D)	17%	29%	0%
Dificultad para encontrar socios de cooperación para llevar a cabo actividades de innovación	0%	0%	0%
<b>Factores Externos</b>			
Políticas gubernamentales, resoluciones, normas, que desalientan la generación de actividades de innovación en las empresas	33%	<b>71%</b>	<b>50%</b>
Incertidumbre en la demanda de bienes o servicios innovadores	17%	29%	<b>50%</b>
Mercado dominado por empresas establecidas	33%	43%	0%
Falta de financiamiento externo a la empresa	0%	14%	<b>50%</b>
Falta de personal calificado en el país	0%	14%	0%
Falta de protección a los derechos de propiedad intelectual	0%	14%	0%

Al analizar los factores que representaron un obstáculo para innovar en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que en la mayoría de las grandes empresas comerciales y agrícolas, los altos costos de innovación y la falta de fondos propios para financiar actividades de innovación fueron los principales limitantes.

En el caso de las empresas comerciales otro aspecto interno que destacó como limitante fueron los riesgos percibidos como excesivos al momento de incorporar nuevos productos, procesos o prácticas internas. Externamente no hubieron factores significativos que hayan representado un obstáculo para este tipo de empresas al momento de introducir innovaciones.

Contrario a esto, en el caso de las empresas manufactureras, internamente no hubo factores significativos que representaron un obstáculo para este tipo de empresas al momento de introducir innovaciones. Sin embargo con respecto a los factores externos, la inestabilidad económica de los

últimos 5 años causada por ciertas medidas restrictivas constituyó un obstáculo para este tipo de empresas al momento de desarrollar ciertos tipos de innovaciones.

Del mismo modo, en el caso de las empresas agrícolas, internamente no hubo factores significativos que representaron un obstáculo para este tipo de empresas al momento de introducir innovaciones. Sin embargo con respecto a los factores externos, el aspecto político – económico referido anteriormente, la incertidumbre en la demanda de productos innovadores y la falta de financiamiento externo fueron considerados los principales obstáculos para desarrollar ciertos tipos de innovaciones.

El factor cultural (Falta de predisposición del personal con respecto al cambio) como se pudo evidenciar, no fue considerado un factor determinante, en ninguno de los casos, para limitar la puesta en marcha de innovaciones en las empresas analizadas.

### **Análisis general del contexto de innovación**

Al analizar el contexto sobre el cual se ha desarrollado la innovación en las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo en los últimos 5 años, se pudo evidenciar que todas estas empresas introdujeron al menos un tipo de innovación en este periodo de tiempo. Las innovaciones predominantes fueron aquellas de tipo organizacional que implicaron la introducción de nuevos métodos organizativos en las prácticas internas y la organización del lugar de trabajo, esto con la finalidad de mejorar las condiciones internas de trabajo para los colaboradores.

Cabe recalcar que la gran mayoría de innovaciones introducidas fueron de carácter incremental, esto quiere decir que las empresas se enfocaron más en realizar mejoras a sus actuales productos y procesos internos que introducir productos y procesos completamente nuevos. Esto le

permitió mejorar la eficiencia interna de sus operaciones, así como la calidad de los bienes y servicios, reducir los costos de producción/distribución e incrementar su nivel de ventas.

Desde el punto de vista externo, las innovaciones introducidas respondieron principalmente a la necesidad de estas empresas de mantenerse competitivas en el mercado y de garantizar su supervivencia. En este sentido, el factor cultural se ubicó por debajo del factor competitividad por lo cual se puede concluir que este factor es más un elemento de apoyo que un elemento determinante para la innovación.

Adicional a ello, se pudieron identificar ciertas limitaciones que tuvieron estas empresas al momento de llevar a cabo cualquier tipo de innovación. Los elevados costos y la falta de fondos propios para financiar estas actividades fueron los principales limitantes. A pesar de ello, muchas empresas financiaron estas actividades con recursos propios y en más de la mitad de los casos también los combinaron con recursos de la banca privada.

Finalmente al analizar las fuentes de transferencia de conocimiento y tecnología utilizadas por este tipo de empresas, se pudo evidenciar que existe una escasa utilización de Departamentos propios de Investigación y Desarrollo tecnológico (I+D) para generar conocimientos científicos y técnicos necesarios para el proceso de innovación. Además, se evidenció una escasa cooperación interinstitucional por parte de estas empresas en materia de innovación. Esto se debe a que las empresas analizadas prefieren adquirir el conocimiento y tecnología de forma externas a través de la compra de equipos hardware/software, contratación de personal externo con nuevo conocimiento, consultorías, compra de patentes, licencias, marcas registradas, entre otras.

#### 4.1.1.4.Cultura

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) en cada una de las empresas contenidas en la muestra.

**Tabla 46**  
*Resultados Tipología de cultura organizacional*

Cultura Dominante	N° Empresas	Porcentaje
<i>Medianas Empresas</i>		
Mercado	<b>16</b>	<b>38%</b>
Clan	13	31%
Jerárquica	9	21%
Adhocracia	4	10%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>
<i>Grandes Empresas</i>		
Jerárquica	<b>7</b>	<b>47%</b>
Mercado	5	33%
Clan	3	20%
Adhocracia	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Tabla 47**  
*Puntuaciones por tipo de cultura organizacional*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura de Adhocracia	Cultura de Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Medianas Empresas</b>	26,57	19,88	<b>27,09</b>	26,46
<b>Grandes Empresas</b>	26,04	18,33	27,72	<b>27,94</b>

En base a los datos obtenidos en la muestra, se pudo evidenciar que el tipo de cultura organizacional que predominó entre las medianas empresas del Cantón Santo Domingo fue la cultura de tipo mercado, seguido por la cultura de tipo Clan.

Este hecho se debe a que este tipo de empresas prioriza la competitividad, el liderazgo de mercado y la consecución de las metas por encima de cualquier cosa.

Por otro lado, se evidenció una menor tendencia de este tipo de empresas hacia una cultura de tipo jerárquica y de adhocracia.

En el caso de las grandes empresas del Cantón Santo Domingo, se evidenció una fuerte tendencia de este tipo de empresas hacia la cultura de tipo jerárquica, seguido por la cultura de tipo mercado.

Este hecho se debe a que este tipo de empresas prioriza la eficiencia interna y la correcta realización del trabajo por encima de cualquier cosa.

Por otra parte, se evidenció una menor tendencia de este tipo de empresas hacia una cultura de tipo clan y de adhocrática.

### Resultados Medianas Empresas



**Figura 15** Tipología de Cultura Organizacional Medianas Empresas

**Tabla 48**

*Tipología de cultura organizacional (medianas empresas)*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Medianas Empresas</b>	26,57	19,88	<b>27,09</b>	26,46

De manera general, se pudo evidenciar que las medianas empresas del Cantón Santo Domingo contenidas en la muestra, poseen una inclinación actual hacia la cultura de tipo mercado. Esto se debe a que la competitividad y el cumplimiento de metas son prioritarios para este tipo de empresas.

**Tabla 49**  
*Puntuación por dimensión (medianas empresas)*

<b>Medianas Empresas</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	25,08	20,32	<b>28,65</b>	25,95
Liderazgo en la organización	25,40	20,12	27,10	<b>27,38</b>
Gestión del personal	<b>30,52</b>	15,67	28,29	25,52
Vínculo Organizacional	25,95	20,87	<b>28,45</b>	24,72
Énfasis Estratégico	26,51	19,68	23,93	<b>29,84</b>
Criterio de éxito	25,99	22,66	<b>26,03</b>	25,32

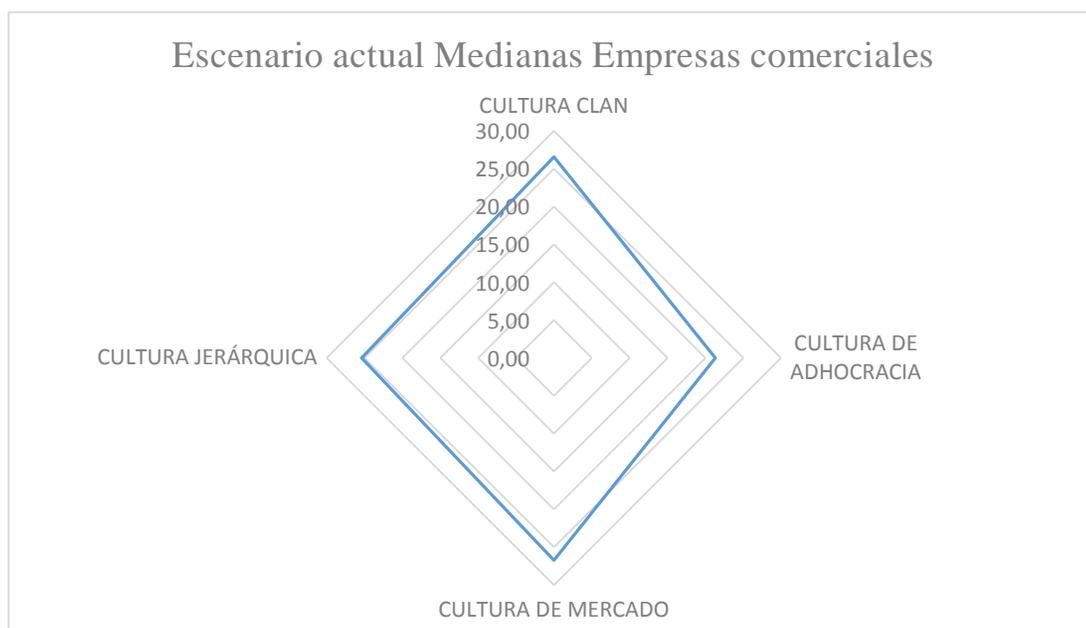
Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las medianas empresas del Cantón Santo Domingo contenidas en la muestra, se pudo que en este tipo de empresas, las personas son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas. Este hecho es además considerado el principal vínculo que mantiene unido al personal de toda la organización.

Adicional a ello, se fomenta el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Los líderes se caracterizan por ser eficientes y buenos coordinadores.

Por otro lado, para este tipo de empresas la eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave y el éxito se define en términos de competitividad y liderazgo de mercado.

### ***Resultados por actividad económica***

Para un mejor análisis, también se consideró necesario presentar los resultados referentes a los tipos de cultura organizacional de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo, según su actividad económica.



**Figura 16** Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas comerciales

**Tabla 50**

*Tipología de cultura organizacional (med. empresas comerciales)*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Comercial</b>	26,89	20,17	<b>27,11</b>	25,83

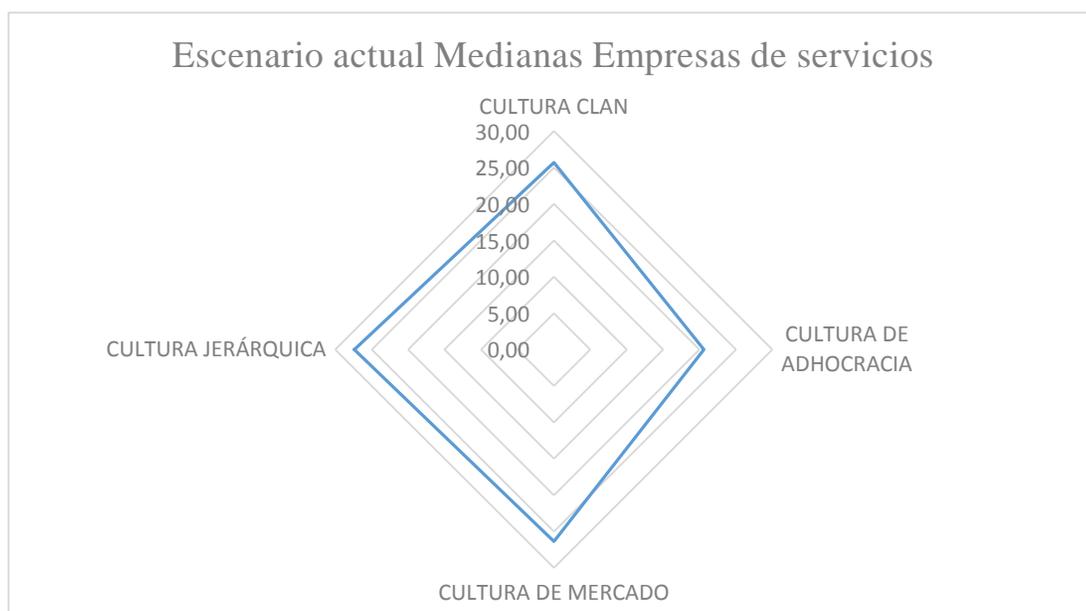
En base a los datos obtenidos en la muestra, se pudo evidenciar que las medianas empresas comerciales mostraron una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo mercado. Esto se debe a que la competitividad y el cumplimiento de metas son importantes para este tipo de empresas.

**Tabla 51**  
*Puntuación por dimensión (med. empresas comerciales)*

<b>Empresas Comerciales</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	23,56	19,89	<b>29,44</b>	27,11
Liderazgo en la organización	24,78	19,89	<b>27,89</b>	27,44
Gestión del personal	<b>32,56</b>	16,11	27,56	23,78
Vínculo Organizacional				24,00
	25,56	22,33	<b>28,11</b>	
Énfasis Estratégico	26,78	20,33	23,67	<b>29,22</b>
Criterio de éxito	<b>28,11</b>	22,44	26,00	23,44

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las medianas empresas comerciales, se pudo que en este tipo de empresas, las personas son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas. Este hecho es además considerado el principal vínculo que mantiene unido al personal de toda la organización. Adicional a ello, se fomenta el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Los líderes se caracterizan por ser competitivos y por alentar a su personal al cumplimiento de las metas planteadas.

Por otro lado, para este tipo de empresas la eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave y el éxito se define en base al desarrollo y reconocimiento de su recurso humano.



**Figura 17** Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas de servicios

**Tabla 52**

*Tipología de cultura organizacional (med. Empresas de servicio)*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Servicios</b>	25,75	20,36	26,22	<b>27,65</b>

En el caso de las medianas empresas de servicios, se evidenció una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo jerárquica. Esto se debe a que la eficiencia interna, el cumplimiento de las normas y la correcta realización del trabajo son importantes para este tipo de empresas.

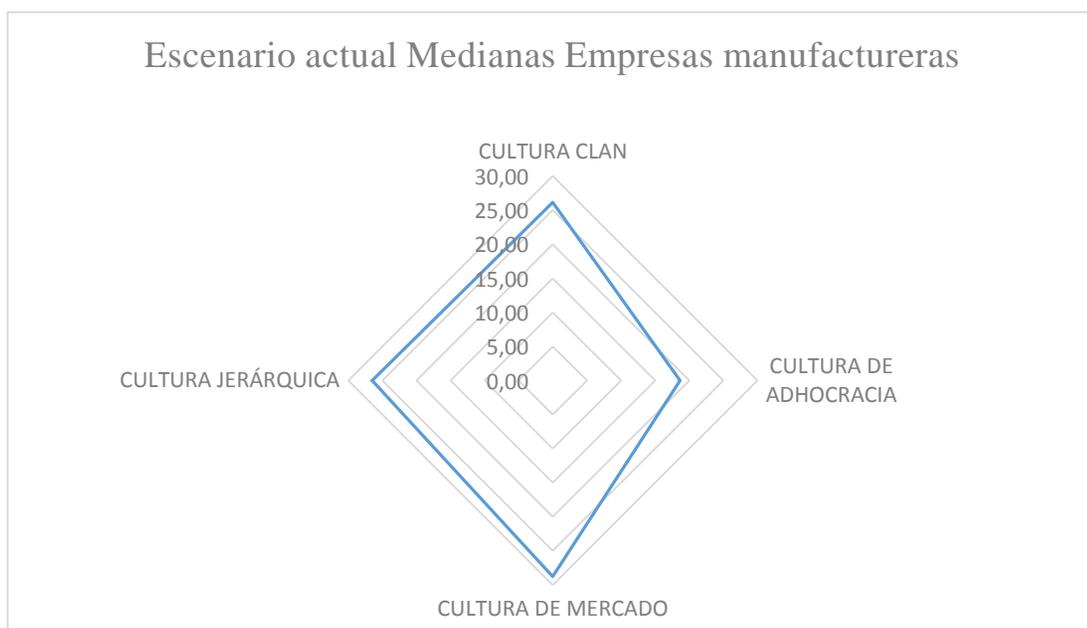
**Tabla 53**  
*Puntuación por dimensión (med. empresas de servicios)*

<b>Empresas de Servicios</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	25,51	19,49	<b>28,46</b>	26,54
Liderazgo en la organización	24,36	20,90	25,77	<b>28,97</b>
Gestión del personal	<b>29,36</b>	16,28	25,77	28,59
Vínculo Organizacional	23,97	21,15	<b>28,46</b>	26,41
Énfasis Estratégico	26,15	19,87	22,56	<b>31,28</b>
Criterio de éxito	25,13	24,49	<b>26,28</b>	24,10

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las medianas empresas de servicio, se pudo evidenciar que en este tipo de empresas, las personas también son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas. Este hecho es además considerado el principal vínculo que mantiene unido al personal de toda la organización.

Adicional a ello, se fomenta el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Los líderes se caracterizan por ser eficientes y buenos coordinadores.

Por otro lado, para este tipo de empresas la eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave y el éxito se define externamente en términos de competitividad y liderazgo de mercado.



**Figura 18** Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas manufactureras

**Tabla 54**

*Tipología de cultura organizacional (med. empresas manufactureras)*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Manufacturera</b>	25,81	19,33	<b>28,08</b>	26,78

En el caso de las medianas empresas manufactureras, se evidenció una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo mercado. Esto se debe a que la competitividad y el cumplimiento de metas también son importantes para este tipo de empresas.

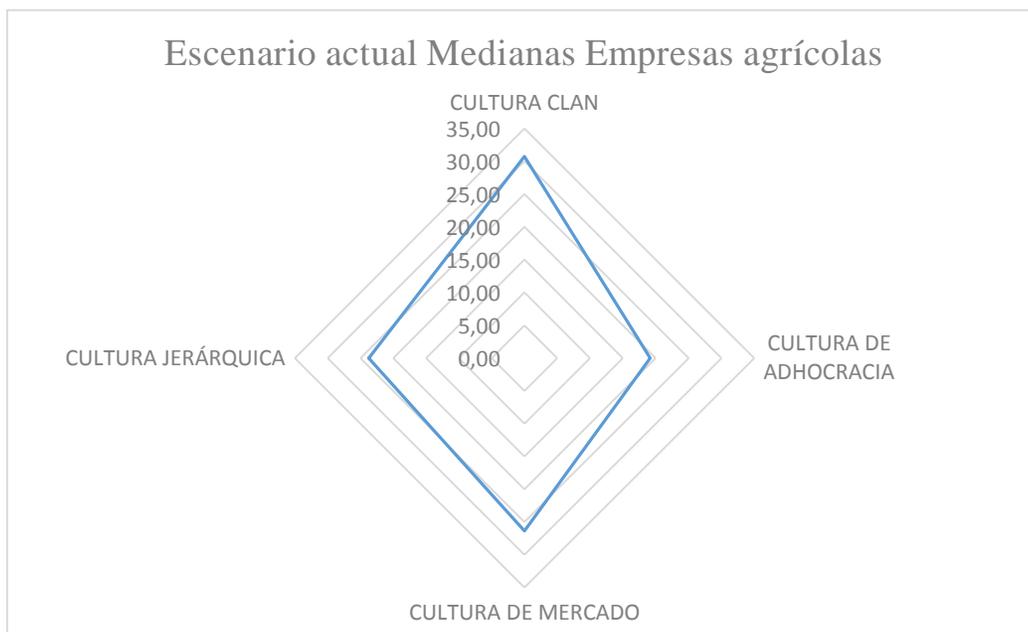
**Tabla 55***Puntuación por dimensión (med. empresas manufactureras)*

<b>Empresas Manufactureras</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	24,83	21,33	<b>27,33</b>	26,50
Liderazgo en la organización	24,33	20,00	27,50	<b>28,17</b>
Gestión del personal	25,17	14,83	<b>33,17</b>	26,83
Vínculo Organizacional	<b>28,17</b>	18,67	27,83	25,33
Énfasis Estratégico	<b>27,33</b>	18,83	27,17	26,67
Criterio de éxito	25,00	22,33	25,50	<b>27,17</b>

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las medianas empresas manufactureras, se pudo evidenciar que en este tipo de empresas, las personas también son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas. Sin embargo, el principal vínculo que mantiene unido al personal de la organización es la lealtad y el compromiso.

Adicional a ello, se promueve la adquisición de grandes retos, pero sobre todo la consecución de resultados. Así mismo los líderes se caracterizan por ser eficientes y buenos coordinadores.

Por otro lado, para este tipo de empresas el desarrollo de su recurso humano y su participación en la toma de decisiones son clave y el éxito se define en base a la eficiencia de los procesos internos, la entrega oportuna y confiable de los productos y la producción a bajo costo.



**Figura 19** Tipología de Cultura Organizacional Med. Empresas agrícolas

**Tabla 56**

*Tipología de cultura organizacional (med. empresas agrícolas)*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Agrícola</b>	<b>30,00</b>	18,68	27,22	24,10

En el caso de las medianas empresas agrícolas, se evidenció una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo clan. Esto se debe a que el desarrollo humano, el compromiso, la confianza y la participación de todos los colaboradores son importantes para este tipo de empresas.

**Tabla 57**  
*Puntuación por dimensión (med. empresas agrícolas)*

<b>Empresas Agrícolas</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	<b>30,00</b>	22,08	29,58	18,33
Liderazgo en la organización	<b>33,75</b>	18,75	27,50	20,00
Gestión del personal	<b>40,00</b>	14,17	27,08	18,75
Vínculo Organizacional	28,33	20,00	<b>31,25</b>	20,42
Énfasis Estratégico	24,58	18,75	21,25	<b>35,42</b>
Criterio de éxito	23,33	18,33	26,67	<b>31,67</b>

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las medianas empresas agrícolas, se pudo evidenciar que en este tipo de empresas, la organización es como una gran familia, las personas comparten mucho de sí mismas con los demás y se mantienen unidas por el cumplimiento de las metas.

Adicional a ello, se promueve el trabajo en equipo y la participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones. Así mismo los líderes se caracterizan por adquirir el papel de tutores y protectores de los demás.

Por otro lado, para este tipo de empresas la eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave y el éxito se define en base a la eficiencia de los procesos internos, la entrega oportuna y confiable de los productos y la producción a bajo costo.

### Resultados Grandes Empresas



**Figura 20** Tipología de Cultura Organizacional Grandes Empresas

**Tabla 58**

*Tipología de cultura organizacional Grandes Empresas*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Grandes Empresas</b>	26,04	18,33	27,72	<b>27,94</b>

De manera general, se pudo evidenciar que las grandes empresas del Cantón Santo Domingo contenidas en la muestra, poseen una inclinación actual hacia la cultura de tipo jerárquica. Esto se debe a que la eficiencia de los procesos internos, la formalización de las tareas y la correcta realización del trabajo son prioritarios para este tipo de empresas.

**Tabla 59**  
*Puntuación por dimensión Grandes Empresas*

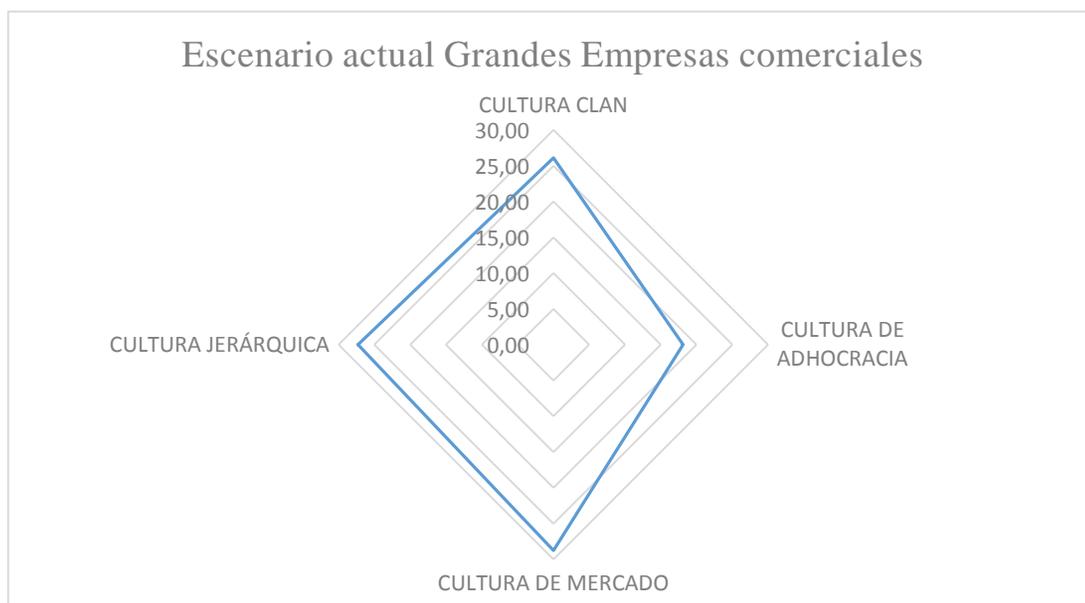
<b>Grandes Empresas</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	25,24	17,42	26,56	<b>30,78</b>
Liderazgo en la organización	25,67	17,56	<b>29,00</b>	27,78
Gestión del personal	27,00	16,33	<b>28,56</b>	28,11
Vínculo Organizacional	<b>27,22</b>	20,44	26,67	25,67
Énfasis Estratégico	23,78	17,89	28,00	<b>30,56</b>
Criterio de éxito	<b>27,33</b>	20,33	27,56	24,78

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las grandes empresas del Cantón Santo Domingo contenidas en la muestra, se pudo evidenciar que este tipo de empresas son muy controladas y estructuradas, los procedimientos formales rigen lo que las personas hacen. Sin embargo, el principal vínculo que mantiene unido al personal de la organización es la lealtad y el compromiso con la empresa.

Adicional a ello, se promueve la adquisición de grandes retos, pero sobre todo la consecución de resultados. Los líderes se caracterizan por ser competitivos y por alentar a su personal al cumplimiento de las metas planteadas.

Por otro lado, para este tipo de empresas la eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave y el éxito se define en base al desarrollo y reconocimiento de su recurso humano.

### Resultados por actividad económica



**Figura 21** Tipología de Cultura Organizacional Grand. Empresas comerciales

**Tabla 60**

*Tipología de cultura organizacional (grand. empresas comerciales)*

Tipo de Empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
Comercial	26,99	18,06	<b>27,92</b>	27,13

En base a los datos obtenidos en la muestra, se pudo evidenciar que las grandes empresas comerciales mostraron una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo mercado. Esto se debe a que la competitividad y el cumplimiento de metas son importantes para este tipo de empresas.

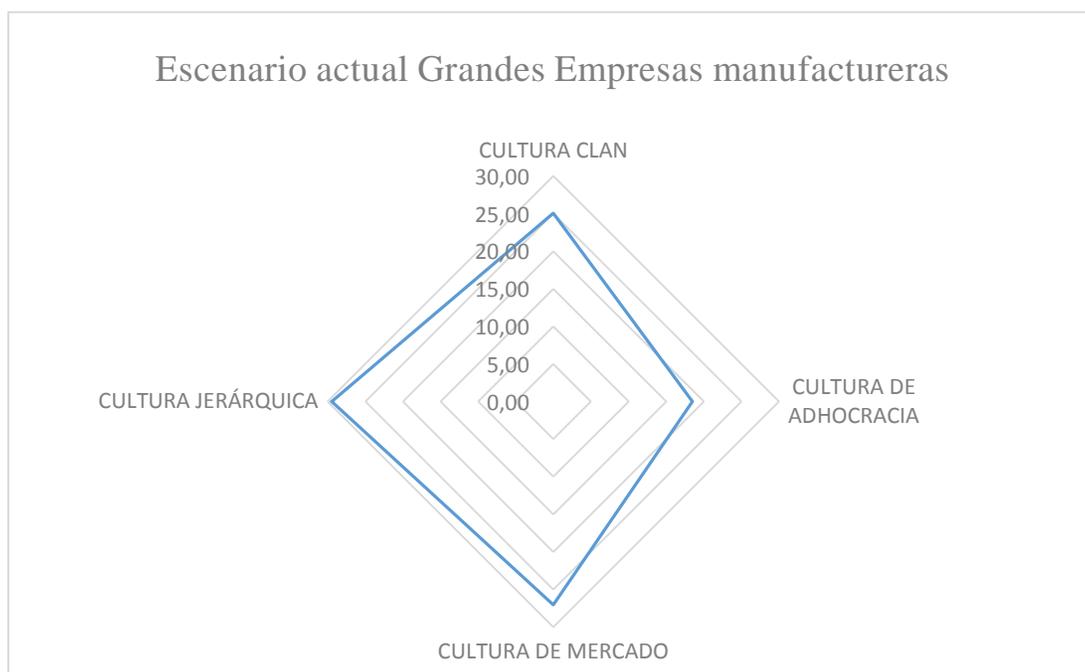
**Tabla 61**  
*Puntuación por dimensión (grand. empresas comerciales)*

<b>Empresas Comerciales</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	25,28	18,61	<b>28,06</b>	<b>28,06</b>
Liderazgo en la organización	26,11	15,00	<b>31,11</b>	27,78
Gestión del personal	27,50	16,94	27,22	<b>28,33</b>
Vínculo Organizacional	<b>28,89</b>	21,11	26,39	23,61
Énfasis Estratégico	26,39	15,83	28,06	<b>30,28</b>
Criterio de éxito	<b>27,78</b>	20,83	26,67	24,72

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las grandes empresas comerciales, se pudo evidenciar que este tipo de empresas son muy controladas y estructuradas, además las personas son muy competitivas entre sí y orientadas al cumplimiento de metas. Pese a ello, el principal vínculo que mantiene unido al personal la organización es la lealtad y el compromiso.

Adicional a ello, se fomenta la estabilidad laboral y los líderes se caracterizan por ser competitivos y alentar a su personal al cumplimiento de las metas planteadas.

Por otro lado, para este tipo de empresas la eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave y el éxito se define en base al desarrollo y reconocimiento de su recurso humano.



**Figura 22** Tipología de Cultura Organizacional Grand. Empresas manufactureras

**Tabla 62**

*Tipo de cultura organizacional Grandes Empresas manufactureras*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Manufacturera</b>	25,37	19,04	26,87	<b>28,73</b>

En el caso de las grandes empresas manufactureras, se evidenció una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo jerárquica. Esto se debe a que la eficiencia interna, el cumplimiento de las normas y la correcta realización del trabajo son importantes para este tipo de empresas.

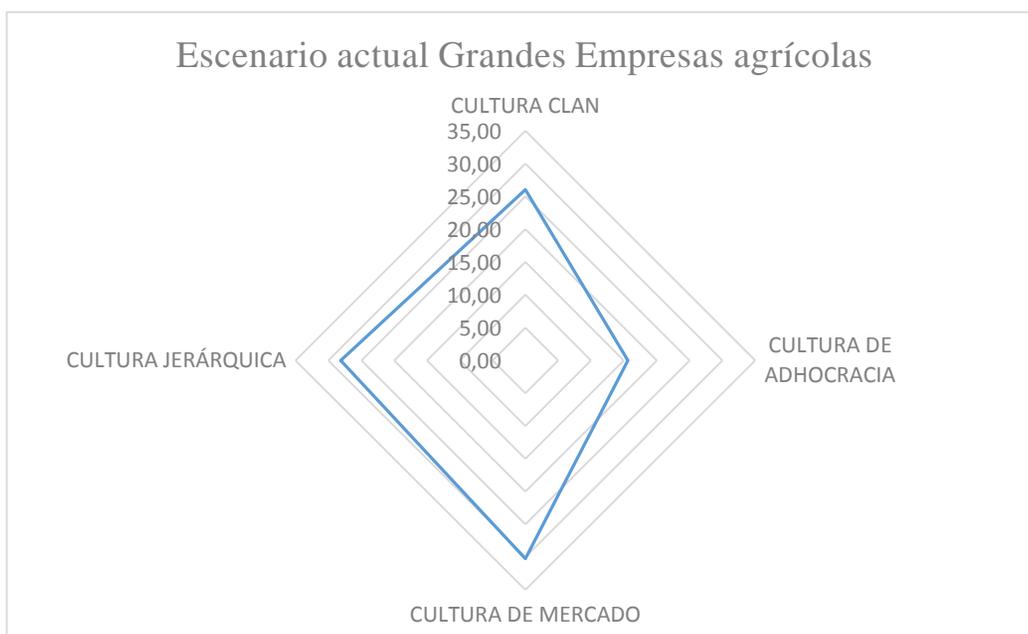
**Tabla 63***Puntuación por dimensión Grandes Empresas manufactureras*

<b>Empresas Manufactureras</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	24,10	17,10	25,48	<b>33,33</b>
Liderazgo en la organización	24,29	19,76	25,95	<b>30,00</b>
Gestión del personal	<b>29,05</b>	16,90	26,67	27,38
Vínculo Organizacional	25,48	21,43	<b>27,14</b>	25,95
Énfasis Estratégico	21,67	19,29	27,38	<b>31,67</b>
Criterio de éxito	27,62	19,76	<b>28,57</b>	24,05

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las grandes empresas manufactureras, se pudo evidenciar que este tipo de empresas también son muy controladas y estructuradas. El principal vínculo que mantiene unido al personal de la organización es el cumplimiento de las metas.

Adicional a ello, se fomenta el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Así mismo los líderes se caracterizan por ser eficientes y buenos coordinadores.

Por otro lado, para este tipo de empresas la eficiencia, el control de los procesos y la correcta realización del trabajo son clave y el éxito se define en términos de competitividad y liderazgo de mercado.



**Figura 23** Tipología de Cultura Organizacional Grand. Empresas agrícolas

**Tabla 64**

*Tipo de cultura organizacional Grandes Empresas agrícolas*

Tipo de empresa	Cultura Clan	Cultura De Adhocracia	Cultura De Mercado	Cultura Jerárquica
<b>Agrícola</b>	25,56	16,67	<b>30,14</b>	27,64

En el caso de las grandes empresas agrícolas, se evidenció una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo mercado. Esto se debe a que la competitividad y el cumplimiento de metas también son importantes para este tipo de empresas.

**Tabla 65**  
*Puntuación por dimensión Grandes Empresas agrícolas*

<b>Empresas Agrícolas</b>	<b>C. Clan</b>	<b>C. Adhocracia</b>	<b>C. Mercado</b>	<b>C. Jerárquica</b>
Características dominantes	29,17	15,00	25,83	<b>30,00</b>
Liderazgo en la organización	29,17	17,50	<b>33,33</b>	20,00
Gestión del personal	18,33	12,50	<b>39,17</b>	30,00
Vínculo Organizacional	28,33	15,00	25,83	<b>30,83</b>
Énfasis Estratégico	23,33	19,17	<b>30,00</b>	27,50
Criterio de éxito	25,00	20,83	26,67	<b>27,50</b>

Al analizar las seis dimensiones que componen la cultura organizacional de las grandes empresas agrícolas, se pudo evidenciar que este tipo de empresas también son muy controladas y estructuradas. El principal vínculo que mantiene unido al personal son las reglas y políticas formales.

Adicional a ello, se promueve la adquisición de grandes retos, pero sobre todo la consecución de los resultados. Así mismo los líderes se caracterizan por ser competitivos y alentar a su personal al cumplimiento de las metas planteadas.

Por otro lado, para este tipo de empresas la alta competitividad y el liderazgo de mercado son clave y el éxito se define en base a la eficiencia de los procesos internos, la entrega oportuna y confiable de los productos y la producción a bajo costo.

### **Análisis general de la tipología de cultura organizacional**

Al evaluar la cultura organizacional de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo, se encontraron diferencias en los rasgos que caracterizaron a cada una.

En el caso de las medianas empresas, se evidenció una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo mercado. De forma general se puede decir que la competitividad, el liderazgo de mercado y la consecución de las metas son prioritarios para este tipo de empresas. En este sentido, los valores fomentados a través de este tipo de cultura se hicieron más evidentes dentro de las características dominantes de la organización, el vínculo organizacional y el criterio de éxito para la empresa.

Por otro lado, al analizar el caso de las grandes empresas, se evidenció una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo jerárquica. De forma general se puede decir que la eficiencia de los procesos internos y la correcta realización del trabajo son prioritarios para este tipo de empresas. De igual manera, los valores fomentados a través de este tipo de cultura se hicieron más evidentes en las características dominantes y el énfasis estratégico de la empresa.

Según los autores que desarrollaron esta metodología, no existe un tipo de cultura organizacional que deba ser específico para un determinado tipo de empresa.

Sin embargo, para que la empresa pueda tener un mejor desempeño en el mercado, su cultura predominante debería estar alineada con las demandas del entorno y también con el tipo de industria en que se encuentra.

En este caso, dado que en el cantón Santo Domingo la mayoría de empresas son principalmente de tipo comercial, existe una fuerte competencia en esta industria, por lo cual las empresas podrían tener un mejor desempeño si están reforzadas por una cultura organizacional que enfatice la competitividad por encima de cualquier cosa.

De cualquier manera, las organizaciones pueden optar por fomentar varios tipos de cultura que mejor se adapten a sus circunstancias internas y externas, pueden fomentar comportamientos competitivos y a la vez crear ambientes informales y divertidos.

#### **4.1.2. Análisis correlacional**

##### **Coefficiente de correlación de Pearson (r)**

Para determinar si existe alguna relación entre el tipo de cultura organizacional que caracteriza a las empresas analizadas y sus Resultados de Innovación, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson.

Este coeficiente es utilizado para determinar la fuerza de relación lineal entre dos variables y su valor puede oscilar entre  $-1$  a  $+1$ . El signo de este coeficiente indica la dirección de la relación (directa o inversa) y el valor absoluto indica la fuerza de la relación entre las variables, por tanto mientras mayor sea el valor absoluto de este coeficiente, más fuerte será la relación entre las variables.

Para realizar esta prueba se asignó un nivel de significancia de 5%.

##### **Hipótesis para coeficiente de correlación de Pearson:**

Ho: No hay asociación entre las variables tipo de cultura organizacional y resultados de innovación ( $p \text{ valor} > 0,05$ )

Ha: Hay asociación entre las variables tipo de cultura organizacional y resultados de innovación ( $p \text{ valor} < 0,05$ )

### Resultados Medianas Empresas

**Tabla 66**

Correlación de Pearson: Tipología cultural e Innovac. Med. Empresas

		Correlaciones							
		C. CLAN	C. ADHOC	C. MERCADO	C. JERÁRQUICA	INN. PRODUC.	INN. PROCES.	INN. MARKET.	INN. ORGANIZ.
C. CLAN	Correlación de Pearson	1							
	<b>Sig. (bilateral)</b>								
C. ADHOC	N	42							
	Correlación de Pearson	,071	1						
C. MERCADO	<b>Sig. (bilateral)</b>	,656							
	N	42	42						
C. JERÁRQUICA	Correlación de Pearson	-,438**	-,619**	1					
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,004	,000						
INN. PRODUCTO	N	42	42	42					
	Correlación de Pearson	-,448**	-,542**	,044	1				
INN. PROCESO	<b>Sig. (bilateral)</b>	,003	,000	,781					
	N	42	42	42	42				
INN. MARKETING	Correlación de Pearson	-,302	,182	,162	-,104	1			
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,052	,250	,304	,512				
INN. ORGANIZAC.	N	42	42	42	42	42			
	Correlación de Pearson	-,300	,243	,158	-,166	,518**	1		
C. CLAN	<b>Sig. (bilateral)</b>	,054	,120	,319	,293	,000			
	N	42	42	42	42	42	42		
C. ADHOC	Correlación de Pearson	-,004	,303	-,175	-,153	,171	,284	1	
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,982	,051	,267	,333	,278	,068		
C. MERCADO	N	42	42	42	42	42	42	42	
	Correlación de Pearson	-,127	-,018	,174	-,024	,322*	,153	,299	1
C. JERÁRQUICA	<b>Sig. (bilateral)</b>	,425	,911	,270	,878	,038	,334	,055	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Al analizar las correlaciones de forma bivariada entre la tipología de cultura organizacional y los resultados de innovación de las grandes empresas del Cantón Santo Domingo, se pudo evidenciar que en todos los casos, la prueba de correlación de Pearson arrojó un valor p de

significancia superior a 0,05 por lo cual se acepta la hipótesis nula de que no hay asociación entre estas dos variables para este tipo de empresas.

Sin embargo, se debe prestar atención en el valor p de significancia arrojado para el caso de las correlaciones entre la cultura de tipo Clan en innovaciones de producto y proceso y la cultura de tipo Adhocracia en innovaciones en marketing, ya que el valor p de significancia es ligeramente mayor a 0,05 lo cual podrían evidenciar una aproximación hacia una correlación entre estas dos variables como lo sustentan los estudios de Naranjo, Jiménez, y Sanz (2012) y Alvarado y Pumisacho (2015).

De manera general se puede concluir que, según la evidencia de la muestra no existe una relación significativa entre el tipo de cultura organizacional y los resultados de innovación de las medianas empresas del Cantón Santo Domingo a un nivel de significancia de 5%.

## Resultados Grandes Empresas

**Tabla 67**

Correlación de Pearson: Tipología cultura e Innovac. Grand. Empresas

		Correlaciones							
		C. CLAN	C. ADHOC	C. MERCADO	C. JERÁRQUICA	INN. PRODUCTO	INN. PROCES.	INN. MARKET.	INN. ORGANIZ.
C. CLAN	Correlación de Pearson	1							
	<b>Sig. (bilateral)</b>								
C. ADHOC	N	15							
	Correlación de Pearson	,265	1						
C. MERCADO	<b>Sig. (bilateral)</b>	,339							
	N	15	15						
C. JERÁRQUICA	Correlación de Pearson	-,258	-,908**	1					
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,353	,000						
INN. PRODUCTO	N	15	15	15					
	Correlación de Pearson	-,894**	-,136	-,042	1				
INN. PROCESOS	<b>Sig. (bilateral)</b>	,000	,629	,882					
	N	15	15	15	15				
INN. MARKETING	Correlación de Pearson	-,127	,361	-,224	,048	1			
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,651	,186	,423	,864				
INN. ORGANIZAC.	N	15	15	15	15	15			
	Correlación de Pearson	-,436	-,060	-,038	,492	,169	1		
C. CLAN	<b>Sig. (bilateral)</b>	,104	,831	,894	,062	,548			
	N	15	15	15	15	15	15		
C. ADHOC	Correlación de Pearson	-,451	,048	-,077	,476	,387	,000	1	
	<b>Sig. (bilateral)</b>	,091	,864	,785	,073	,154	1,000		
C. MERCADO	N	15	15	15	15	15	15	15	
	Correlación de Pearson	,196	,264	-,161	-,227	,000	,080	,076	1
C. JERÁRQUICA	<b>Sig. (bilateral)</b>	,484	,342	,567	,416	1,000	,778	,787	
	N	15	15	15	15	15	15	15	15

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

De igual manera, al analizar las correlaciones de forma bivariada entre la tipología de cultura organizacional y los resultados de innovación de las grandes empresas del Cantón Santo Domingo, se pudo evidenciar que en todos los casos, la prueba de correlación de Pearson arrojó un valor p de significancia superior a 0,05 por lo cual se acepta la hipótesis nula de que no hay asociación entre estas dos variables para este tipo de empresas.

Por tanto se puede concluir que, según la evidencia de la muestra no existe una relación significativa entre el tipo de cultura organizacional y los resultados de innovación de las grandes empresas del Cantón Santo Domingo a un nivel de significancia de 5%.

### **Prueba de Kruskal Wallis**

Finalmente para identificar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados de innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo respecto a su tipología cultural, se utilizó la prueba no paramétrica de Kruskal Wallis tomando en cuenta un nivel de significancia de 5%.

Esta prueba es el equivalente no paramétrico de la ANOVA (análisis de la varianza) de un factor y sirve para analizar si algunas muestras independientes provienen (o se diferencian) de una misma población.

### **Hipótesis para prueba de Kruskal Wallis.**

Ho: No hay diferencias entre los grupos ( $p \text{ valor} > 0,05$ )

Ha: Hay diferencias entre los grupos ( $(p \text{ valor} < 0,05)$ )

### Resultados Medianas Empresas

**Tabla 68**

*Estadísticos Descriptivos Tipo cultura – Innovación Med. Empresas*

<b>Descriptivos</b>			
<b>INNOVACIÓN</b>			
	N	Media	Desviación típica
CLAN	13	3,6154	,50637
ADHOC	4	3,7500	,50000
MERCAD	16	3,6875	,47871
JERARQUICA	9	3,5556	,52705
Total	42	3,6429	,48497

Fuente: Resultados Spss

**Tabla 69**

*Rangos prueba de Kruskal Wallis Med. Empresas*

<b>Rangos</b>			
	Tipo de Cultura	N	Rango promedio
INNOVACION	CLAN	13	20,92
	ADHOC	4	23,75
	MERCAD	16	22,44
	JERARQUICA	9	19,67
	Total	42	

Fuente: Resultados Spss

**Tabla 70**

*Prueba de Kruskal Wallis Med. Empresas*

<b>Estadísticos de contraste<sup>a,b</sup></b>	
	INNOVACION
Chi-cuadrado	,664
Gl	3
Sig. Asintót.	,882

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Tipo de Cultura

La prueba de de Kruskal Wallis arrojó un valor Chi – Cuadrado de 0,664 y un p valor de significancia de 0,882. Debido a que el p valor es mayor a  $\alpha = 0,05$  se acepta la hipótesis nula de que no existen diferencias entre los grupos.

Por tanto se puede concluir que según la evidencia de la muestra no existen diferencias significativas entre los resultados de innovación de las medianas empresas del Cantón Santo Domingo con respecto a su tipología cultural a un nivel de significancia de 5%.

### ***Resultados Grandes Empresas***

**Tabla 71**

*Estadísticos Descriptivos Tipo cultura – Innovación Grand. Empresas*

#### **Descriptivos**

#### **INNOVACIÓN**

	N	Media	Desviación típica
CLAN	3	3,6667	,57735
MERCADO	5	3,8000	,44721
JERARQUICA	7	3,8571	,37796
Total	15	3,8000	,41404

Fuente: Resultados Spss

**Tabla 72**

*Rangos prueba de Kruskal Wallis Grand. Empresas*

#### **Rangos**

	Tipo de Cultura	N	Rango promedio
INNOVACION	CLAN	3	7,00
	MERCADO	5	8,00
	JERARQUICA	7	8,43
	Total	15	

Fuente: Resultados Spss

**Tabla 73***Prueba de Kruskal Wallis Grand. Empresas*

Estadísticos de contraste <sup>a,b</sup>	
	INNOVACION
Chi-cuadrado	,444
Gl	2
Sig. Asintót.	<b>,801</b>

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Tipo de Cultura

La prueba de de Kruskall Wallis arrojó un valor Chi – Cuadrado de 0,444 y un p valor de significancia de 0,801. Debido a que el p valor es mayor a  $\alpha = 0,05$  se acepta la hipótesis nula de que no existen diferencias entre los grupos.

Por tanto se puede concluir que según la evidencia de la muestra no existen diferencias significativas entre los resultados de innovación de las grandes empresas del Cantón Santo Domingo con respecto a su tipología cultural a un nivel de significancia de 5%.

#### 4.2. Comprobación de hipótesis

En función de los resultados obtenidos a través del análisis descriptivo y correlacional, se pudo evidenciar que:

- La cultura organizacional no es un factor determinante para la innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo.
- Los resultados de innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo no están relacionados al tipo de cultura organizacional que caracteriza a este tipo de empresas.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- La presente investigación determinó que los resultados de innovación de las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo no están relacionados a su tipología de cultura organizacional. En este sentido, no se evidenció un tipo de cultura específico que favorezca la generación de mayores resultados de innovación dentro de las empresas analizadas.
- Tanto las medianas como grandes empresas del Cantón Santo Domingo introdujeron al menos un tipo de innovación en los últimos 5 años. Las innovaciones predominantes fueron de carácter incremental, esto quiere decir que implicaron mejoras significativas en los actuales productos y procesos.
- Desde el punto de vista externo, las innovaciones introducidas respondieron principalmente a la necesidad de las empresas de mantenerse competitivas en el mercado y de garantizar su supervivencia. En este sentido, el factor cultural se ubicó por debajo del factor competitividad por lo cual se puede concluir que este factor es más un elemento de apoyo que un elemento determinante para la innovación.

- Se identificó que los factores de mercado (demanda, competencia) y factores de coste (costos de innovación, acceso a fuentes de financiamiento, entre otros) podrían tener un mayor grado de influencia en las actividades de innovación.
- Al evaluar cultura organizacional de las medianas empresas del Cantón Santo Domingo, se pudo evidenciar una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo mercado. Esto se debe a que la competitividad, el liderazgo de mercado y la consecución de las metas son prioritarios para este tipo de empresas.
- Por otro lado, al evaluar cultura organizacional de las grandes empresas del Cantón Santo Domingo, se pudo evidenciar una fuerte inclinación hacia la cultura de tipo jerárquica. Esto se debe a que la eficiencia de los procesos internos y la correcta realización del trabajo son prioritarios para este tipo de empresas.

## **5.2. Recomendaciones**

- Debido a la importancia que juega la política pública en el desarrollo de un entorno favorable que incentive la inversión en actividades de innovación por parte de las empresas de un país, se recomienda fortalecer el actual marco regulatorio en materia de innovación que incentive la articulación entre institutos de investigación y empresas privadas para la transferencia de conocimiento y tecnología, así como la generación de incentivos (económicos o tributarios) para aquellas empresas que realicen una mayor inversión en

actividades de innovación (incluyendo aquellas que sean amigables con el medio ambiente) y la facilidad de acceso a fuentes de financiamiento externo para invertir en este tipo de actividades. En este sentido, es importante la participación tanto de instituciones públicas como empresas privadas para reformar el actual marco regulatorio en materia de innovación.

- Además, el nivel de producción de patentes es uno de los principales indicadores de inversión en innovación en un país y, debido a que la presente investigación corroboró la escasa obtención de patentes por parte de las empresas ecuatorianas, se recomienda en primer lugar optimizar el proceso de obtención de patentes por parte del IEPI, eliminando su actual rigurosidad para que más empresas en el país puedan registrar un mayor número de patentes. En segundo lugar es necesario fortalecer la protección de la propiedad intelectual y generar incentivos para el registro de patentes en el país.
- Con respecto al factor cultural, a pesar de que la presente investigación evidenció que no existe una relación directa entre el tipo de cultura organizacional y los resultados de innovación en las medianas y grandes empresas del Cantón Santo Domingo, el crear una cultura de innovación dentro de las empresas es fundamental para apoyar y facilitar el proceso de gestión de la innovación dentro de las organizaciones. Para ello es importante incentivar los comportamientos adecuados al interior de la organización como un mayor empoderamiento, creatividad, iniciativa, tolerancia al riesgo y al error, aprendizaje continuo, participación colectiva y trabajo en equipo.

### 5.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

- Existieron limitaciones de tiempo y de apertura por parte de los colaboradores de las empresas debido a las actividades laborales que se encontraban desarrollando.
- Esta investigación puede constituirse como un estudio preliminar para desarrollar futuras investigaciones en el área. Sin embargo se deberían considerar estudios individuales empresa por empresa para poder realizar una mejor comparación y obtener mayor precisión en los resultados.
- Para emprender futuras investigaciones en el ámbito de la innovación bajo un enfoque cuantitativo, se podría mejorar el instrumento de medición utilizado en este estudio, incorporando datos numéricos respecto al monto de inversión o porcentaje de gasto total destinado a las diferentes actividades de innovación llevadas a cabo por las empresas ecuatorianas.
- Además se podrían emprender nuevos estudios que evalúen el impacto o la relación que tienen otras variables en los resultados de innovación de las empresas en el contexto ecuatoriano, principalmente factores de mercado (competencia, demanda, etc.) y factores de coste (costos de innovación, acceso a fuentes de financiamiento, etc.)

## CAPÍTULO VI

### 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, págs. 30–43.
- Ahmed, P. K., & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation management: context, strategies, systems and processes*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2015). Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las pymes: un estudio empírico en el Distrito Metropolitano de Quito. *Sotavento MBA*, 25, págs. 26-33.
- Álvarez Salazar, M., Aylas García, F., Villafana Mendoza, L., & Villafuerte Angles, L. (2017). *Cultura Empresarial en una Muestra del Sector Agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad (Tesis de Maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8433>
- Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). A longitudinal study of the impact of r&d, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), págs. 725-740.
- Ashkanasy, N., Broadfoot, L., & Falkus, S. (2000). *Questionnaire measures of organizational culture. Handbook of Organizational Culture and Climate*. Londres: Sage.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Social and Behavioral Sciences*, págs. 226-235.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2014). *Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora*. Nueva York: BID.
- Benavides, C. (1998). *Tecnología, Innovación y Empresa*. Madrid.: Ediciones Pirámide.
- Bravo Ibarra, E., & Herrera, L. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible Capital*, 5(3), 301-320.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica*. Barcelona: Siglo XXI Editores.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), págs. 1-19.

- Cameron , K., & Quinn, R. (2012). *Report Organizational Culture Assessment Instrument* .  
Obtenido de [https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai\\_enterprise\\_example\\_report.pdf](https://www.ocai-online.com/userfiles/file/ocai_enterprise_example_report.pdf)
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Ed. Addison-Wesley, Reading.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Canalejo, M. (1995). *Innovación organizativa en Alcatel Standard Eléctrica S.A.* . Madrid: : V Congreso Nacional de ACEDE.
- Carifio, J., & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 42(12), 1150-1152.
- Carrión , M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*.  
Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/TEORIA%20DE%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. (2012). *Innovación Empresarial*. Obtenido de La cultura de innovación: <http://www.ceeicr.es/innovacion/innovacion-empresarial/>
- Chang, S., & Lee, M. (2007). The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 7, págs. 295–301.
- Chávez, D. (2008). *Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación: Geocities*.  
Obtenido de Geocities: <http://www.geocities.ws/jusbaniz/faseI/tesis/tecnicas1.pdf>
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: A new Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Plataforma.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw- Hill.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 1(9), 55–69.
- Coller, X., & Garvía, R. (2004). *Análisis de las organizaciones*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Cooke, R., & Lafferty, J. (1987). *Organizational culture inventory*. Plymouth: Human Synergistics.

- Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization. (2017). *The Global Innovation Index 2016 Winning with Global Innovation*. Obtenido de [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf)
- Creswell, J. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (3ra ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Cultura Empresarial en una Muestra del Sector Agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad*. (s.f.). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cunha, N. C. (2005). *As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação (Tese de doutorado)*. Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), págs. 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of deterdeterminants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, págs. 550–590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics Of The Adoption Of Product And Process Innovations In Organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), págs. 45-65.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. . Nueva York: John Wiley.
- Denison, D., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Dobni, C. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dombrowski, C., Kim, J., Desouza, K., Braganza, A., Papagari, S., Baloh,, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 90–202.
- E.M, R. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Eisenberg, E., & Goodall, H. (1997). *Organizational communication. Balancing creativity and constraint*. Nueva York: St. Martin's Press.
- Ergün, E., & Tasgit, Y. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. *Journal of Travel and Tourism Research*, 13(1/2).
- Escorsa, P., & Valls, J. (1997). *Tecnología e Innovación en la empresa - Dirección y Gestión* . Barcelona: Edicions UPC.
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización*, 44(6), 74-85.

- Freeman, C. (1982). The Economics of Industrial Innovation, MIT Press. E. B. Roberts, “What we’ve learned: Managing invention and innovation”. *Research Technology Management*, 31(1), 11-29.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gomes, G. (2013). *Cultura de inovação e sua influência no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil de Santa Catarina Tese (Doutorado)*. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau – FURB.
- Gómez, M., & García, C. (2012). Marketing sensorial. Cómo desarrollar la atmósfera del establecimiento comercial. *MERCASA*, 40.
- González Cardona, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/54032/1/10027389.2016.pdf>
- Grande, I., & Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de la investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *Int. J. Production Economics*, 133, págs. 662-676.
- Gutterman, A. (2015). *Organizational Culture: A guide for growth - oriented entrepreneurs*. Growth-Oriented Entrepreneurship Project.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6, págs. 159–172.
- Hatch, M. (2013). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*. . Oxford: Oxford University Press.
- Helfat, C., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resources-Based View: Capabilities Lifecycle. *Strategic Management Journal*, 24(10), págs. 997–1012.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta ed.)*. México D.F.: Mc Graw-HILL.
- Hofstede, G. (1988). The confucius connection: From culturalroots roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), págs. 4-22.
- Inche Mitma, J. (1998). Modelos de Innovación Tecnológica. *Industrial Data*, 1(2), 9-16.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Encuesta Nacional de Actividades de Innovación 2015*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/Ciencia\_Tecnologia-ACTI/2012-2014/Innovacion/Formulario%20INN.pdf

- Iñaki Morlán, S. (2010). Modelo de Dinámica de Sistemas para la implantación de Tecnologías de la Información en la Gestión Estratégica Universitaria (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco, San Sebastián.
- Ismail, W., & Abdmajid, R. (2007). Framework of the culture of innovation: a revisit. *Journal Kemanusiaan*, 9, 38-49.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *HR Human Resource Planning*, 29, págs. 9–19.
- Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resource Planning*, 29(3), 9–19.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29, págs. 23–41.
- Jimenez Jimenez, D., & Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.*, 29, págs. 31-56.
- Johnson, M. (1996). Finding creativity in a technical organization. *Research Technology Management*, 3a(5), 9-11.
- Karabulut, A. (2015). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 195, págs. 1355 – 1364.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), págs. 367–390.
- Krishna, A. (2013). *Customer Sense: How de 5 senses influence buying behavior*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. *Innovación. Perspectivas para el siglo XXI*, 163-177.
- Lau, C., & Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13, págs. 685–703.
- Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2), págs. 399–429.
- López Felipe, M. (2013). *La cultura Organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Obtenido de <https://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/30644>

- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Bosch.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *Special Edition: SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Martins, N. (1997). *Elandsrand Gold-mine: organizational culture survey*. Johannesburg .
- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7, págs. 226–246.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, págs. 175–199.
- Mohammad Sadegh , S., & Vahid , A. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), págs. 494 - 517.
- Morcillo, P., Rodríguez Antón, J., & Rubio, L. (2007). Corporate culture and innovation: in search of the perfect relationship. *Int. J. Innovation and Learning*, 4(6), 547-570.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Müller, R., del Nogal, J., & Salazar, A. (2012). Modelo Teórico para el Análisis de la Formación de la Cultura Organizacional de la Administración Pública. *ORINOCO Pensamiento y Praxis*, 16-30.
- Mumford, M. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10, págs. 313–351.
- Naranjo Valencia , J., Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, págs. 63-72.
- Naranjo Valencia, J., & Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236.
- Naranjo Valencia, J., Jimenez Jimenez , D., & Sanz Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), págs. 55-72.
- Naranjo Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle , R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, págs. 30-41.

- Naranjo, J. (2010). *La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto: Un estudio empírico [tesis doctoral]*. Murcia: Universidad de Murcia. Facultad de Economía y Empresa.
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento Organizacional* (3ra ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment Motivation and Social Control in organizations. *California Management Review*, 31(4), págs. 9–25.
- OECD. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e Interpretación de datos sobre innovación* (3ra ed.). (G. Tragsa, Trad.) Paris: OECD, Eurostat.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: OECD, Eurostat.
- Pacheco Torralva, A. (2015). *Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica (Tesis doctoral)*. Valencia, Universitat de València. Obtenido de Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica.
- Parsons, T. (1960). *Talcott Parsons, Structure and Process in Modern Society*. Illinois: The Free Press.
- Partner Consulting S.A.C. (2016). *¿Cómo crear la cultura de innovación en la empresa?* Obtenido de <http://www.partnerconsulting.com.pe/UserFiles/File/Articulos/Procesos/COMO%20CREAR%20LA%20CULTURA%20DE%20LA%20INNOVACION%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>
- Pearce, D. (1999). *Diccionario Akal de Economía Moderna*. Madrid: Akal.
- Pell, G. (2005). (2005). Use and misuse of Likert scales. *Medical Education*, 39(9), 970.
- Real Academia Española . (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Edición del Tricentenario: <http://dle.rae.es/?id=YUAYDI9>
- Reichstein, T., & Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 4, págs. 653–682.
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7, págs. 125- 140.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5ta ed.). New York: Free Press.
- Romero Roaro, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial*. . México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Rueda Barrios, G., & Rodenes Adam, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*, 4(2), 1-11.
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del Sector Asegurador Venezolano (Tesis de pregrado)*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, L. (2006). *Elementos del muestreo*. Madrid: International Thomson editores.
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Ott, L. (1987). *Elementos de muestreo*. México : Iberoamericano.
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schneider, B., Gunnarson, S., & Niles-Jolly, k. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17–29.
- Shrivastava, P., & Souder, W. (1987). The strategic management of technological innovations: A review and a model. *Journal of Management Studies*, 24(1), 25–41.
- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behavior: A focus on age. *International Journal Human Resources Development and Management*, 9((2/3)), 223–249.
- Stoffers, J., Neessen, P., & Van Dorp, P. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. . *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 198-207.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), págs. 450–463.

- Tesluk, P., Faar, J., & Klein, S. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 21-41.
- Tuan, L., & Venkatesh, S. (2010). Organisational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals. *International Business Research*, 3(3), 144-153.
- Tuan, N., Nhan, N., Giang, P., & Ngoc, N. (2016). The Effects of Innovation on Firm Performance of Supporting Industries in Hanoi – Vietnam. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), págs. 413-431.
- Velasco Cepeda, R. (2015). *Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica para una Maquiladora de Exportación (Tesis doctoral)*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: Desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 1-15.
- Wallach, E. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29–36.
- Wichuwan , S., & Oranuch , P. (2014). Creating an organizational culture of innovation: case studies of Japanese multinational companies in Thailand. *Human Resource Development International*, 17(1), págs. 110-120.
- Yean, T., Johari, J., & Yahya, K. (2016). Contextualizing Work Engagement and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Learning Goal Orientation. *Conference: ISSC 2016 International Conference on Soft Science*, 613-620.