



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

**COMPORTAMIENTO INNOVADOR Y COMPROMISO DE LOS  
EMPLEADOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS: El caso de  
una PYME familiar en España**

Tulia Carolina Guzmán Pedraza

Directores

Vicenç Fernández Alarcón

Edna Rocío Bravo Ibarra

Doctorat en Administració i Direcció d'Empresas

Universitat Politècnica de Catalunya

Barcelona, 2015



A mi Mami, Carlos, Diana y Jota

*El capitán miró a Fermina Daza y vio en sus pestañas los primeros destellos de una escarcha invernal. Luego miró a Florentino Ariza, su dominio invencible, su amor impávido, y lo asustó la sospecha tardía de que es la vida, más que la muerte, la que no tiene límites.*

*- ¿Y hasta cuándo cree usted que podemos seguir en este ir y venir del carajo? - le preguntó.*

*Florentino Ariza tenía la respuesta preparada desde hacía cincuenta y tres años, siete meses y once días con sus noches.*

*- Toda la vida - dijo.*

**El amor en los tiempos del cólera. Gabriel García Márquez**

## **Agradecimientos**

En Bogotá, donde se inició esta trayectoria, siempre han sido incondicionales mi familia y mis amigos de juventud. Gracias por su compañía a través de la distancia.

En Barcelona, encontré amigos, cómplices y colegas de diferentes lugares del mundo y de mi Colombia amada. Gracias a todos Ustedes.

Sigo en Barcelona y tengo la mejor compañía, gracias Jordi.

Ahora que culmino este gran proyecto, agradezco a Edna por haber marcado el punto de partida de mi tesis y a Vicenç por orientarme y seguir con esmero mi proceso académico.

*“If a man will begin with certainties, he shall end in doubts; but if he will be content to begin with doubts, he shall end in certainties”*

**The advancement of learning. Francis Bacon**



# TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.1 <b>Presentación.....</b>	<b>16</b>
1.2 <b>Justificación .....</b>	<b>17</b>
1.3 <b>Preguntas de la investigación.....</b>	<b>19</b>
1.4 <b>Diseño de la investigación.....</b>	<b>20</b>
1.5 <b>Estructura y contenido .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS .....</b>	<b>23</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Innovación.....</b>	<b>25</b>
2.1.1 <b>Conceptualización de la innovación .....</b>	<b>28</b>
2.1.2 <b>Tipos de innovación .....</b>	<b>30</b>
2.1.2.1 <b>Enfoque de la innovación desde los recursos de la organización .....</b>	<b>32</b>
2.1.2.2 <b>Innovación radical e incremental .....</b>	<b>32</b>
2.1.2.3 <b>Innovación abierta.....</b>	<b>32</b>
2.1.3 <b>Determinantes de la innovación.....</b>	<b>33</b>
2.1.3.1 <b>Liderazgo en la innovación .....</b>	<b>34</b>
2.1.3.2 <b>Facilitadores de la Gestión.....</b>	<b>35</b>
2.1.3.3 <b>Procesos de negocio.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 Innovación en las empresas de servicios.....</b>	<b>39</b>
2.2.1 <b>Contextualización del tema y el ámbito de investigación .....</b>	<b>39</b>
2.2.2 <b>Introducción a los servicios.....</b>	<b>42</b>
2.2.3 <b>Definición de los servicios.....</b>	<b>44</b>
2.2.4 <b>Características de los servicios.....</b>	<b>47</b>
2.2.5 <b>Los servicios y la innovación .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3 Comportamiento Innovador .....</b>	<b>55</b>
2.3.1 <b>Definición del comportamiento innovador .....</b>	<b>55</b>



2.3.2	Comportamiento innovador y ámbito de trabajo .....	57
2.3.3	Comportamiento innovador y la generación e implementación de ideas .....	60
2.3.4	Comportamiento innovador y liderazgo .....	63
<b>2.4</b>	<b>Compromiso de los empleados.....</b>	<b>67</b>
<b>2.5</b>	<b>Teoría del soporte de la organización .....</b>	<b>73</b>
<b>2.6</b>	<b>Concepto de la empresa familiar .....</b>	<b>75</b>

## **CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....** 79

<b>Introducción.....</b>	<b>80</b>
<b>3.1 Modelo de la investigación: Paradigma interpretativo.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2 Enfoque de la investigación: Metodología inductiva con datos cualitativos ..</b>	<b>81</b>
<b>3.3 Estrategia de investigación: Estudio de caso .....</b>	<b>82</b>
3.3.1 Estudio de caso .....	83
3.3.2 Estudio de caso simple .....	85
3.3.2.1 Seguimiento de criterios positivistas .....	86
3.3.2.2 Seguimiento de criterios diferentes .....	88
<b>3.4 Propósito de la investigación: Exploratorio.....</b>	<b>92</b>
<b>3.5 Elementos del diseño de la investigación .....</b>	<b>93</b>
<b>3.6 Criterios para la evaluación de la calidad del diseño de la investigación .....</b>	<b>96</b>
3.6.1 Criterios de validez basados en el enfoque positivista de la investigación .....	96
3.6.1.1 Validez del constructo.....	96
3.6.1.2 Validez interna.....	97
3.6.1.3 Validez externa .....	98
3.6.1.4 Fiabilidad.....	98
3.6.2 Criterios de validez propuestos en oposición al positivismo y con mayor énfasis en la naturaleza de las ciencias sociales .....	99
3.6.2.1 Descripción amplia del fenómeno social – Negación de la búsqueda de reglas/leyes universales.....	100
3.6.2.2 Descarte de la representatividad y relevancia de la singularidad.....	100
3.6.2.3 Transferencia del conocimiento .....	100

<b>3.7</b>	<b>Criterios para el análisis de los datos: Teoría fundamentada</b> .....	<b>101</b>
3.7.1	Distancia entre la teoría y el investigador .....	102
3.7.2	Categoría básica .....	103
3.7.3	Desarrollo de la teoría .....	103
3.7.4	Procedimientos específicos .....	103
3.7.5	Clasificación de procedimientos .....	104
3.7.6	Criterio de evaluación .....	104
<b>3.8</b>	<b>Desarrollo de la herramienta para la exploración del comportamiento innovador</b> .....	<b>106</b>
3.8.1	Información general de la empresa .....	108
3.8.2	Dimensiones del servicio .....	109
3.8.2.1	Concepto del servicio .....	109
3.8.2.2	Interacción con el cliente .....	110
3.8.2.3	Sistema de gestión/suministro del servicio .....	110
3.8.2.3.1	Ámbito de trabajo .....	111
3.8.2.3.2	Generación e implementación de ideas .....	112
3.8.2.3.3	Liderazgo .....	113
3.8.2.3.4	Compromiso de los empleados .....	113
3.8.2.4	Tecnología .....	114
3.8.3	Pregunta final .....	116
<b>3.9</b>	<b>Criterios de selección del caso</b> .....	<b>116</b>
3.9.1	Caso simple .....	116
3.9.2	Casos piloto .....	118
<b>3.10</b>	<b>Caso simple – E1</b> .....	<b>120</b>
3.10.1	Estructura de la empresa .....	120
3.10.2	Funciones de la empresa .....	121
<b>3.11</b>	<b>Métodos de recopilación de datos para la investigación</b> .....	<b>123</b>
3.11.1	Entrevistas .....	124
3.11.2	Documentos .....	124
3.11.3	Encuestas .....	125
3.11.4	Observaciones .....	126
3.11.4.1	1ª Etapa de Observación – General .....	127

3.11.4.2	2ª Etapa de Observación – Atención al cliente y provisión de mercancía .....	128
3.11.4.3	3ª Etapa de Observación – Tareas del almacén. ....	128
3.11.4.4	4ª Etapa de Observación – Tareas de la tienda. ....	128
3.11.4.5	5ª Etapa de Observación – Tareas de la administración. ....	128
3.11.4.6	6ª Etapa de Observación – Búsqueda de productos nuevos...	129
3.11.4.7	7ª Etapa de Observación – Generalidades del comportamiento de los empleados.....	129
3.11.4.8	8ª Etapa de Observación – Aspectos externos: Entorno económico .....	130
3.11.4.9	9ª Etapa de Observación – Empresa familiar.....	130
3.11.5	Notas .....	130
3.11.6	Archivo de datos .....	130
3.11.7	Gestión documental de la investigación .....	131

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 132**

Introducción.....	133
<b>4.1 Proceso de análisis.....</b>	<b>135</b>
<b>4.2 Establecimiento de categorías .....</b>	<b>136</b>
4.2.1 Categoría 1: Características del entorno de trabajo .....	137
4.2.2 Categoría 2: Características del proceso de innovación del servicio	139
4.2.3 Categoría 3: Perfil del gestor de nuevos servicios.....	145
4.2.3.1 Aspectos académicos y profesionales.....	145
4.2.3.2 Aspectos del compromiso de los empleados.....	146
4.2.3.3 Aspectos del comportamiento innovador .....	151
4.2.4 Categoría 4: Valoración de la innovación dentro del negocio.....	152

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN ..... 155**

<b>5.1 Resumen del proceso de investigación .....</b>	<b>156</b>
<b>5.2 Limitaciones de la investigación .....</b>	<b>159</b>
<b>5.3 Reflexiones finales .....</b>	<b>161</b>

5.4	Futuras líneas de investigación .....	170
<b>CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>172</b>
6.1	Referencias de libros, informes y revistas científicas.....	173
<b>ANEXOS .....</b>		<b>201</b>
Anexo A Protocolo de Estudio de Caso .....		202
Anexo B Escalas de Medición .....		212
Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso .....		220
Anexo D Notas del Análisis Previo de los Datos .....		237
Anexo E Herramienta para la Exploración del Comportamiento		
Innovador – Directivo .....		251
Anexo F Herramienta para la Exploración del Comportamiento		
Innovador – Empleado.....		257

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones de innovación .....	30
Tabla 2 Clasificación del Reporte de Competitividad Global 2014-2015 comparado con datos 2013-2014 .....	42
Tabla 3 Definición de los servicios .....	44
Tabla 4 Otras definiciones de servicios .....	44
Tabla 5 Clasificación de los servicios .....	45
Tabla 6 Características de los servicios.....	50
Tabla 7 Servicios y habilidades .....	52
Tabla 8 Dimensiones del estudio de la innovación en servicios.....	53
Tabla 9 Comportamiento Innovador ( <i>Innovative Behavior</i> ).....	67
Tabla 10 Modelos compromiso de los empleados .....	71
Tabla 11 Criterios para la evaluación de la calidad del diseño de la investigación .....	96
Tabla 12 Escalas de medición y autores: comportamiento innovador y compromiso de los empleados .....	115
Tabla 13 Aspectos generales del caso simple E1 y de los casos piloto H1 y H2 .....	119
Tabla 14 Documentos como método de recolección de datos .....	125
Tabla 15 Descripción de la estructura temática del análisis del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados .....	137
Tabla 16 Categoría 1: Características del entorno de trabajo.....	137
Tabla 17 Categoría 2: Características del proceso de innovación del servicio.....	140
Tabla 18 Categoría 3: Perfil del gestor de nuevos servicios .....	145
Tabla 19 Categoría 4: Valoración de la innovación dentro del negocio .....	152
Tabla 20 Respuestas pregunta final cuestionario directivos.....	153

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Clasificación de la innovación: Proceso – Producto.....	31
Figura 2 Determinantes de la innovación.....	34
Figura 3 Esquema de la definición del comportamiento innovador.....	57
Figura 4 Organigrama de la empresa.....	121
Figura 5 Diagrama de la organización física de la empresa.....	122
Figura 6 Funciones de las dependencias físicas de la tienda. ....	123
Figura 7 Esquema general de la investigación.....	134
Figura 8 Descripción del proceso de compra – Fuentes de información de la innovación.....	144

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Presentación

La palabra “cambio” aparece reflejada en cada acción de la vida cotidiana. En la actualidad, la sociedad globalizada todavía no alcanza a comprender el significado de los “cambios” desencadenados por la crisis financiera que se inició en el año 2008. Casi la totalidad de las actividades que realizan las personas se ha visto afectada por las consecuencias de la crisis y las empresas no son ajenas a estos cambios.

Asimismo, las empresas actúan en un entorno económico dinámico, marcado por acciones globales que influyen en su estrategia comercial y hasta en su forma de gobierno. Todas las decisiones que se toman en las empresas afectan a sus empleados, y más aún cuando se trata de cambios a nivel de la producción o la prestación de servicios. Los empleados cumplen su trabajo y manifiestan su capacidad no solo para seguir órdenes sino para proponer cambios. El comportamiento innovador surge como un concepto que permite el análisis de la participación activa de los empleados en el desarrollo de sus tareas.

La definición de comportamiento innovador no tiene un consenso claro, pero hace referencia a la introducción intencional del empleado en la aplicación de nuevas ideas, productos, procesos y procedimientos en el rol de trabajo, en el puesto de trabajo o en la empresa (Yuan & Woodman, 2010). De esta forma, el comportamiento innovador no es un fenómeno aislado, su origen está en la innovación, y a partir de este concepto se inicia la construcción de la explicación de cómo y por qué las empresas ejecutan cambios.

El presente trabajo de investigación busca cumplir con el último paso del proceso académico del programa de doctorado en administración y dirección de empresas. La formación y la experiencia profesional en el ámbito del Derecho (principalmente en la administración pública) pusieron de manifiesto algunos vacíos en cuanto a la gestión del capital humano. Posteriormente, el acercamiento a la empresa privada determina y aumenta el interés hacía el análisis de las actitudes de los empleados en sus puestos de trabajo. De esta forma, se busca un camino académico en el cual surgen los conceptos del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, con el objetivo de comprobar y verificar las acciones reales y concretas de los empleados en la realización de las tareas en sus puestos de trabajo y dentro de la estructura de la empresa.

En la literatura académica el comportamiento innovador se plantea como un elemento a tener en cuenta en la gestión de las empresas. Las investigaciones al respecto tienen un mayor desarrollo durante las últimas



dos décadas, por lo que se puede decir que su estudio es reciente, máxime si el número de estudios ha incrementado desde el año 2007, de acuerdo con la búsqueda bibliográfica en la *Web of Science* (WoS).

La presente investigación tiene como referencia los estudios realizados sobre el comportamiento innovador y su relación con el concepto compromiso de los empleados (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b). El énfasis de la investigación se realiza sobre dos situaciones específicas a) tomar como objeto de estudio una empresa familiar pequeña del sector servicios y b) observar las actividades de los empleados que elaboran y/o diseñan los servicios que presta la empresa. Es de aclarar que no se trata de hacer una réplica de los estudios revisados. Por tanto, la diferencia con el estudio inicial radica en que no se sigue la línea de negocio de la hostelería ni se toman en cuenta las funciones de los empleados que se dedican a la atención de los clientes. La motivación específica de la investigación está en determinar ¿qué ocurre antes de que el servicio se presente ante el cliente?

Las primeras acciones para responder el anterior interrogante, se dirigen a la revisión y al planteamiento de las escalas de medición del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, con el fin de utilizarlas como elementos para la construcción de una herramienta que permita la exploración del fenómeno a investigar. Partiendo de esta base, la investigación se orienta hacia la búsqueda de información que le permita alcanzar unos resultados prácticos relacionados con la teoría, además de presentar su primera contribución a través de un instrumento elaborado con rigurosidad científica, que pretende describir la relación entre el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados.

El contexto en el cual se llevó a cabo la búsqueda de información corresponde a una empresa familiar pequeña, dentro de la que se observaron tanto el comportamiento innovador como el compromiso de los empleados a nivel del administrador (directivo familiar), como empleado responsable de la elaboración y/o diseño de los servicios y de la supervisión de la implementación de los mismos. El compromiso se estableció como el punto de convergencia de dos perspectivas de análisis diferentes: el compromiso de los empleados de una empresa familiar y el compromiso de los empleados como determinante del comportamiento innovador. Además, se destaca la relevancia del rol del directivo en la ejecución de actividades innovadoras y su grado de compromiso dentro de la empresa.

## **1.2 Justificación**

En la actualidad la innovación tiene un lugar importante en la gestión de las empresas, puesto que permite la generación de ventajas competitivas

sostenibles necesarias para participar de forma dinámica en los mercados globalizados. Durante las últimas décadas se han logrado avances teóricos que intentan explicar la evolución de la innovación en las empresas, en especial desde la década de los noventa cuando se empezaron a estudiar una variedad de factores como antecedentes importantes de la innovación de las personas tales como la cultura y el clima de la organización (Scott & Bruce, 1994), la relación con los supervisores (Janssen & Van Yperen, 2004), las características del trabajo (Oldham & Cummings, 1996), el contexto social o de grupo (Munton & West, 1995) y las diferencias individuales (Bunce & West, 1995).

La innovación no solo hace referencia a las actividades de manufactura o fabricación que implican el uso de la tecnología para alcanzar un resultado, sino que además se vincula con la conducta de las personas y la importancia de una adecuada gestión del capital humano en la adopción de cambios que permitan dar una respuesta adecuada y exitosa en el cumplimiento de los objetivos. El contenido de la literatura científica sugiere que el comportamiento innovador está asociado a la búsqueda y mantenimiento de ventajas competitivas, a la mejora del rendimiento y actúa como un activo importante que permite a la organización tener éxito en entornos dinámicos (Yuan & Woodman, 2010).

En la revisión de la literatura, también se observó que el concepto compromiso de los empleados ha despertado el interés de los investigadores por considerarlo como un elemento que fomenta la obtención de resultados positivos en la gestión de las empresas, considerando que un empleado que percibe el soporte de la organización responderá con niveles más altos de compromiso (Saks, 2006) y el empleado que cree que su punto de vista es tomado en cuenta, se involucra más en la ejecución del proceso de gestión (Latham, Almost, Mann, & Moore, 2005), siendo situaciones que permiten un mejor desempeño de las tareas y objetivos de las empresas.

De acuerdo con lo anterior, el compromiso de los empleados debe ser considerado dentro del estudio del comportamiento innovador, dado que mediante el compromiso se analiza el aprovechamiento que se puede hacer del trabajo o del rol de las personas dentro de la empresa, y con el enfoque que ofrece el comportamiento innovador se puede establecer cómo la persona aplica su grado de compromiso con el fin de hacer parte de los procesos de innovación.

En los estudios de innovación en las empresas, los objetivos se han enfocado hacia la industria manufacturera, pero la evolución de los mercados, los avances tecnológicos y la demanda constante de actividades personalizadas sugieren análisis dedicados a las empresas del sector servicios

(Gallouj & Weinstein, 1997; Tether, Hipp, & Miles, 2001). De esta forma, es necesario conocer y analizar las actividades del sector servicios con el fin de especificar la variedad de conceptos y de procesos que pueden presentarse en función de la actividad desempeñada, así como las formas para medir la innovación, al tener características diferentes de las que surgen en la industria de la manufactura, y relacionadas en gran parte con los avances tecnológicos (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009). Es por esta razón que los investigadores están llamados a dedicar esfuerzos para el enriquecimiento de la literatura en materia de innovación en servicios (Tether, 2005).

En la actualidad, la literatura cuenta con el estudio del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados en empresas de hostelería (sector servicios) en el rol específico de la atención al cliente (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b). Por tanto, la contribución de la presente investigación está dirigida al conocimiento de otro tipo de servicio (comercio de bienes al por menor) en la fase de elaboración y diseño de los parámetros del servicio y la gestión de la prestación del mismo en el ámbito de una empresa familiar pequeña, con el fin de complementar los estudios en el sector servicios bajo la perspectiva del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados en el marco general de la innovación (Camacho & Rodríguez, 2005; Elche-Hotelano, 2011; Orfila-Sintes, Crespi-Cladera, & Martínez-Ros, 2005; Saks, 2006; Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b).

### **1.3 Preguntas de la investigación**

Los interrogantes que marcan el camino de la búsqueda del conocimiento en la presente investigación son las siguientes:

- a) ¿Cuál es el rol del comportamiento innovador en la fase de diseño/elaboración del servicio?
  - i. ¿Cuáles son las conductas/actividades asociadas a la presencia o manifestación del comportamiento innovador?
  - ii. ¿Qué factores del ámbito de trabajo, generación y/o implementación de ideas y liderazgo afectan la evolución del comportamiento innovador del empleado?
- b) ¿Cuál es la relación del compromiso de los empleados en el desarrollo del comportamiento innovador?
- c) ¿Cuál es la funcionalidad del comportamiento innovador en el desarrollo de la línea de negocio de la empresa?

Basado en las preguntas anteriores, el objetivo de esta investigación es *la descripción del comportamiento innovador de los empleados en*

*las tareas de diseño y/o elaboración del servicio en una empresa pequeña de comercio al detalle (sector servicios) de estructura y gobierno familiar.* A partir del cual, se pretende determinar el vínculo del compromiso de los empleados en la ejecución del comportamiento innovador y comprobar las consecuencias que esta relación puede generar en el desarrollo del negocio.

Con el fin de cumplir los objetivos señalados, la investigación implementó la metodología inductiva con datos cualitativos, ejecutada a través del estudio de caso simple como estrategia y de la teoría fundamentada como lógica del análisis.

#### **1.4 Diseño de la investigación**

El diseño implementado en el desarrollo de este trabajo de investigación doctoral tiene su fundamento en el enfoque de la metodología inductiva con datos cualitativos, la cual fue estructurada en tres bloques temáticos: parámetros de la investigación, selección del caso y aplicación de métodos de recopilación de datos, y análisis y principales aportaciones.

El contenido de los parámetros expone el paradigma interpretativo adoptado, la justificación de la metodología inductiva con datos cualitativos, la motivación de la aplicación del estudio de caso y la teoría fundamentada como estrategias, así como el propósito exploratorio de la investigación. Asimismo, se hace una reseña de los criterios mediante los cuales se evalúa la calidad del diseño de la investigación, siendo un punto crucial para la justificación y defensa de la investigación en ciencias sociales y de las diferencias que deben tenerse en cuenta respecto al enfoque positivista. En este sentido, se describen los criterios de validez propuestos en oposición al positivismo y con énfasis en la naturaleza de las ciencias sociales. También, se integraron los criterios de validez del estudio de caso descritos por los académicos (Yin, 2003).

El bloque que reúne la selección del caso y la aplicación de los métodos de recopilación de datos, en primer lugar describe la herramienta de exploración del fenómeno del comportamiento innovador siendo un elemento importante en el desarrollo del presente trabajo, puesto que su elaboración es una compilación de los criterios señalados en diversas escalas de medición del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, que han sido utilizadas en estudios previos. El contenido de la herramienta es la guía de las entrevistas y encuestas aplicadas para la obtención de la información del caso, de esta forma se convierte en un aporte útil para la aproximación al conocimiento del fenómeno investigado. En segundo lugar, se presentan dos casos piloto que permitieron evaluar la

pertinencia del contenido de la herramienta en una fase previa al estudio de caso simple, y se continúa con la reseña de los criterios que condujeron a la selección del caso simple.

A partir de los criterios de selección del caso se plantean los motivos por los cuales la empresa familiar de comercio al por menor (sector servicios) se convierte en el objeto del estudio de caso y se describen las actividades del negocio de la empresa, así como su estructura jerárquica y la clasificación de sus funciones. En tercer lugar, se enumeran los métodos de recopilación de datos (entrevistas, encuestas, observaciones, documentos), además de la descripción de cada uno de estos.

El último bloque presenta el desarrollo de la teoría fundamentada a través del análisis de los datos mediante la categorización y subcategorización de la información recopilada y los vínculos con los contenidos de la teoría del comportamiento innovador, el compromiso de los empleados, el soporte de la empresa y el concepto de la empresa familiar. El establecimiento de los vínculos con la teoría a través del proceso de categorización permitió determinar los aportes de la investigación y, al mismo tiempo, valorar las limitaciones y plantear las futuras líneas para continuar con la investigación del fenómeno del comportamiento innovador en las empresas de servicios.

## **1.5 Estructura y contenido**

Para llevar a cabo la presente investigación, el contenido del estudio del comportamiento innovador y su relación con el compromiso de los empleados se estructuró en cinco capítulos.

El capítulo 1 corresponde a la introducción, en la cual se hace una breve representación del proceso de investigación, partiendo de los hechos académicos y profesionales que motivaron la realización del trabajo de tesis doctoral, hasta la descripción del procedimiento metodológico y científico seguido para la obtención de los resultados.

El capítulo 2 contiene las bases teóricas que sustentan la investigación, y se divide en seis secciones. En la primera sección se hace una breve revisión de la evolución conceptual de la innovación. En la segunda sección se presenta el concepto de servicio, sus características, así como una reseña de la forma como se analiza la innovación en las empresas de servicios, a través de las dimensiones del estudio de la innovación en servicios. En la tercera sección se encuentra la conceptualización del comportamiento innovador, así como una breve descripción del contenido existente en la literatura científica. En la cuarta sección se describe el compromiso de los

empleados, como un elemento relacionado con el comportamiento innovador. En la quinta sección se presenta la teoría bajo la cual se ha realizado el análisis del estudio de esta investigación y que hace referencia al soporte de la organización, aspecto fundamental en el tema del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados. En la última sección se presenta el concepto de “empresa familiar”, con base en los elementos encontrados en la literatura científica y que se refieren a las características de la empresa objeto del estudio de caso.

En el capítulo 3 se presenta el diseño de la investigación estructurado en once secciones. Las primeras siete secciones contienen la información general de la investigación (motivación, enfoque, estrategia y propósito de la investigación), así como la descripción de las estrategias implementadas (criterios para la evaluación de la calidad del diseño – *estudio de caso* y criterios para el análisis de datos – *teoría fundamentada*). La octava sección se refiere de forma exclusiva a la descripción detallada de la herramienta diseñada para explorar el comportamiento innovador, seguida de los criterios de selección del caso y de una descripción detallada del caso simple objeto de la investigación. Por último, la sección once enumera y reseña los métodos de recopilación de datos utilizados en la investigación (entrevistas, encuestas, documentos y observaciones).

En el capítulo 4 se presenta el análisis de datos y discusión de los resultados de la investigación, dividido en dos secciones. En la primera sección se describe el proceso de análisis implementado en la investigación y en la segunda se presentan las categorías y subcategorías bajo las cuales se realizó el estudio del fenómeno, con la presentación de los datos obtenidos y su relación con el contenido de la literatura científica.

En el capítulo 5 se presenta el resumen de la investigación, la descripción de las limitaciones del estudio, unas reflexiones finales y también se señalan las futuras de líneas de investigación.

Estableciendo como punto de partida el análisis teórico y el posterior desarrollo metodológico, esta investigación pretende participar activamente en la contribución de un aporte valioso al conocimiento científico y relacionado con la observación del proceso de innovación en el desarrollo de las actividades de una empresa familiar pequeña del sector servicios, a través del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados.

## CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

## **Introducción**

En el contenido de este capítulo se presenta el marco teórico de la innovación en las empresas del sector servicios, bajo la perspectiva del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, como los conceptos a través de los cuales se pretende explorar y comprender el proceso de la innovación al interior de las empresas de servicios.

La estructura del capítulo se compone de seis secciones: conceptualización de la innovación, innovación en las empresas de servicios, comportamiento innovador, compromiso de los empleados, teoría del soporte de la empresa y empresa familiar.

La primera sección presenta los contenidos generales de las investigaciones en innovación: conceptos, clasificación y determinantes.

La segunda sección corresponde a una descripción amplia de la revisión teórica de los conceptos relacionados con la innovación en la industria de los servicios. Una primera subsección hace referencia a la contextualización de la innovación en el ámbito económico actual, así como en el marco de los estudios científicos. Posteriormente, se hace una breve descripción de la evolución de las empresas de servicios y su relación con la innovación. En una tercera subsección se presenta la definición de los servicios conforme los distintos criterios de los investigadores, para así dirigirse a una cuarta subsección que expondrá las características de los servicios. Por último, el contenido de la quinta subsección describe el proceso de la innovación dentro de las empresas de servicios, a través de las dimensiones del estudio de la innovación en servicios.

La tercera sección de este capítulo, se refiere a la forma cómo se ha estudiado el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados. En lo que se refiere al comportamiento innovador, el contenido se divide en la definición del concepto y en tres temas en los cuales coinciden los estudios revisados en la literatura científica: ámbito de trabajo, generación e implementación de ideas y liderazgo. Respecto al compromiso de los empleados, se presenta la conceptualización del mismo, al tiempo que se vincula como un elemento facilitador en la identificación del comportamiento innovador de los empleados en la ejecución de sus roles.

La cuarta sección presenta una reseña de la teoría del soporte de la organización, como la estructura básica que articula los conceptos del comportamiento innovador y compromiso de los empleados con la evolución de la innovación en el funcionamiento de las organizaciones.



La quinta y última sección del capítulo hace una breve descripción de las empresas familiares, con base en los conceptos y elementos encontrados en diferentes estudios, y que se relacionan con el estudio del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados en el ámbito de la empresa de servicios que será objeto de la presente investigación.

En el desarrollo del marco teórico de la investigación se pretende mostrar la evolución de la innovación y su desempeño dentro de las empresas de servicios, a través del fenómeno del comportamiento innovador, bajo la influencia del compromiso de los empleados. Desde una perspectiva global, el presente trabajo de investigación podrá ampliar la noción del fenómeno del comportamiento innovador (aspectos teóricos) a través del estudio de caso y la teoría fundamentada (aspectos metodológicos), con el fin de contribuir al conocimiento científico.

## **2.1 Innovación**

A lo largo de la historia, la innovación ha estado presente en las diferentes etapas del desarrollo de las civilizaciones, como consecuencia de la característica inherente a las personas de pensar en forma novedosa con el objetivo de mejorar sus actividades. En la actualidad, la sociedad cuenta con medios de transporte avanzados (tren, aviones, barcos), medios de comunicación (Internet, radio, satélites), aparatos eléctricos (electrodomésticos) y dispositivos electrónicos (computadores personales, teléfonos móviles de última tecnología, libros y cámaras digitales) que corresponden a innovaciones recientes en la escala de tiempo de la evolución del hombre, como lo fueron en el pasado la rueda, la agricultura, el alfabeto y la imprenta, reconocidas como innovaciones en el momento de su aparición y que se han establecido como parámetros del desarrollo de la sociedad, y por tanto de la economía (Fagerberg, 2005). La rapidez de los cambios tecnológicos y la creciente competencia global hacen esencial la habilidad de las organizaciones para desarrollar ambientes, productos y servicios innovadores, siendo un factor determinante para la obtención de resultados positivos a largo plazo (Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997; Porter, 1990).

El desarrollo continuo de la innovación y la economía surge por la evolución de la globalización que implica un mayor número de canales de comunicación, por lo que las empresas están inmersas en un ambiente de competitividad internacional en continua evolución. Los niveles de información y los avances tecnológicos hacen que el conocimiento sea considerado como un factor determinante para la innovación y por tanto para el crecimiento económico - Manual de Oslo, 2005 (OECD, 2005). Las

investigaciones en innovación adquieren mayor importancia por el vínculo con el desarrollo económico, que a partir de la segunda mitad del siglo XX ha tenido un notable incremento como consecuencia del fenómeno de la globalización (Fagerberg, 2005). El mercado global actual se caracteriza por profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos, en donde la innovación facilita a las empresas el proceso de adaptación a muchos de estos cambios, permitiendo la consolidación de la economía a través del sostenimiento y mejora del alto rendimiento de las empresas y el impulso de la competitividad industrial (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006)

El crecimiento económico, a través desarrollo de los países y las regiones, ha incrementado el valor de la innovación como factor de medición de las condiciones que lo propician. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (en inglés: *OECD* – Organisation for Economic Cooperation and Development) ha sido la encargada de recopilar conceptos económicos y establecer directrices para la recogida e interpretación de datos sobre innovación a través del Manual de Oslo editado en asociación con la Eurostat (en inglés: Statistical Office of European Union), con el fin de que las empresas y los Estados los utilicen en la elaboración de encuestas para obtener una medición aproximada de la evolución y adaptación de la innovación en sus distintos entornos económicos.

El Manual de Oslo (OECD, 2005) responde a la necesidad de las industrias de encontrar indicadores relacionados con la innovación, con fundamento en imperativos estratégicos, la teoría económica, la experiencia, las definiciones y el alcance de la innovación. A pesar de la diversidad de criterios e interpretaciones, su contenido presenta un conjunto sólido de directrices susceptibles de ser aplicadas para definir resultados significativos de la innovación.

A lo largo de sus publicaciones, el Manual de Oslo ha tenido modificaciones entre las que se encuentra el tema relacionado con la innovación en servicios. En la primera edición (1992) y en la segunda edición (1997) se mantuvo una definición de la innovación desde el enfoque tecnológico del proceso y del producto (en inglés: TPP – Technological Product and Process), dirigido hacia el desarrollo tecnológico de productos nuevos y técnicas nuevas de producción de las empresas, así como su consecuente difusión. Respecto a la innovación organizativa y no tecnológica solo se hizo mención en un anexo. En la tercera edición del año 2005, se amplió el parámetro de medida de la innovación (en atención al

incremento de datos originado por el mayor número de países que realizaron encuestas de innovación después de 1992), incluyendo los siguientes aspectos:

- El énfasis en el rol de los vínculos con otras empresas e instituciones en el proceso de innovación;
- El reconocimiento de la innovación en los sectores de baja intensidad en I+D como los servicios y las industrias con escasos contenidos tecnológicos; y
- La ampliación de la definición de innovación mediante la inclusión de dos tipos adicionales: la innovación organizativa y la innovación en marketing.

El fenómeno de la globalización se verifica en la aplicación del Manual de Oslo para la medición de la innovación, sin importar la ubicación geográfica de los países ni sus vínculos regionales (Europa, América, Medio Oriente, Asia, África, Oceanía) o de pertenencia a determinado bloque económico (Unión Europea, Mercosur, G-20, BRIC, entre otros). En este sentido, la alianza interinstitucional de los organismos internacionales que se menciona en el Manual de Oslo, como determinante para la definición de nuevas formas de innovación, tiene un lugar importante a través de la influencia sobre las competencias de los Estados en materia económica.

La acción interinstitucional y el papel relevante de la innovación en la economía, también han generado la proliferación de nuevos organismos internacionales y regionales encargados de observar el fenómeno. A nivel de Europa existe la Comisión Europea que se encarga de la ejecución de las políticas de la Unión Europea y que entre sus dependencias cuenta con una Dirección General de Investigación e Innovación que tiene a su cargo el desarrollo y la aplicación de las políticas europeas en investigación e innovación, con el fin de cumplir los objetivos de la estrategia de crecimiento de la Unión Europea denominada Europa 2020 – Iniciativa de la Unión por la Innovación.

Por otra parte, las Naciones Unidas cuentan con cinco comisiones regionales encargadas de coordinar acciones encaminadas a la promoción del desarrollo económico y a reforzar las relaciones económicas entre los países de determinada región y las demás naciones del mundo:

- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- CEPA – Comisión Económica para África
- CEE – Comisión Económica para Europa
- CESPAP – Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
- CESPAC – Comisión Económica y Social para Asia Occidental

Igualmente, algunos organismos internacionales se han encargado de realizar y publicar estudios anuales, como el Foro Económico Mundial (en inglés: World Economic Forum) que elabora el Reporte de Competitividad Global, el cual le da importancia al rol de la innovación para el establecimiento de la clasificación de la competitividad de los países, teniendo en cuenta diversos factores económicos y sociales (instituciones, infraestructura, salud y educación básica, entorno macroeconómico, educación superior y formación, comportamiento del mercado de bienes y laboral, preparación tecnológica, desarrollo del mercado financiero, tamaño del mercado, complejidad empresarial).

Por otra parte, con un enfoque más especializado se encuentra el Índice Global de Innovación elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (en inglés: WIPO–World Intellectual Property Organization) e INSEAD (Business School for the World – Francia), que se encarga de evaluar y clasificar el desarrollo de los países bajo el enfoque de la innovación y su relación con factores como las instituciones, los recursos humanos y la investigación, la infraestructura, la complejidad empresarial y de los mercados, los productos tecnológicos y de conocimiento y los productos creativos.

### **2.1.1 Conceptualización de la innovación**

La definición de la innovación se ha realizado desde diferentes perspectivas, razón por la cual la literatura científica no ofrece un concepto único (Camisón-Zornoza, Lapiedra-Alcamí, Segarra-Ciprés, & Boronat-Navarro, 2004). De acuerdo con su carácter multidimensional (estados del proceso de innovación, nivel de análisis, tipos de innovación, enfoques de la innovación), no se puede realizar una síntesis de la literatura con el fin de buscar que la definición pueda incluir todas las dimensiones teóricas propias del constructo. Sin embargo, un elemento común en las definiciones de innovación es que se trata de una idea nueva que se lleva a cabo por la utilidad que representa para las empresas (Camisón-Zornoza et al., 2004). Asimismo, los investigadores coinciden en que la rapidez de los cambios en el entorno es un factor que desencadena el proceso de innovación en las empresas, por la necesidad de mejora en el rendimiento, la adaptación a las nuevas tecnologías, la aplicación de nuevas prácticas en los negocios, el desarrollo de nuevos productos y la necesidad de crear alianzas para investigar (Ettlie, Bridges, & O’Keefe, 1984; Mumford, 2000; Pierce & Delbecq, 1977; Zaltman, Duncan, & Holbeck, 1973).

La definición más citada por los académicos es la expuesta por Schumpeter (1934) en los siguientes términos: “la innovación puede ser

vista como un producto nuevo, un método nuevo de producción, la explotación de nuevos mercados, una fuente nueva de suministro o formas novedosas de organización de los negocios. Esta definición hace referencia a los productos, procesos y modelos de gestión de las empresas con el fin de medir la existencia de la innovación y su nivel de desarrollo”.

Continuando con la revisión de la conceptualización de la innovación, West y Farr (1989) la definen como “la introducción intencional y aplicación de ideas, procesos, productos o procedimientos dentro de un rol, grupo u organización, siendo nuevas en el ámbito al cual se adaptan y diseñadas para beneficiar significativamente a los individuos, al grupo, a la organización o a la sociedad en general” (West & Farr, 1989). Este contenido señala una acción necesaria – introducción intencional y aplicación –, que hace énfasis en la actividad de carácter novedoso ejecutada por una persona o un equipo de trabajo, con la finalidad de obtener beneficios. Estas acciones realizadas por los empleados se configuran como un elemento importante de la innovación organizativa, más allá de los grandes avances tecnológicos (Gebert, 2002).

Por otra parte, Crossan y Apaydin (2010) definen la innovación como la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad con valor añadido en ámbitos económicos y sociales; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; y establecimiento de un nuevo sistema de gestión. De acuerdo con la anterior definición, la innovación puede ser un proceso o un resultado. Esta definición incluye aspectos internos y externos (producción o adopción), que hace énfasis en la innovación como algo más que un proceso creativo al incluir la *aplicación* (explotación), y a su vez deja abierta la posibilidad a que la innovación puede referirse a lo relativo (a diferencia de lo absoluto), observando que una situación u objeto de innovación se puede considerar como tal y seguir siendo elemento de investigación, pero en otra organización puede estar implementada como una práctica común (Crossan & Apaydin, 2010). En consecuencia, las autoras advierten del amplio rango de significados que puede alcanzar la palabra “innovación”, razón por la cual, presentan un enfoque a través de tres niveles de análisis: organizativo, grupal e individual, con el fin de establecer la diferencia entre la innovación como proceso y como resultado, señalando que los procesos anteceden a la innovación y deben estar separados de los resultados para evitar argumentos circulares.

Con el fin de vincular el aporte de las instituciones en el desarrollo de la innovación, el Manual de Oslo presenta la siguiente definición: “una innovación es la implementación de una mejora nueva o significativa en un

producto (bien o servicio) o en un proceso, un método nuevo de comercialización o un método nuevo en la práctica del negocio, el lugar de trabajo o las relaciones externas” (OECD, 2005). En la Tabla 1 se puede observar una síntesis de los aportes científicos en la definición de la innovación.

La apertura a nuevas ideas y soluciones se considera como un elemento esencial en los proyectos de innovación, especialmente en fases iniciales (generación e implementación de ideas), porque cada acto de innovación se caracteriza por una nueva combinación de ideas existentes, capacidades, habilidades, recursos, etc. En la medida en la que exista más variedad de las características señaladas en un determinado sistema, mayor será la posibilidad de combinación en diversas formas, para producir innovaciones que resulten más complejas y sofisticadas (Fagerberg, 2005). La generación y/o implementación de la innovación generalmente pretende contribuir al rendimiento y la eficacia fijados por la organización, como respuesta a los cambios en el ambiente interno o externo, o como una acción preventiva establecida para influir en el entorno (Damanpour, 1991).

Tabla 1 Definiciones de innovación

Autores	Definición de Innovación
<b>Schumpeter (1934)</b>	Producto nuevo Método de producción nuevo Explotación de nuevos mercados Fuentes nuevas de suministro
<b>West y Farr (1989)</b>	Introducción intencional y aplicación de nuevas ideas, procesos, productos o procedimientos dentro de un rol, grupo u organización, siendo establecidos para el beneficio propio de los individuos, el grupo, la organización o la sociedad en general.
<b>Manual de Oslo (2005)</b>	Implementación de un producto (bien o servicio) o de una mejora significativa de ese producto, de un proceso, de un método nuevo de mercadeo, o de un método nuevo en las prácticas internas y externas de la empresa (estructura interna y relaciones exteriores).
<b>Crossan y Apaydın (2010)</b>	Producción o adopción, asimilación y explotación de un valor de novedad añadido en ámbitos económicos y sociales. Renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción. Establecimiento de un nuevo sistema de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.2 Tipos de innovación

De acuerdo con la definición de Schumpeter (1934), una de las clasificaciones más estudiadas es la que hace la distinción entre la innovación como resultado/producto (Damanpour & Evan, 1984; Kimberly

& Evanisko, 1981) y la innovación como proceso (Ettlie, 1980; Rogers, 1983; Van de Ven & Rogers, 1988). Desde el punto de vista de la innovación como producto, se busca la identificación de los antecedentes y consecuencias de la misma dentro de la unidad que la adopta o implementa, y bajo este enfoque, se han explicado las características estructurales y culturales de las organizaciones innovadoras. El desarrollo de la teoría de la innovación como proceso analiza cómo y por qué se generan, implementan y finalizan las innovaciones (Gopalakrishnan & Damanpour, 1994).

Por otra parte, con relación a los antecedentes (cómo) y las consecuencias (por qué) asociados a la generación de la innovación, existe una clasificación que establece la diferencia entre innovación tecnológica y administrativa (organizativa o de gestión) con un enfoque dirigido a la innovación en la gestión empresarial (en inglés: management innovation) (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Kimberly & Evanisko, 1981; Lam, 2005). En esta línea de argumentos, otros investigadores (Edquist, Hommen, & McKelvey, 2001; Meeus & Edquist, 2006) presentaron una clasificación que distingue entre dos tipos de innovación en productos (bienes y servicios) y dos tipos de innovación en procesos (tecnológica y organizativa). Por último, Hamel distinguió dos tipos de innovación en procesos similares a los del trabajo de Meeus y Edquist: innovaciones en procesos operacionales (servicios al cliente, logística y procedimiento) e innovaciones en procesos de gestión (planeación estratégica, gestión del proyecto y evaluación del empleado) (Hamel, 2006). En la Figura 1, se presenta un esquema con los tipos de innovación relacionados anteriormente.

Figura 1 Clasificación de la innovación: Proceso – Producto



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.1.2.1 Enfoque de la innovación desde los recursos de la organización

Otra forma de analizar la innovación consiste en la observación de los recursos con los que cuentan las organizaciones para el desarrollo de sus actividades. En este contexto se encuentra la teoría de la dependencia de los recursos – Resource Dependence Theory – (Pfeffer & Salancik, 2003), que hace énfasis en el rol de las “decisiones administrativas” (en inglés: managerial choice) en la relación de la organización y su entorno, siendo una respuesta a las limitaciones que ofrece el ámbito de acción como la escasez de recursos, las demandas de los clientes, proveedores y/o acreedores. Por otra parte, está la teoría de la visión basada en los recursos de las organizaciones – Resource-Based View (RBV) –, dirigida a la variedad de recursos y capacidades existentes en la empresa y que señala la importancia de los recursos escasos, valiosos, no sustituibles e inimitables de la empresa en el desarrollo de las capacidades que caracterizan la eficacia de su gestión (Barney, 1991; Bryson, Ackermann, & Eden, 2007). Lo anterior, sugiere que los recursos complementarios (definidos como los bienes necesarios para la obtención de ventajas competitivas) y las capacidades contribuyen a que una organización obtenga beneficios de la innovación (Christmann, 2000), incrementando la influencia positiva de la innovación en las actividades del negocio y sus resultados (Damanpour et al., 2009).

#### 2.1.2.2 Innovación radical e incremental

Desde el punto de vista de los cambios introducidos en las organizaciones mediante la innovación, los investigadores han establecido la existencia de un tipo de innovación radical que da lugar a cambios fundamentales en las actividades de una empresa respecto a las prácticas habituales, a través del desarrollo de nuevas habilidades técnicas y comerciales, así como de nuevas formas de resolver problemas (Henderson & Clark, 1990); y por otra parte, está el tipo de innovación incremental que corresponde al manejo constante de las prácticas habituales que busca la mejora continua de las capacidades existentes en la organización (Damanpour, 1996; Ettlie et al., 1984; Gopalakrishnan & Damanpour, 1994).

#### 2.1.2.3 Innovación abierta

Respecto a la dinámica de los mercados y las relaciones derivadas de los mismos, ha surgido la teoría de la innovación abierta (en inglés: open innovation), que consiste en el uso intencional de ideas internas y externas por parte de las empresas, con el fin de acelerar la innovación interna y de ampliar el uso de la innovación en el ámbito de los mercados (a nivel externo de la empresa) (Henry Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006).



La innovación abierta señala que el uso de las ideas internas también puede llevarse al mercado a través de canales externos, fuera del desarrollo de los negocios actuales de la empresa, para generar un valor adicional (Henry Chesbrough et al., 2006). La innovación abierta puede clasificarse de entrada, cuando se hace referencia al uso interno de conocimiento externo, mientras que la innovación abierta de salida corresponde a la explotación del conocimiento interno en un ámbito externo (Huizingh, 2011). La aplicación de la innovación abierta está relacionada con tres procesos del conocimiento: exploración, retención y explotación, que se pueden realizar simultáneamente dentro o fuera de los límites de la empresa (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

El crecimiento complejo de las bases del conocimiento para la innovación, significa que incluso las grandes empresas dependen en gran medida de fuentes externas en su actividad innovadora (Granstrand, Patel, & Pavitt, 1997). Por tanto, es necesario el incremento de la absorción del conocimiento por parte de las empresas innovadoras grandes o pequeñas (Cohen & Levinthal, 1990). La conducta de lo “no inventado aquí” (en inglés: not invented here) es una característica conocida por las empresas sin importar su tamaño. Podría decirse que esto revela el carácter acumulativo e integrado del conocimiento de una empresa determinada. Las empresas dependen del desarrollo de su conocimiento para hacer las cosas de forma incremental y ese conocimiento se compone de experiencias que se generan a través de la práctica organizativa (en inglés: organizational memory) (Nelson & Winter, 1982).

En cuanto a las empresas de servicios, Chesbrough (2011) señala que la innovación abierta funciona de forma diferente, en parte por la interactividad existente con el cliente en la producción y entrega del servicio, así como el hecho de que pocas empresas tienen operaciones de I+D en los actividades que realizan. Además, en múltiples oportunidades el cliente necesita participar en el proceso de innovación para retroalimentar la experiencia de la empresa y, por tanto, se requiere el conocimiento especializado de personas en sus instalaciones, siendo factores necesarios para la práctica de la innovación abierta (Henry Chesbrough, 2011).

### **2.1.3 Determinantes de la innovación**

Las investigaciones en innovación además de clasificar y establecer tipos de innovación, han dirigido sus contenidos en la búsqueda de la forma cómo se origina la innovación. Recientemente, Crossan y Apaydin en un trabajo publicado en 2010 realizaron una revisión a través de la cual analizaron la producción literaria en materia de innovación fijando un

esquema de las teorías encontradas así como de las dimensiones y aspectos determinantes de la innovación. Con el fin de alcanzar una mayor comprensión del fenómeno de la innovación, a continuación se presentarán los aspectos determinantes de la innovación extraídos de la literatura existente por Crossan y Apaydin y que estructuraron en tres conceptos meta-teóricos: liderazgo en la innovación, facilitadores de la gestión y procesos de negocio (Figura 2). Cada concepto se fundamenta en una teoría distinta: el liderazgo en la innovación utiliza la teoría de alta jerarquía (en inglés: Upper Echelon Theory) (Hambrick & Mason, 1984), los facilitadores de gestión se apoyan en la teoría de las capacidades dinámicas y los procesos de negocios en la teoría de los procesos. Los líderes implementan estrategias deductivas de innovación (Regnér, 2003) a través de facilitadores directos (en inglés: direct levers) tales como decisiones y acciones tomadas por los líderes para proporcionar resultados en innovación. La investigación de las capacidades dinámicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Prahalad & Hamel, 1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) se relaciona con los recursos de las organizaciones pero no alcanza a incorporar plenamente el rol de la investigación y de cómo los procesos organizativos transforman insumos en resultados, por lo que este aspecto es del dominio de la teoría de los procesos organizativos (Engestrom, 1993; Van De Ven & Poole, 1995). A continuación se describirán los conceptos meta-teóricos y las teorías que los relacionan.

Figura 2 Determinantes de la innovación



Fuente: Elaboración propia basada en “A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literatura” Crossan y Apaydin (2010).

### 2.1.3.1 Liderazgo en la innovación

La teoría de la alta jerarquía (en inglés: upper echelon theory) (Hambrick & Mason, 1984) tradicionalmente se ha usado para conectar las características y comportamientos de los miembros del equipo directivo con

los resultados de las organizaciones. Sin embargo, esta teoría no puede abarcar las herramientas de gestión y los procesos de negocio. En este contexto, los líderes son fundamentales para orientar y fomentar la promoción de iniciativas innovadoras al interactuar de forma continua y efectiva con los miembros del equipo (West et al., 2003). Las habilidades de los líderes así como la variedad y complejidad de sus conocimientos, el autocontrol (Hunt, Stelluto, & Hooijberg, 2004) y el pensamiento creativo (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002) son elementos importantes para crear las condiciones necesarias para la implementación de la innovación (Mumford & Licuanan, 2004). La teoría de la alta jerarquía propone que el comportamiento de los líderes está en función de sus valores, experiencias y rasgos de la personalidad (Hambrick & Mason, 1984). En el camino hacia la creación de iniciativas, los líderes deben poseer experiencia técnica y profesional, destrezas creativas y capacidad de procesar información compleja (Mumford et al., 2002). De la misma forma, deben poseer la motivación necesaria para ejercer sus habilidades, y esta depende parcialmente de la percepción que tengan acerca de las amenazas y las oportunidades del entorno (Sternberg, Kaufman, & Pretz, 2003).

#### 2.1.3.2 Facilitadores de la Gestión

Según Crossan y Apaydin el análisis de los facilitadores de la gestión puede entenderse mejor a través de la teoría de las capacidades dinámicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Prahalad & Hamel, 1990; Teece et al., 1997). Las empresas tienen como tarea combinar la explotación de los recursos existentes, mientras buscan nuevas oportunidades (exploración). Sin embargo, los continuos cambios en el entorno y el ambiente competitivo pueden dar lugar a la destrucción creativa de recursos valiosos, (Schumpeter, 1934, 1942). En este sentido, una empresa no solo debe explotar los recursos existentes sino que además debe desarrollar recursos y capacidades novedosos (Rumelt, 1984), razón por la cual la innovación resulta esencial para fortalecerse frente a los rivales de un entorno hipercompetitivo en el que las ventajas competitivas se deterioran rápidamente, las reglas son transgredidas por los rivales y la lealtad de los clientes es voluble (D'Aveni, 1994).

Las empresas necesitan movimientos competitivos intensos y rápidos para innovar continuamente y ser capaces de crear ventajas, tales como la utilización de recursos basados en el conocimiento, las habilidades, la experiencia y la inteligencia de todos sus empleados, con el fin de realizar un ejercicio colectivo para crear, fomentar la innovación y aprender a competir a través de nuevas formas en un ambiente que cambia constantemente (Dess & Picken, 2000; Tushman & O'Reilly, 1996). Las

capacidades dinámicas son una fuente de ventajas competitivas (Eisenhardt & Martin, 2000; Prahalad & Hamel, 1990; Teece et al., 1997) que a su vez deben ser proporcionales a la naturaleza dinámica del entorno. Helfat junto a otros colegas, señalan que la tendencia de la organización a innovar o a adoptar innovaciones es un tipo de capacidad dinámica que contribuye a la obtención de ventajas competitivas (Helfat et al., 2007). Algunas capacidades dinámicas corresponden a los procesos incrementales de innovación y conducen a una experiencia relacionada con la reducción de costos (Sinclair, Klepper, & Cohen, 2000).

Con relación a la capacidad dinámica en innovación, Crossan y Apaydin señalan que esta se fundamenta en los facilitadores de la gestión, presentados como: misión/objetivo/estrategia, estructuras y sistemas, asignación de los recursos, aprendizaje organizativo y conocimiento de las herramientas de la gestión, y la cultura. La misión y la estrategia establecen la dirección a seguir por parte de la organización (Adams, Bessant, & Phelps, 2006). Los recursos físicos y financieros, la estructura de la organización y la gestión y los sistemas proporcionan el soporte necesario a las prácticas de innovación (Damanpour, 1991). El aprendizaje organizativo y el conocimiento de las herramientas de la gestión (Crossan, Lane, & White, 1999) y la cultura de la organización (Pinto & Prescott, 1988; West, 1990) ayudan a mantener los procesos de innovación.

### 2.1.3.3 Procesos de negocio

Bajo este concepto se estudia cómo los procesos de las organizaciones convierten insumos en productos. El concepto proceso tiene múltiples definiciones, por ejemplo en la literatura de la gestión este término se usa para referirse a: 1. la lógica subyacente que explica una relación causal entre variables dependientes e independientes dentro de una teoría cambiante; 2. una categoría de conceptos que corresponden a acciones de la organización tales como tipos de comunicación, flujos de trabajo, toma de decisiones técnicas o creación de métodos estratégicos y 3. una serie (orden y secuencia) de eventos surgidos en las oficinas o departamentos de la organización a lo largo del tiempo. En la teoría de los procesos, los patrones típicos de los acontecimientos son el núcleo de las construcciones teóricas (Van De Ven & Poole, 1995).

En materia de innovación ese núcleo incluye una fase inicial, un portafolio de gestión, una fase de desarrollo e implementación, la gestión de proyectos y su comercialización.

La fase inicial está compuesta por el conocimiento, la disposición hacia nuevas ideas y la generación de ideas (Ettlie, 1980; Harvey & Mills, 1970).

En las organizaciones, la innovación puede darse por generación o por adopción (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). La generación de la innovación surge entorno a la solución de un problema y a la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y procesos (Saren, 1984; Wolfe, 1994). La adopción de la innovación es un proceso de inducción al cambio de la organización desde el exterior (Rogers, 1983; Wolfe, 1994).

El enfoque del portafolio de gestión está en la toma de decisiones estratégicas, tecnológicas y de elección de productos que regulen la selección de proyectos así como la futura configuración de la organización (R. Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 1999). El portafolio de gestión es importante debido a la rapidez con la que se consumen los recursos en el proceso de innovación (Cebon & Newton, 1999). La efectividad con la que una organización gestiona su portafolio de I+D, a menudo es un elemento determinante de sus ventajas competitivas (Bard, Balachandra, & Kaufmann, 1988).

El desarrollo y la implementación de la innovación continua en forma secuencial con la generación o la adopción de una decisión (Wolfe, 1994). La implementación incluye pruebas y finalmente la producción (Zaltman et al., 1973). De igual manera, los factores claves para el éxito de la gestión efectiva de un proyecto de innovación son: la eficiencia del proyecto, las herramientas, la comunicación y la colaboración (Adams et al., 2006). El mercadeo y la comercialización constituyen la fase final del proceso de innovación, en los cuales también están involucrados los contenidos de la gestión y los recursos administrativos de la organización (Adams et al., 2006).

Una vez revisados los determinantes de la innovación en las organizaciones, es posible señalar que la innovación es un factor importante para la subsistencia y competitividad de las empresas dentro del entorno actual (Fagerberg, 2005; Westland, 2008), que cambia constantemente y que supone una importante intensidad competitiva al intentar mantener el ritmo que impone la presencia de un mayor número de competidores (Chen, Lin, & Michel, 2010). Mientras las organizaciones se enfrentan a los desafíos de la innovación, la investigación y el desarrollo interno en sus departamentos no solo dependen de algunos de sus empleados, por el contrario, las organizaciones intentan movilizar el potencial creativo de todos sus empleados (Bessant, 2003). En este sentido, las organizaciones dependen del conocimiento, la creatividad y el comportamiento innovador de sus empleados (Pundt, Martins, & Nerdinger, 2010).

El vínculo esencial y necesario de la participación de los empleados para el desarrollo de las empresas, dirige la atención sobre el comportamiento innovador. Es así como en el marco de esta investigación, una vez revisada la evolución del concepto de la innovación, sus características distintivas, su validez y permeabilidad en las esferas políticas, económicas y sociales actuales, se observa que una corriente académica ha inclinado sus investigaciones hacía las iniciativas en innovación, denominándolas **comportamiento innovador** (en inglés: innovative behavior/innovative behaviour), concepto desarrollado por Scott y Bruce (1994) quienes afirman que la innovación individual comienza con el reconocimiento de un problema y la generación de ideas o soluciones, siendo nuevas o adoptadas. En una siguiente etapa, la innovación individual busca el apoyo a una idea e intenta construir una coalición a su favor. Por último, en una tercera etapa, la innovación individual se completa con la idea de producir un modelo de innovación que pueda ser manipulado, experimentado, difundido, producido en masa y dirigido a un uso productivo o institucional (Kanter, 1988).

Entre los autores existe un consenso cuando describen la innovación como un proceso de múltiples etapas, con diferentes actividades y comportamientos individuales que pueden combinarse de múltiples formas en cada etapa y que se refieren a la novedad de productos, procesos o estrategias generadas, implementadas o adoptadas por las organizaciones para la obtención de resultados relacionados con el incremento de la competitividad en los mercados (Camisón-Zornoza et al., 2004; Crossan & Apaydin, 2010; Damanpour, 1992; Scott & Bruce, 1994).

De acuerdo con los resultados de las investigaciones y con el fin de posicionar al comportamiento innovador dentro de la compleja teoría de la innovación, el presente trabajo le da la categoría de factor determinante de la innovación, a través del análisis de su relación con el liderazgo, la generación de ideas y el ámbito de trabajo. En primer lugar, el comportamiento innovador tiene un vínculo directo con el liderazgo debido a que la presencia de líderes que gestionen las habilidades, conocimientos e intereses de los empleados permite la motivación y promoción de iniciativas innovadoras (Nederveen, Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). En segundo lugar, la gestión de los recursos de la empresa y el ambiente de trabajo hacen parte de un entorno adecuado en el cual el empleado puede manifestar sus conductas innovadoras, de tal forma que también percibirá el apoyo de la organización. Y en tercer lugar, la participación del empleado en los procesos de negocio plantea la posibilidad de generar e implementar ideas (comportamiento innovador) en el desarrollo de nuevos

productos y procesos, teniendo un rol activo en las actividades de innovación de la empresa (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Janssen, 2000; Yuan & Woodman, 2010).

## **2.2 Innovación en las empresas de servicios**

A través de los tipos de innovación descritos por la literatura se puede observar la forma cómo surge la innovación. A lo largo del tiempo, las investigaciones relacionadas con los tipos de innovación ha seguido un imperativo tecnológico, por lo que se entiende que las empresas organizan sus esfuerzos de innovación a través de actividades de I+D (Damanpour et al., 2009). De esta forma, se encuentra una asociación estricta entre los productos y procesos de innovación y las funciones de I+D en las industrias manufactureras y, en este contexto, los investigadores han advertido que existen diferencias entre las actividades de las empresas de manufactura y de servicios y la importancia del desarrollo de modelos de innovación para la industria de servicios (Gallouj & Weinstein, 1997; Miles, 2001), siendo una diferencia esencial el hecho que en la industria manufacturera se producen bienes materiales, mientras que en las empresas de servicios los productos son bienes intangibles y “no-tecnológicos” (Sundbo, 1997).

La amplia variedad de productos de las empresas de servicios, dirigen a los investigadores hacia una búsqueda continua de los elementos que permitan la descripción de los procesos de innovación en la prestación de los servicios. En este sentido, se ha señalado que es necesario que las investigaciones dediquen mayor atención a las empresas de servicios que no tienen actividades de desarrollo tecnológico (Gallouj, 2002; Salter & Tether, 2006), para así identificar de una forma diferente la innovación en las empresas manufactureras, las cuales en su mayoría recurren a los avances de la tecnología para medir sus niveles de innovación (Drejer, 2004; Sundbo, 1998).

### **2.2.1 Contextualización del tema y el ámbito de investigación**

La innovación en servicios es un área de investigación que presenta una mayor dedicación científica desde los años noventa como respuesta al notable incremento en la demanda de servicios dentro de los mercados (Glückler & Hammer, 2011; Ostrom et al., 2010), y que ha sido motivado por:

- La externalización de algunas actividades administrativas para mantener el control de las competencias básicas de los negocios (servicios de outsourcing) (Fink, Köhler, & Scholtissek, 2004; Prahalad & Hamel, 1990);

- La aparición de nuevos servicios en el mercado por el alto grado de competitividad global (servicios de consultoría), la aceleración de los ciclos de innovación y la creciente división de tareas (Wood, 2002); y
- El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación que permiten el ofrecimiento adicional de servicios, como sucede con el incremento del monitoreo en la entrega de mercancías o la adquisición y mantenimiento de elementos informáticos (Glückler & Hammer, 2011).

La importancia de los servicios va más allá de los resultados económicos, al estar relacionada con otras actividades en todos los sectores de la economía, así como por la relevancia que tiene el rol de algunos servicios en los procesos de innovación como agentes de transferencia, soporte y fuente de innovación (Miles, 2005). Además, la innovación en servicios destaca la importancia de elementos no-tecnológicos, situación que ha moderado el enfoque de la innovación tecnológica (Den Hertog, 2000), siendo inadecuada la tendencia de su aplicación hacia los servicios, en particular por la importancia de la interacción del cliente, y por la característica de intangibilidad de los servicios.

En el presente trabajo de investigación se presenta un estudio sobre una empresa familiar pequeña de servicios (comercio al por menor), a través de la observación del desarrollo del comportamiento innovador en el contexto de la innovación no-tecnológica, y que analiza y muestra resultados en un espacio geográfico y económico que hoy en día presenta dificultades por la crisis económica mundial: España.

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global (RCG) 2014-2015 (WEF & Schwab, 2014), la economía mundial continúa emergiendo de la peor crisis económica y financiera de los últimos 80 años, sin que todavía se alcancen los niveles anteriores a la misma. Por ejemplo, a pesar de las reformas financieras y de la incipiente solidez del sector bancario, el acceso al crédito sigue siendo limitado.

En líneas generales, las perspectivas de crecimiento de las economías avanzadas son mejores respecto a los años anteriores aunque de forma desigual. La recuperación en EE.UU parece que se fundamenta en sólidas cifras de producción y empleo. La economía de Japón deja entrever que se está despertando después de dos décadas de estancamiento, aunque hace falta que se traduzcan los resultados de la aplicación de las políticas económicas, monetarias y fiscales en una mayor demanda del sector privado. En Europa el panorama es mixto, algunos países demuestran un crecimiento más fuerte y regresan a las anteriores tasas de crecimiento,



mientras que otros países continúan con un crecimiento débil, altas tasas de desempleo y fragmentación financiera.

Por otra parte, las economías emergentes tienen pronosticado un crecimiento más moderado del que tuvieron en el pasado. Después de varios años liderando el crecimiento mundial, su rendimiento puede verse afectado por un entorno cambiante que se caracteriza por una mayor dificultad para acceder al capital y los precios bajos de las materias primas, situaciones que antes impulsaron al crecimiento pero que ahora pueden afectar a muchas economías en desarrollo.

La estabilidad del entorno macroeconómico es importante para los negocios, así como para la competitividad global de un país. Si bien es cierto que la estabilidad macroeconómica no puede aumentar por sí sola la productividad de un país, también es cierto que un desorden macroeconómico perjudica a la economía, tal como ha ocurrido en los últimos años, con especial énfasis en el contexto europeo. Es así como se observa que Europa es una región con grandes contrastes en materia de competitividad, y esto se refleja en que varios de sus países se posicionan en una clasificación media (España en el puesto 35, Italia en el 49, Portugal 36 y Grecia en el 81), mientras que otros seis se encuentran entre los diez países más competitivos del mundo (Suiza en el puesto 1, Finlandia en el 4, Alemania en el 5, Países Bajos en el 8, Reino Unido en el 9, y por último Suecia en el 10) (WEF & Schwab, 2014).

Respecto a España, el RCG 2014-2015, advierte que se mantiene en la misma clasificación respecto al año anterior (puesto 35). El programa de reformas implementado por España se ha traducido en una alta reducción del déficit presupuestal, el incremento de la solidez del sistema bancario, la reducción de la burocracia para fomentar el emprendimiento empresarial y la mejora de la flexibilidad del mercado laboral. Sin embargo, la débil percepción del buen funcionamiento de las instituciones, en especial por el empeoramiento de los índices de corrupción y eficiencia gubernamental, contrarrestan los avances observados en el reporte de competitividad global.

Este país sigue aprovechando sus puntos fuertes de competitividad como la infraestructura de transporte de talla mundial (puesto 6), altos niveles de conectividad (puesto 18) y unas de las tasas más altas de matriculación en educación superior (puesto 8) – se considera que estas personas podrían proporcionar una fuerza de trabajo cualificada capaz de contribuir a la transformación estructural del país. A pesar de las fortalezas y mejoras en ciertas áreas, España continua sufriendo la falta de acceso a los préstamos, la presencia de un mercado laboral rígido, la dificultad de atraer y

mantener el talento y una insuficiente capacidad para innovar – esto último como resultado de la disminución en inversión en I+D y los vínculos de colaboración débiles entre universidades y empresas.

En la Tabla 2, se observa la clasificación de las economías en el reporte mundial de competitividad, en la cual España se encuentra en el puesto 35 con una puntuación de 4.55, respecto a un máximo de 5.70 de Suiza que ocupa el primer lugar.

Tabla 2 Clasificación del Reporte de Competitividad Global 2014-2015 comparado con datos 2013-2014

País	GCI 2014-2015		GCI 2013-2014	
	Clasificación/144	Puntaje	Clasificación/148	Puntaje
Suiza	1	5.70	1	5.67
Singapur	2	5.65	2	5.61
Estados Unidos	3	5.54	5	5.48
Finlandia	4	5.50	3	5.54
Alemania	5	5.49	4	5.51
Japón	6	5.47	9	5.40
Hong Kong	7	5.46	7	5.47
Países Bajos	8	5.45	8	5.42
Reino Unido	9	5.41	10	5.37
Suecia	10	5.41	6	5.48
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
<b>España</b>	<b>35</b>	<b>4.55</b>	<b>35</b>	<b>4.57</b>

Fuente: Elaboración basada en el Reporte de Competitividad Global (RCG) 2014-2015 (WEF & Schwab, 2013, 2014).

Por otra parte, la Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica-España en su informe de 2012 (Cotec, 2012) advierte que a pesar de la grave situación económica española y europea, los datos recogidos en el estudio demuestran que el sistema español de innovación hasta el año 2010 presenta una solidez que no se observa en otros sectores de la economía del país. En este sentido, se entiende que las empresas que optaron por la innovación también la incluyeron en sus planes estratégicos. Sin embargo, existe un continuo deterioro que se puede agudizar mientras se mantenga la crisis, atentando contra este bien prioritario de la economía en España.

Con un conocimiento previo de la situación competitiva del entorno económico y geográfico actual que afecta a la empresa objeto del estudio de caso, se da continuación al contenido teórico de la investigación.

## 2.2.2 Introducción a los servicios

Hacia la mitad del siglo XX la producción y el empleo crecieron significativamente en la industria mundial (Miles, 2005). Respecto a las

empresas de servicios, (Glückler & Hammer, 2011) señalan que el 70% del valor añadido de la economía europea está siendo generado por las empresas de servicios, situación que ha dado lugar a una serie de observaciones sistemáticas sobre los servicios publicados en informes estadísticos anuales por parte de entes europeos como Eurostat (Oficina de Estadística de la Comunidad Europea). Los servicios representan una amplia gama de industrias que corresponden al sector terciario de la economía, en el cual aparecen todas las industrias que no producen materias primas ni artefactos materiales, ni los productos del sector primario – industrias extractivas (minería, gas, petróleo), ni del sector secundario – industrias manufactureras o de la construcción (Miles, 2008).

El Manual de Oslo hace referencia al sector servicios y advierte su importancia en la innovación y la contribución de este sector al desarrollo económico (OECD, 2005), situación que ha despertado el interés de los investigadores para realizar más estudios sobre el tema (Hauknes, 1998; Howells & Tether, 2004; Jong, Bruins, Dolfsma, & Meijaard, 2003; Santamaría, Nieto, & Miles, 2012). En cuanto a la actividad de innovación en las empresas de servicios señala que, por lo general, es un proceso continuo que consiste en una serie de modificaciones introducidas progresivamente en los productos y los procesos. Asimismo, la Eurostat señala que los servicios juegan un papel importante en la economía moderna, enfatizando que la eficiencia en el sector servicios es crucial para el comercio y el crecimiento de la economía, así como para mantener entornos económicos dinámicos y flexibles (Eurostat, 2012).

El contenido de las investigaciones en innovación no distingue, por lo general, entre la innovación de productos y servicios, es decir que los servicios ofrecidos por las empresas en el sector servicios se conceptualizan de forma similar a los productos que introducen las empresas de la industria manufacturera (Miles, 2001; Sirilli & Evangelista, 1998). El enfoque mencionado anteriormente ha sido dominante porque la innovación de productos y servicios se analiza en un ámbito externo a la empresa, fundamentalmente en los mercados (Abernathy & Utterback, 1978; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). En este sentido, al igual que en las innovaciones de productos, el aspecto que dirige las innovaciones en servicios es la demanda de los clientes respecto a servicios nuevos y el interés de las empresas para crear servicios nuevos en los mercados existentes o encontrar nuevos nichos de mercado para ofrecer más servicios (Henry Chesbrough, 2011; Matthews & Shulman, 2005).

La introducción de la tecnología se configura como otro factor que dirige la innovación en servicios, además de las necesidades de los clientes y los

objetivos de las empresas, con una trayectoria que hace énfasis en las características profesionales (actividades de gestión, interacción con los clientes, redes externas), mediante el uso de la tecnología para la producción de un servicio nuevo (Sundbo, 1997). Sin embargo, la trayectoria de los cambios tecnológicos propios de la industria de manufacturera, no se puede usar para explicar la adopción de la innovación en las empresas de servicios, estableciendo que el impacto de la innovación sobre el rendimiento de las empresas depende de la adopción de diferentes tipos de innovación (servicios, procesos tecnológicos y procesos administrativos) más que de la adopción de un solo tipo de innovación (Damanpour et al., 2009).

### 2.2.3 Definición de los servicios

La definición relacionada con las actividades de las empresas de servicios con frecuencia es confusa porque el término *servicio* se emplea de muchas maneras. Al respecto Miles (2008) señala los siguientes significados:

Tabla 3 Definición de los servicios

Concepto	Definición
<b>Servicio como función</b> ( <i>service functions</i> )	Los servicios son transformaciones del estado de los artefactos, las personas o la información.
<b>Servicio como producto</b> ( <i>service product</i> )	El servicio como objeto final se considera como una transformación o una serie de transformaciones que se comercializan como mercancía o como servicio público.

Fuente: Elaboración basada en “Patterns of innovation in service industries” Miles (2008).

A continuación se presenta una recopilación de definiciones de los servicios en los siguientes términos:

Tabla 4 Otras definiciones de servicios

Autores	Definición
<b>Levitt (1972)</b>	Como un comportamiento personal
<b>Hill (1977)</b>	Es un cambio de una persona o de sus bienes
<b>Grönross (1993)</b>	Es una actividad o una serie de actividades que se suministran como solución a los problemas del cliente
<b>Chase (1978)</b>	Son procesos que implican contacto con el cliente

Fuente: Elaboración basada en “Importance of industrial services and service innovations” Weissenberger-Eibl & Koch (2007).

Para comprender el concepto de servicio, Miles (2005) señala las diferentes categorías en las que se pueden clasificar los servicios (Tabla 5):

Tabla 5 Clasificación de los servicios

<b>Categoría</b>	<b>Características</b>
<b>Servicios Personales</b> <i>Personal Services</i>	Uso de tecnologías básicas Organización a pequeña escala
<b>Finanzas, Seguros y Bienes Raíces</b> <i>Finance, Insurance and Real Estate Services (FIRE)</i>	Empresas grandes Uso intensivo de tecnologías avanzadas en información
<b>Servicios de Distribución</b> <i>Distributive Services</i>	Transportes Comercio minorista y mayorista Telecomunicaciones Radiodifusión
<b>Hostelería</b> <i>Hotels, Restaurants and Catering (HORECA)</i>	Preparación y distribución de alimentos Hostelería Entretenimiento y comodidad
<b>Servicios Sociales y Colectivos</b> <i>Social and Collective Services</i>	Administración pública Salud y educación por lo general prestados por el Estado, con pautas de organización variadas que a menudo tienen un alto manejo de tecnologías de la información para la gestión/administración
<b>Servicios a las Empresas</b> <i>Business Services</i>	Soporte práctico Servicios logísticos, de oficinas y construcciones Soporte administrativo – legal y financiero Soporte tecnológico

Fuente: Elaboración basada en “Innovation in services” Miles (2005).

La anterior descripción está basada en una clasificación previa (Soete & Miozzo, 1989), según la cual las trayectorias tecnológicas parecen ser las encargadas de reflejar las diferentes características de la innovación, como se describe a continuación:

- Dominio del proveedor (en inglés: Supplier-dominated): conformado por los servicios públicos (educación, salud), servicios personales (hoteles, restaurantes, servicios domésticos), y algunos servicios de distribución (comercio al por menor). La competencia no depende de ventajas tecnológicas, pero sí de las habilidades, diseño, marcas y publicidad.
- Escala intensiva de redes físicas de información (en inglés: Scale-Intensive physical information networks): relacionada con la escala de producción intensiva de servicios y con servicios que dependen de redes físicas (transporte, comercio al por mayor) o sobre redes de información (finanzas, comunicaciones, seguros).
- Servicios basados en la ciencia y en la especialización del proveedor (en inglés: Science-based services and specialized suppliers): las actividades de innovación recaen sobre los mismos servicios o implican

el desarrollo de nuevas tecnologías (empresas vinculadas con I+D/software, empresas que desarrollan y aplican las tecnologías de la información).

Sin embargo, algunos investigadores argumentan que la innovación en servicios no está vinculada necesariamente con la tecnología (Damanpour et al., 2009; Sundbo, 1997; Tether, 2005; Tuominen & Toivonen, 2011).

Por otra parte, Damanpour et al. (2009) realizan una clasificación de la innovación en servicios enfocada en los ámbitos y procesos de aplicación, de la siguiente forma:

- a. Innovación de servicios (en inglés: service innovations). Es la introducción de servicios nuevos entre los ya existentes o servicios nuevos dirigidos a clientes nuevos, así como la oferta de servicios existentes a un colectivo de clientes nuevos.
- b. Innovación de procesos (en inglés: process innovations). Esta forma de innovación tiene un enfoque interno y su objetivo consiste en incrementar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos de la organización para facilitar la producción y entrega de bienes o servicios a los clientes (Abernathy & Utterback, 1978; Boer & During, 2001).
- c. Innovación de procesos tecnológicos (en inglés: technological process innovations). Es la introducción de nuevos elementos en el sistema de producción o en la operación del servicio para la producción o la prestación de servicios a los clientes (Abernathy & Utterback, 1978; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Estas innovaciones están dirigidas a reducir tiempos de entrega, incrementar la flexibilidad operacional y reducir los costos de producción (Boer & During, 2001). En las empresas de servicios estas innovaciones se asocian principalmente con las tecnologías de la información (Barras, 1990; Miles, 2001; Uchupalanan, 2000). En su estudio Damanpour et al. (2009) las denominan innovaciones tecnológicas.
- d. Innovación de procesos administrativos (en inglés: administrative process innovations). Son los métodos y prácticas novedosos que se establecen para motivar y recompensar a los empleados, diseñar la estrategia y la estructura de los departamentos y sus funciones, así como modificar los procesos de gestión de la organización (Birkinshaw et al., 2008; Daft, 1978; Light, 1998). Las innovaciones tecnológicas están relacionadas con la actividad principal de la empresa al generar, en su mayoría, cambios en los sistemas operativos, mientras que las innovaciones administrativas están indirectamente relacionadas con la organización de la actividad principal de la empresa, afectando

básicamente a los sistemas de gestión (Damanpour & Evan, 1984; Weissenberger-Eibl & Koch, 2007). La innovación administrativa, llamada así por Damanpour et al. (2009), se refiere a los cambios en la estructura y procesos de la organización, sistemas administrativos, conocimientos usados en la ejecución de las tareas de dirección y capacidad de gestión que permiten el funcionamiento y la obtención de objetivos de la organización, mediante el uso efectivo de los recursos.

En el desarrollo de la innovación en las empresas de servicios existe un número plural de sujetos participantes, es decir, que no solo involucra a los empleados, sino que también desempeñan un rol activo los clientes, los proveedores, las empresas privadas y las empresas del sector público. Asimismo, los objetos sobre los que recaen las transformaciones de los servicios son variados: personas, animales (servicios médicos, estéticos, veterinarios), objetos físicos (reparación, mantenimiento, almacenaje, transporte, pruebas, integración en sistemas más complejos), datos, información y símbolos (procesamiento, almacenaje, telecomunicación). Como respuesta a la diversidad de sujetos y actividades demandadas, los servicios tienen la necesidad de desarrollar habilidades técnicas mediante la especialización de la fuerza de trabajo. En consecuencia, cualquier tarea básica (preparación de alimentos, actividades de limpieza) involucra un conocimiento específico, que aumenta su complejidad hasta la exigencia de cualificaciones profesionales (consultorías, diseño, administración pública) y acreditaciones científicas y de ingeniería (empresas de I+D, servicios médicos, finanzas, actividades de construcción) (Miles, 2008).

La diversidad en la naturaleza de los servicios requiere que algunos sean afines a la fabricación como en el caso de la tecnología (informática y telecomunicaciones), y otros hacen referencia a la manipulación de objetos materiales (reparación, mantenimiento, transporte). De esta forma, los servicios presentan algunos contrastes porque en determinadas actividades se requiere una acumulación intensiva de conocimiento y tecnologías de la información (finanzas, medicina, informática, comunicaciones), mientras otras actividades no requieren de forma alguna dichos elementos (ventas al por menor, servicios de limpieza) (Miles, 2005).

#### **2.2.4 Características de los servicios**

Las características de los servicios descritas por los investigadores permiten comprender de una mejor manera el contenido y el significado de los servicios. En una aproximación relacionada con la diferencia básica entre los bienes y servicios, se observa que los primeros siempre

corresponden a la noción de objetos (tangibilidad), mientras los segundos aluden a la imposibilidad de materializarse (intangibilidad).

Schilling y Werr señalan que los servicios son **intangibles** cuando se componen de ideas y experiencias más que de artefactos físicos. Esta característica dificulta su almacenamiento y exportación, situación que no ocurre con los productos manufacturados (Schilling & Werr, 2009). En la búsqueda de protección de estos productos intangibles, se han creado mecanismos como los derechos de propiedad intelectual, cuyo uso va en aumento con la implementación de las nuevas tecnologías (software, investigaciones médicas o farmacéuticas, entre otras). Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual - OMPI (en inglés: WOPI - World Intellectual Property Organization) la propiedad intelectual se refiere a las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, símbolos, nombres imágenes y dibujos y modelos utilizados en el comercio. La propiedad intelectual tiene dos categorías:

- a. Propiedad industrial, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de procedencia.
- b. Derechos de autor, que abarca obras literarias y artísticas tales como novelas, poemas, obras de teatro, películas, obras musicales, obras de arte (dibujos, pinturas, fotografías, esculturas y diseños arquitectónicos).

De la descripción anterior, se observa que dentro de los servicios pueden existir productos con contenido de propiedad industrial, lo que destaca la característica de intangibilidad y por tanto, la necesidad de protección en el ámbito competitivo de los mercados en los cuales interactúan las empresas que los proveen.

Los servicios son fundamentalmente **interactivos** debido al alto nivel de contacto entre el proveedor del servicio y el cliente, en lo que se refiere al diseño, producción, distribución y suministro del servicio (como ejemplo está la necesidad de la presencia física para la transformación del estado del cliente en los servicios de transporte, servicios médicos y estéticos, entre otros). Los investigadores coinciden en señalar la relación entre la intangibilidad y la interactividad con la presencia del cliente en la estructura del proceso de innovación en servicios (Djellal & Gallouj, 2001; Gallouj, 2002; Hipp & Grupp, 2005).

Los productos de las empresas de servicios con frecuencia se elaboran y consumen durante el suministro, característica que se denomina **simultaneidad** (Miles, 2005). Esta última implica que los servicios por



naturaleza son perecederos y por tal motivo no pueden ser almacenados (Johnes & Storey, 1998), incluso su falta de prestación o uso puede originar pérdidas económicas (como ejemplo: plazas no vendidas en un medio de transporte, la inasistencia a una visita médica o corte del suministro de un servicio como el agua, la electricidad o la telefonía). Con relación al carácter perecedero se puede afirmar que los servicios son de **baja portabilidad**, por la simultaneidad y la posibilidad de distribución y entrega a través de medios electrónicos (Den Hertog, 2000).

Por otra parte, los servicios son **heterogéneos** al estar proyectados y diseñados para cada cliente o para cada situación (personalización del servicio). De esta forma, la producción de los servicios en masa es difícil y podría implicar problemas de inconsistencia en la calidad (Weissenberger-Eibl & Koch, 2007). Los servicios, usualmente, involucran una importante variedad de actividades humanas, que en ocasiones requieren cualificación, de tal forma que esta **intensidad de trabajo** con frecuencia se convierte en el factor clave del éxito de las empresas de servicios (Weissenberger-Eibl & Koch, 2007).

Hipp y Grupp incluyen el establecimiento de la **regulación legislativa** como una característica que abarca temas de calidad y protección al consumidor, estrategias nacionales de defensa de algunos servicios de competencia internacional y que requieren que se asegure el suministro de determinados servicios a la sociedad (telecomunicaciones, electricidad, etc.) (Hipp & Grupp, 2005). De forma más amplia, Djelal y Gallouj señalan algunos medios para la protección de los servicios como la posición dominante en el mercado, patentes, marcas comerciales registradas, procesos secretos y know-how, integración con los principales proveedores de tecnología, integración con los principales clientes, o cláusulas de restricción de la competencia con empleados claves de la empresa (Djellal & Gallouj, 2001).

El progreso de la interactividad e intangibilidad en los servicios es más activa que en otros sectores. Independiente de que estas características no coincidan simultáneamente en todos los servicios, es evidente que el volumen de servicios y la visión estratégica sobre los mismos están creciendo dentro de la economía (Miles, 2008). En la Tabla 6 se observa el contenido de las características de los servicios.

Tabla 6 Características de los servicios

Características	Descripción
<b>Intangibilidad</b>	Transformaciones de la situación de los datos de los productos, las personas y otros elementos. Distribución a través de artefactos físicos (discos compactos, reportes de consultoría, tarjetas bancarias). Costos básicos (producción y distribución) están contenidos en medios físicos, en las transformaciones que los aparatos tangibles permiten y en la adaptación de una transformación para el cliente.
<b>Interactividad</b>	Corresponde a la presencia y participación del cliente "customer intensity". La presencia física es necesaria para algún tipo de transformación del estado del cliente tales como el transporte a algún lugar, actividades de estética corporal, tratamientos médicos, o asesorías. Los clientes en ocasiones son pasivos y en otras están activamente involucrados en la producción del servicio. Puede presentarse la modalidad auto-servicio que requiere de la mano de obra del cliente o implica el diseño de servicios en forma conjunta (cliente – proveedor).
<b>Heterogeneidad</b>	En ocasiones se da una relación cerrada por el contacto con el cliente o por la integración de factores externos en el proceso de producción. La demanda de servicios es tan variada como el número de clientes debido al planteamiento de necesidades únicas y diferentes.
<b>Simultaneidad</b>	Producto, proceso y consumo del servicio ocurren en el mismo tiempo y lugar.
<b>Intensidad de trabajo/Cualificación</b>	Se requiere de un conocimiento específico, en caso de referirse a una actividad de fabricación o diseño (tecnología, consultoría) o de manejo de aparatos (reparación, transporte).
<b>Regulación legislativa</b>	Se busca la protección del consumidor así como asegurar derechos de propiedad y la calidad en la prestación de los servicios.
<b>Baja portabilidad</b>	Dificultad de almacenaje de los productos de los servicios. La entrega de los servicios puede realizarse a través de las tecnologías de la información. La exportación de servicios puede verse opacada por mecanismos como la inversión extranjera, las franquicias o las asociaciones profesionales.
<b>Intensidad de la información</b>	Canales de comunicación entre proveedor y cliente y la información que se relaciona con estos, se manejan con altos niveles de tecnologías de la información (servicios financieros y gestión de negocios, desarrollo de software).

Fuente: Elaboración basada en "Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies" Hipp y Grupp (2005) y "Patterns of innovation in service industries" Miles (2008).

### 2.2.5 Los servicios y la innovación

La continua proliferación de nuevos servicios, así como de procesos de mercantilización, industrialización y reorganización de estos a escala global, sugiere que los servicios son la base de los cambios estructurales actuales en las economías modernas (Evangelista & Sirilli, 1998). La innovación no ha sido ajena a los cambios que experimentan los servicios. Los investigadores en innovación han hecho énfasis en las diferencias entre la naturaleza de las actividades de manufactura y los servicios, destacando la importancia de desarrollar modelos de innovación para las empresas de servicios (Barras,

1990; Gallouj & Weinstein, 1997; Miles, 2001), con fundamento en que el desarrollo de las investigaciones de innovación ha surgido de forma preferente sobre empresas manufactureras (Damanpour et al., 2009).

La necesidad de plantear formas de estudiar la innovación en empresas de servicios de forma diferente a la innovación en empresas manufactureras, se debe a las diferentes características de los servicios. Es así como la característica de interactividad implica que los servicios a menudo sean adaptados a las necesidades particulares del cliente, lo que supone la provisión de servicios a pequeña escala (Miles, 2005).

Respecto a la interactividad con el cliente, se afirma que las empresas de servicios necesitan adoptar un “enfoque en la línea de producción”, imitando prácticas industriales y dirigiéndose hacia la producción masiva de productos estandarizados, una división más precisa de la mano de obra y altos niveles de tecnología (Levitt, 1972). Las cadenas de comidas rápidas (McDonald’s, Kentucky Fried Chicken, Burger King, entre otros) son un claro ejemplo de la estandarización de la producción. Sin embargo, los servicios en mención han incluido formas de personalización en sus productos, compuestos por varios elementos o módulos que se van combinando de diferentes formas conforme la demanda del consumidor, como consecuencia de la interactividad con el cliente. No obstante, la industrialización de los servicios ha sido criticada por generar productos de baja calidad y empleos de baja cualificación, que se transforma en la estandarización de los procesos y la producción en masa (Miles, 2005).

La naturaleza transformacional de los servicios tiene implicaciones fundamentales en la innovación. Los servicios de la información se han ido transformando a través del uso de nuevas tecnologías de la información, mientras que en los servicios personales el enfoque principal de las organizaciones se centra en la gestión. Las diversas actividades de transformación incluyen equipamientos y materiales así como la aplicación de diferentes habilidades y conocimientos básicos. Por tanto, la amplia variedad de conocimientos, profesiones y comunidades influyen en la estructura y ejecución de la innovación (Miles, 2008).

En el momento de llevar a cabo la innovación en servicios es importante destacar la importancia que tienen las fuentes de información externa al combinarse con el conocimiento generado en el interior de las empresas (Elche-Hotelano, 2011). De esta forma, se puede afirmar que el capital humano juega un papel importante como fuente de información para la innovación, además existen factores propios en las organizaciones que tienen un rol importante en las actividades de servicio, dado que la innovación generalmente es el resultado de un proceso colectivo en el cual

los empleados, independiente de su jerarquía o departamento, contribuyen directamente con sus ideas (Elche-Hotelano, 2011). En la Tabla 7, se muestra una relación entre algunas clases de servicio y las habilidades necesarias para su prestación.

Tabla 7 Servicios y habilidades

Categoría de servicio	Habilidades
HORECA y servicios de distribución	Nivel bajo de habilidades de empleados – transformaciones físicas, desplazamientos
Servicios sociales públicos	Nivel medio de habilidades – rutinas de datos y procesamiento de tareas
Salud, educación, servicios a las empresas	Nivel alto de habilidades profesionales – conocimientos médicos, financieros, legales

Fuente: Elaboración basada en “Patterns of innovation in service industries” Miles (2008).

En el estudio de la innovación en servicios, además de la presentación de una clasificación de los servicios (Miles, 2008; Miozzo & Soete, 2001) y del establecimiento de las características de los servicios para identificar la forma en la que se desarrolla la innovación, también se ha sugerido una forma de análisis relacionado con las dimensiones del estudio de los servicios, que tiene como fundamento las características de los servicios. En este sentido, Den Hertog (2000) propone que la innovación en servicios puede analizarse a través de cuatro dimensiones (concepto de servicio, interacción con el cliente, sistema de entrega del servicio y tecnología). Posteriormente, Den Hertog, Van der Aa y De Jong (2010), completan el esquema con dos dimensiones adicionales (sistema de valores/conjunto de socios comerciales y modelo de ingresos) (Ver Tabla 8).

En diversas ocasiones, las innovaciones en servicios involucran alguna combinación de las seis dimensiones. Por ejemplo, un sistema nuevo de información tecnológica – IT (dimensión de tecnología) puede usarse para permitir el auto-servicio del cliente a través de un sitio en Internet o de cajeros automáticos (dimensión de interacción con el cliente), o que permita al cliente determinar la ubicación de un elemento encargado a un servicio de transporte de carga (nuevo concepto de servicio). Generalmente, un servicio nuevo requiere de un sistema nuevo de servicio de entrega, de cambios en la interacción con el cliente o de un modelo de ingresos proporcional a la inversión. La innovación en un servicio que se involucra principalmente con una dimensión, puede provocar cambios en otra u otras de las dimensiones (Miles, 2008).

Tabla 8 Dimensiones del estudio de la innovación en servicios

Dimensión	Definición
<b>Concepto de servicio</b> ( <i>service concept</i> )	Un servicio nuevo en un mercado particular es una nueva propuesta de valor. Muchas innovaciones en los servicios implican varias características intangibles del servicio, y otras involucran nuevas formas de soluciones a los problemas de las organizaciones. En algunos servicios se habla de <i>formatos</i> (como ejemplo está el diseño y la organización de los almacenes de diferentes maneras).
<b>Interacción con el cliente</b> ( <i>client interface</i> )	Manifiesta los cambios en la forma como los clientes están involucrados en el diseño, producción y consumo del servicio. Por ejemplo, algunos servicios introducen un mayor nivel de auto-servicio por parte de los clientes.
<b>Sistema de valores/conjunto de socios comerciales</b> ( <i>new value system/set of new business partners</i> )	Se refiere a los actores que participan en forma conjunta en la co-producción de la innovación. Esta se puede lograr a través de la combinación de funciones por la coalición con proveedores o de otros actores pertenecientes a una red de trabajo, siendo necesarias las plataformas y redes de trabajo dentro de los negocios.
<b>Modelo de ingresos</b> ( <i>new revenue models</i> )	Un concepto de servicio se convierte en una innovación exitosa sí se encuentran modelos de distribución de costos e ingresos de forma adecuada. Las ideas de nuevos servicios fracasan cuando los gastos no coinciden con los ingresos. Por tanto, la adaptación a un nuevo concepto de servicio puede necesitar una cuota alta de ingenio.
<b>Sistema de gestión/suministro del servicio</b> ( <i>service delivery system</i> )	Hace referencia a la estructura de la organización. En este sentido, es necesario tener una organización y un sistema de gestión apropiados, que permitan a los empleados realizar nuevos trabajos de forma correcta y en consecuencia desarrollar y ofrecer nuevos servicios.
<b>Tecnología</b> ( <i>technology</i> )	Se usa en muchos procesos y entregas de innovación, donde las nuevas tecnologías de la información son especialmente importantes al permitir una mayor eficiencia y efectividad en el procesamiento de información.

Fuente: Elaboración basada en “Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation” Den Hertog (2000) y “Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework” Den Hertog, Aa, & Jong (2010).

Las dimensiones expuestas (Den Hertog, Aa, & Jong, 2010; Den Hertog, 2000) están relacionadas con algunas de las características de los servicios. De esta forma, se observa que las dimensiones del concepto de servicio y del modelo de ingresos se refieren a la característica de la intangibilidad, las dimensiones de interactividad con el cliente, el sistema de valores/conjunto de nuevos socios comerciales y los sistemas de entrega del servicio se relacionan con la característica de interactividad tanto en el proceso como en la producción del servicio. La dimensión de la tecnología se identifica con la característica de la baja portabilidad y la simultaneidad que utilizan

las nuevas tecnologías de la información en la entrega y suministro del servicio.

En la actualidad y respecto a la importancia de los servicios, se afirma que el incremento de la competitividad global, el enfoque de la calidad de los productos y la excelencia en el servicio genera la necesidad de aproximarse a una mejora en la prestación de los servicios a través de la innovación (Wong & Ladkin, 2008). Respecto al desarrollo de la innovación en servicios, los académicos coinciden en que la teoría de la innovación se ha desarrollado fundamentalmente sobre la base del análisis de la innovación tecnológica en actividades de manufactura y advierten que las propiedades específicas de las actividades de servicios, en especial su análisis difuso y la naturaleza de sus productos, hacen difícil su medición con los métodos económicos tradicionales (en materia de productividad) y la identificación de mejoras o cambios (sobre un nivel cualitativo) (Gallouj & Weinstein, 1997; Tether, 2005; Yen, Wang, Wei, Hsu, & Chiu, 2012).

Djellal y Gallouj (2001) advierten que las encuestas sobre innovación han excluido a los servicios, para luego limitarse al estudio de la innovación tecnológica en los servicios, pero los académicos continúan desarrollando sus estudios sobre innovación no tecnológica relacionada con los servicios. Por otra parte, Love y Mansury (2007) señalan que los estudios de la innovación en servicios son recientes, por lo que no se ha brindado la suficiente atención a este fenómeno, afirmando como posibles causas la forma tradicional de ver los servicios como un tema de “baja tecnología” o como beneficiarios no innovadores cuando se comparan con el sector de la manufactura. Lo anterior es una tendencia negativa porque los servicios a menudo no se relacionan con productos que pongan en evidencia la incorporación de avances tecnológicos (Love & Mansury, 2007).

Sin embargo, en la literatura existe el consenso de que las empresas de servicios producen innovación, pero no lo hacen de la misma forma que las empresas manufactureras (Barras, 1986; Gadrey, Gallouj, Lhuillery, Ribault, & Weinstein, 1993; Gallouj, 2002; Miles et al., 1995; Sundbo, 1997). Las innovaciones en servicios requieren el manejo de aptitudes innovadoras, la transferencia de las capacidades y el conocimiento de los empleados y la cooperación con organizaciones externas como proveedores y clientes (Tether, 2005). En el caso de las innovaciones en las empresas manufactureras se sigue una trayectoria tecnológica, que no se puede aplicar a los servicios, de tal forma que la lógica dominante en la generación de innovaciones en las empresas de manufactura no puede aplicarse para explicar la adopción de la innovación en las empresas de servicios (Damanpour et al., 2009; Ostrom et al., 2010).

En el desarrollo de las investigaciones en innovación en servicios, se observa que los académicos continúan buscando nuevas formas de análisis como la presentada recientemente por Slåtten y Mehmetoglu (2011a, 2011b) que consiste en la relación del comportamiento innovador con el compromiso en el trabajo de los empleados de roles de interacción directa con los clientes en la industria de la hostelería, siendo una respuesta a la necesidad planteada por los investigadores para incrementar los estudios enfocados en las empresas del sector servicios.

## **2.3 Comportamiento Innovador**

El dinamismo de los mercados hace que los cambios tecnológicos y la globalización impulsen ajustes constantes en las organizaciones, siendo necesario el comportamiento innovador para garantizar las ventajas competitivas (Noefer, Stegmaier, Molter, & Sonntag, 2009). El comportamiento innovador surge como un elemento de análisis del rendimiento y desempeño de las empresas, a partir de las aptitudes y habilidades demostradas por sus empleados en el ámbito de trabajo (Janssen & Van Yperen, 2004; Nederveen et al., 2010; Noefer et al., 2009; Pundt et al., 2010; Yuan & Woodman, 2010).

El interés de los investigadores por el comportamiento innovador se ha incrementado notoriamente, existiendo un alto nivel de la producción literaria desde la década de los noventa, con un mayor ritmo de crecimiento desde el año 2007. Los estudios sobre comportamiento innovador han estado relacionados con los siguientes contenidos en su orden de evolución: el ámbito de trabajo (Janssen & Van Yperen, 2004; Janssen, 2000, 2003; Scott & Bruce, 1994; Van der Vegt & Janssen, 2003; Yuan & Woodman, 2010), el desarrollo de las habilidades de los empleados en la generación e implementación de ideas (Noefer et al., 2009; Yuan & Woodman, 2010), la influencia del liderazgo (Nederveen et al., 2010) y con el compromiso de los empleados en la ejecución de sus tareas (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b).

### **2.3.1 Definición del comportamiento innovador**

La definición del comportamiento innovador por parte de los investigadores ha sido enfocada desde diferentes perspectivas, sin alcanzar un consenso definitivo. Algunos autores como Yuan y Woodman (2010) han tomado el contenido del concepto de innovación de West y Farr (1989), y sobre esta base definen el comportamiento innovador como:

“la introducción intencional del empleado en la aplicación de nuevas ideas, productos, procesos y procedimientos en el rol del trabajo, el puesto

de trabajo o dentro de la estructura de la organización, teniendo como ejemplos de ese comportamiento la búsqueda de nuevas tecnologías, la sugerencia de nuevos caminos para alcanzar los objetivos, la aplicación de nuevos métodos de trabajo y la investigación y obtención de recursos para la implementación de nuevas ideas”.

Esta definición hace referencia a un comportamiento complejo que corresponde tanto a la generación como a la implementación de ideas nuevas. Por otra parte, Janssen (2000), de acuerdo con los argumentos de West y Farr (1989), define el comportamiento innovador en el trabajo (en inglés: work innovative behaviour) como:

“la creación intencional, la introducción y aplicación de nuevas ideas dentro del rol de trabajo, del grupo y de la organización, con el fin de obtener beneficios para los mismos”.

Además, el autor advierte que la definición está restringida a los esfuerzos intencionales para obtener resultados novedosos y beneficiosos.

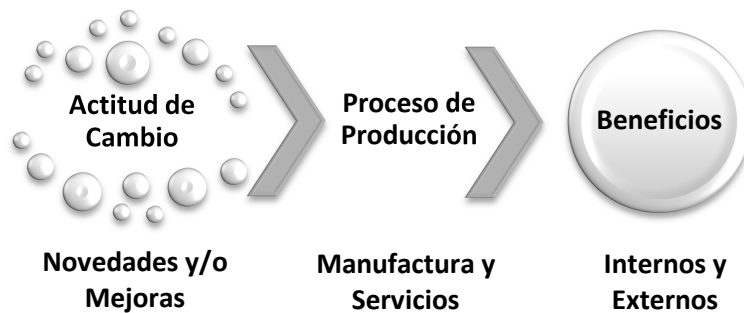
De acuerdo con Van Rijnsoever y otros académicos, el comportamiento innovador es un tipo de conducta en la que un individuo intenta hacer algo nuevo (Van Rijnsoever, Meeus, & Donders, 2012). Asimismo, se ha señalado que el comportamiento innovador en el trabajo se compone de cuatro dimensiones relacionadas entre sí: exploración, generación, defensa e implementación de ideas (De Jong & Den Hartog, 2010). De igual manera, Kanter (1988) y Scott y Bruce (1994) sin elaborar una definición específica, argumentan que el comportamiento innovador es un proceso de múltiples etapas entre las que se encuentra el reconocimiento de problemas y la generación de ideas o soluciones.

Como complemento a las definiciones dadas anteriormente, este trabajo conceptualiza el comportamiento innovador como: “la actitud de los empleados dirigida a establecer cambios que pueden ser novedosos o relacionados con mejoras en el proceso de producción, tanto en la industria manufacturera como en las empresas de servicios, con el fin de obtener un beneficio a nivel de la estructura interna de la organización, de la red de negocios, o de los resultados de la actividad principal del negocio” (Figura 3).

A partir del contenido de los aportes observados en la revisión de la literatura y con el fin de mostrar de una forma más completa el contenido del concepto comportamiento innovador, a continuación se describen los temas en los que coinciden los contenidos de las investigaciones y que el presente trabajo identifica como: ámbito de trabajo, generación e implementación de ideas y liderazgo.



Figura 3 Esquema de la definición del comportamiento innovador



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2 Comportamiento innovador y ámbito de trabajo

El lugar de trabajo permite obtener un conocimiento detallado de la situación de la empresa tanto a nivel estratégico como operativo. Es así como, el ámbito de trabajo se convierte en el campo de acción en el cual se manifiesta cualquier habilidad, destreza o competencia de los empleados para la generación o el incremento de la implementación del comportamiento innovador. En consecuencia, una de las razones más importantes para que las personas innoven en su lugar de trabajo es la obtención de ganancias por su rendimiento (Yuan & Woodman, 2010).

Las organizaciones dependen del conocimiento, la creatividad y el compromiso innovador de sus empleados (Pundt et al., 2010). Sin embargo, las relaciones entre los empleados y las organizaciones se caracterizan por la presencia de intereses divergentes (Torrington, Hall, & Taylor, 2005). Los empleados tienen un interés principal en su trabajo individual: la seguridad de recibir su salario, el desarrollo de sus perspectivas profesionales, así como el hecho de ser valorados por la organización, mientras que en las organizaciones los intereses se enfocan en la productividad, las ventas y la competencia en los mercados (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Frente a la dualidad de intereses de la empresa y los empleados, no se puede asumir que la creatividad y la innovación siempre coinciden con los intereses de los empleados. De manera que, a través de la gestión de la innovación las organizaciones tienen que encontrar la forma de reducir la brecha entre los intereses divergentes de los empleados y de la empresa, para así motivar el comportamiento innovador entre sus empleados (Pundt et al., 2010). Como ejemplo, se observa que las empresas a través de sistemas de recompensas intentan fomentar la creatividad o el comportamiento innovador entre sus empleados (Leach, Stride, & Wood, 2006). La conducta de los empleados y, por tanto, el seguimiento de sus

intereses, se relaciona con el soporte que dan las empresas (recursos físicos, reconocimiento, valoración) y la forma como este soporte es percibido por los empleados. Lo anterior conduce a un sentimiento de obligación entre los empleados que hacen contribuciones relevantes de innovación a la organización, por lo que el comportamiento innovador se mostrará en mayor medida conforme el sentimiento de obligación sea más notorio, sobre la base de un compromiso recíproco entre las partes (Pundt et al., 2010).

Dentro del ámbito de trabajo, el comportamiento innovador de los empleados también puede verse afectado por las expectativas que estos tengan frente al desempeño del trabajo y su imagen dentro de la organización (riesgos y ganancias). Los resultados relacionados con el estudio de los riesgos y las ganancias se han obtenido a través de procesos psicológicos que utilizan variables tales como la percepción del soporte organizativo (aceptación/negación por parte del empleado de la existencia del apoyo de la empresa para innovar), la calidad de la relación empleado-supervisor (nivel de comunicación), la capacidad de innovación como requisito para el trabajo (establecimiento de requerimientos para los puestos de trabajo por parte de las empresas), la imagen de los empleados como innovadores y la insatisfacción individual con el *statu quo* (sentimientos percibidos por los empleados) (Yuan & Woodman, 2010).

La expectativa de beneficio que el empleado percibe es un elemento de motivación para generar comportamientos innovadores. Sin embargo, una imagen potencial de riesgos limita la capacidad de innovación de los empleados (Yuan y Woodman, 2010). De esta forma, un empleado podría escoger entre cambiar su actitud o dejar pasar la situación sin su intervención, en la medida que busque lo socialmente apropiado o advierta una evaluación social negativa. Esta tendencia que consiste en evadir la imagen de riesgos, representa el motivo de una actitud de auto-protección o defensa. Asimismo, los empleados podrían generar comportamientos innovadores como un esfuerzo deliberado para mejorar la imagen, a través de la sugerencia de nuevas ideas a sus superiores jerárquicos con el fin de aparecer conscientemente competentes, y con su actitud innovadora buscarían obtener una ganancia de su imagen ante la empresa (Yuan & Woodman, 2010).

Un ambiente organizativo adecuado para la innovación, tal como lo proponen Scott y Bruce (1994), proporciona expectativas e instrumentos para que los empleados comprendan que ser innovadores es una imagen deseable, al mismo tiempo que demuestran que su participación es activa en el desarrollo del comportamiento innovador, y por tanto, reciben la

aprobación de sus compañeros de trabajo y supervisores (Yuan & Woodman, 2010).

Los empleados de una organización con un soporte sólido en innovación pueden percibir su comportamiento innovador como un beneficio que proporciona mejoras en su desempeño, por lo que los canales de comunicación son necesarios para demostrar que creer en la innovación puede hacer más eficiente y exitosa a la organización (Yuan & Woodman, 2010). Estos valores y creencias, una vez arraigados en la cultura de la empresa, podrán transmitirse e interiorizarse por los empleados a través de procesos de socialización, alcanzando un buen nivel de rendimiento en sus labores (Chatman, 1991; Harrison & Carroll, 1991). La relación entre los supervisores y los empleados juega un papel importante en este intercambio de valores y creencias, al estar vinculada con los resultados del desempeño y de la imagen en el proceso de innovación. De esta forma, cuando la relación con los supervisores es buena se obtiene un mayor grado de confidencialidad, lo cual generará ganancias en la realización y eficiencia en las tareas, como respuesta al sentimiento de confianza que permitirá una evaluación favorable y positiva de las ideas propuestas (Yuan & Woodman, 2010).

Además del soporte de la organización para innovar, se observa que la capacidad de innovación en el trabajo depende de las labores que se realicen, y cuando el trabajo es exigente, las personas sienten que la adopción e implementación de ideas innovadoras beneficiarán su labor. De tal forma que, si la percepción de beneficio se incrementa con la confianza (resultado de la comunicación y el soporte de la organización), las ideas surgidas bajo esa influencia se considerarán como válidas y bien fundamentadas (Yuan y Woodman, 2010). Conforme lo anterior, los empleados en roles que no requieren de capacidad de innovación, podrán verse menos motivados a aplicar nuevas ideas por no considerarlas útiles en su trabajo. La condición de satisfacción en el trabajo sirve para justificar las acciones de innovación, aumentando también las ganancias y reduciendo la imagen de riesgos (Yuan & Woodman, 2010).

Es importante resaltar que la percepción del beneficio obtenido por el empleado en la ejecución de su rol, así como del apoyo que recibe de parte de la organización (p.e. buen nivel de comunicación con los supervisores, conocimiento de los objetivos, visión y estrategia de la organización), se generan en la medida en la que el empleado mantiene un nivel de compromiso en su rol. En consecuencia, el empleado tiene la posibilidad de evaluar su situación y hacer un balance de sus intereses para responder con actitudes innovadoras (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b).

### 2.3.3 Comportamiento innovador y la generación e implementación de ideas

La generación de ideas se entiende como el desarrollo de estructuras, procedimientos o productos nuevos y mejorados, y la implementación de ideas comprende la introducción y aplicación de esas nuevas estructuras, procedimientos y productos, son las conductas que se esperan de los empleados con el fin de atender los desafíos propuestos por el dinamismo de la economía (Dorenbosch, Van Engen, & Verhagen, 2005). El comportamiento innovador, con frecuencia, es asociado con el abandono de rutinas de trabajo, por lo que las organizaciones tienen el reto de fomentar las capacidades de sus empleados para generar y poner en práctica nuevas ideas (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004).

Respecto a la generación e implementación de ideas es importante la relación que surge entre la creatividad y el comportamiento innovador, de forma tal que la creatividad se conceptualiza como la producción de ideas nuevas y útiles (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Slåtten & Mehmetoglu, 2011a). Una conducta creativa puede ser considerada como un tipo de comportamiento innovador, ya que este último no solo consiste en la generación de nuevas ideas sino también en la adopción de otras ideas que sean nuevas para la organización o para la unidad de trabajo (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). De esta forma, la conducta creativa se refiere a la generación de nuevas ideas mientras que el comportamiento innovador incluye tanto la generación como la implementación de nuevas ideas (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004; Zhou, 2003).

El consenso de los académicos señala que la creatividad está asociada a la innovación, tal como lo advirtieron (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a) en su observación de las conductas de los empleados que cumplen su trabajo en contacto directo con el cliente, quienes con frecuencia recurren a la creatividad (tanto en la generación como en la implementación de ideas) para atender la diversidad de demandas o sugerencias de los clientes. La creatividad ha sido estudiada bajo la influencia de las situaciones que rodean al empleado, tales como las características personales (personalidades de los individuos, estilos cognitivos), las características contextuales o del ambiente (complejidad del trabajo, relación con los supervisores, relación con los demás compañeros, plazos y objetivos, configuración del espacio en los lugares de trabajo) y características de la organización (actitudes de los gerentes hacia la adopción de la innovación) (Damanpour & Schneider, 2006; Egan, 2005; Shalley et al., 2004; Tierney & Farmer, 2002).

Igualmente, la creatividad ha estado vinculada con características personales (Hsu, Hou, & Fan, 2011) como el optimismo (creencia personal

acerca de la probabilidad de obtener resultados positivos en el futuro) (Grant & Higgins, 2003) y la auto-eficiencia creativa (creencia o confianza que una persona experimenta sobre sus propias capacidades para desempeñar una tarea innovadora) (Tierney & Farmer, 2002, 2011). Los resultados obtenidos indican que un empleado con un alto nivel de auto-eficiencia creativa demuestra un nivel alto de comportamiento innovador en el trabajo, porque la auto-eficiencia actúa como indicador de resultados creativos al participar como un factor de motivación complementario al entorno social de trabajo del empleado.

Asimismo, la creatividad puede afectar el desarrollo del comportamiento innovador, tal como lo estudiaron (Noefer et al., 2009), dependiendo de situaciones específicas como el trabajo bajo presión de tiempo, la diversidad de habilidades y la retroalimentación de los supervisores. Respecto al trabajo bajo presión de tiempo, los autores advirtieron que no hay resultados uniformes, aunque sí se ha hecho una evaluación de sus efectos a nivel de equipo de trabajo más que a nivel individual (West, 2002). Es así como algunos estudios han mostrado que altos niveles de estrés reducen el rendimiento de la capacidad (Van Dyne, Jehn, & Cummings, 2002) y, que si además se trata de un equipo, las tensiones crecen mientras disminuye la generación de ideas, y por tanto surge la amenaza de inhibición del proceso cognitivo (West, 2002).

Por otra parte, el tiempo y los recursos disponibles para la ejecución del trabajo pueden ser antecedentes positivos para la implementación de ideas (Noefer et al., 2009). Es así como, la presión del tiempo puede conducir a un incremento de la motivación al reducir el tiempo de discusión y presionar para alcanzar un consenso entre las diferentes opiniones (Kontoghiorghes, Awbrey, & Feurig, 2005). En algunos equipos puede ocurrir que la presión del tiempo fomente la implementación de ideas, generando un ambiente de trabajo competitivo con tiempos cortos de entrega, siendo necesaria la innovación en los procesos para satisfacer la demanda (West, 2002).

Otro concepto de análisis es la diversidad de habilidades que permite la observación de un estado de satisfacción laboral (Van den Berg & Feij, 2003). Las investigaciones han encontrado que la complejidad de los trabajos y la generación de ideas pueden tener una correlación positiva (Hatcher, Ross, & Collins, 1989; Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). Asimismo, el nivel de generación de ideas depende del estilo de conocimiento, de la complejidad del trabajo y de recompensas extrínsecas. El empleado que desarrolla un trabajo complejo siente la responsabilidad de mejorar los procesos y, por tanto, contribuye a la capacidad de innovación

de la organización (Noefer et al., 2009). Asumiendo que los empleados con diversidad de habilidades tienen más posibilidades de combinarlas con sus conocimientos, podría decirse que esto beneficia la generación de ideas, de tal forma que la diversidad de habilidades conlleva múltiples conductas que permiten flexibilizar la implementación de nuevas ideas (Noefer et al., 2009).

Los empleados que tienen una mayor diversidad de habilidades y que reciben una retroalimentación continua de sus supervisores logran una mayor generación de ideas, porque esa comunicación les ayuda a reducir la complejidad del trabajo (Noefer et al., 2009). Conforme lo anterior, se plantea que la diversidad de habilidades y la retroalimentación tienen efectos directos sobre la generación de ideas, actuando de forma independiente sin que sea importante el número de veces que el supervisor se manifieste delante de los empleados (Noefer et al., 2009).

Según los investigadores, la generación de ideas se puede considerar como un prerequisite para la implementación de las ideas (Anderson et al., 2004; Noefer et al., 2009). En lo que se refiere a la implementación de las ideas, esta recibe una influencia positiva cuando se trabaja bajo presión, situación que a su vez es moderada por la retroalimentación de los supervisores dando lugar a que los empleados hagan uso de un mayor número de ideas (Noefer et al., 2009). También se observa que la diversidad de habilidades está relacionada positivamente con la implementación de ideas, por lo que se puede considerar como un elemento de motivación que al combinarse con la retroalimentación del supervisor hace más efectiva la acción de los empleados para poner en práctica las nuevas ideas (Noefer et al., 2009).

Lo anterior también puede explicarse, asumiendo que una gran variedad de habilidades conduce a la satisfacción en el trabajo, lo que a su vez predice el comportamiento innovador (Shipton, West, Parkes, Dawson, & Patterson, 2006; Van den Berg & Feij, 2003). Sin embargo, un incremento en la utilización de las habilidades hace más difícil que los empleados mantengan una visión general sobre los procedimientos de trabajo. En este caso, la retroalimentación de los supervisores puede ser considerada como un recurso útil para estructurar el trabajo y continuar con las tareas necesarias para poner en práctica las ideas nuevas (Noefer et al., 2009).

La ejecución de las habilidades de los empleados con el fin de generar comportamientos innovadores, además de estar relacionada con el ámbito de trabajo que rodea las actividades de los empleados, requiere de la presencia del compromiso del empleado en el cumplimiento de sus tareas. Como antecedente de este compromiso, está el sentimiento de beneficio que tiene el empleado respecto a su rol y que se relaciona con la percepción de

apoyo por parte de la organización (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a; Yuan & Woodman, 2010).

#### **2.3.4 Comportamiento innovador y liderazgo**

La imagen del empleado innovador puede afectar la imagen de la organización y los resultados del desempeño provenientes del comportamiento innovador desde un punto de vista social. En este sentido, cuando el empleado es considerado como innovador, la imagen de riesgo desciende porque el comportamiento es coherente con la imagen social del empleado, lo que da paso a la legitimación de la conducta y la reducción de situaciones de conflicto en un ambiente de innovación (Yuan & Woodman, 2010).

Los empleados, al ser reconocidos como innovadores, interiorizan su valor de innovación incrementando la creencia en los beneficios que pueden recaer sobre su trabajo, generando así un sentimiento positivo de autoestima que sirve como recurso para hacer frente a los desafíos cotidianos (Steele, 1988). El empleado reflexiona acerca de cómo implementar esfuerzos en materia de innovación, a través de su identificación con las acciones de la empresa que le permitan poner en práctica comportamientos innovadores y estableciendo el objetivo de generar un espacio competitivo. En consecuencia, los investigadores se preguntan cómo el liderazgo podría estimular el comportamiento innovador de los empleados, aunque no se ha logrado todavía una dedicación exhaustiva en este asunto (Nederveen et al., 2010).

Respecto al concepto de liderazgo la literatura señala dos formas: transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional se define como un estilo que influye en sus seguidores para que desplacen sus propios intereses, mediante la alteración de sus convicciones, ideales, intereses y valores, motivados por la mejora de las expectativas planteadas previamente (Bass, 1985; Yukl, 1999). El liderazgo transaccional se fundamenta en una relación de intercambio, en la que los líderes dan prioridad a sus expectativas para dirigir las conductas de sus seguidores (Bass, 1999; Yukl, 1999).

La teoría del liderazgo transformacional establece que la estimulación de la innovación es la esencia de la función del liderazgo (Conger, 1999; Tichy & Ulrich, 1984). Como los resultados empíricos arrojados por las investigaciones de los roles del liderazgo transformacional y transaccional en la generación de comportamiento innovador entre sus seguidores, no han sido claros y consistentes (Basu & Green, 1997; Kahai, Sosik, & Avolio, 2003; Shin & Zhou, 2003) y con el fin de entender la relación de los

liderazgos en mención y el comportamiento innovador, los investigadores han señalado que puede acudirse a la identificación de una variable moderadora a través de la cual esas relaciones sean viables y que pueda ayudar a predecir y entender cuando las mismas pueden ser positivas o negativas (Nederveen et al., 2010).

En su estudio Nederveen et al. (2010) proponen que la inspiración y motivación natural del liderazgo transformacional podría ser más efectiva en la generación de comportamiento innovador cuando los seguidores se sienten más capaces de influenciar proactivamente sus roles y ambientes de trabajo, lo que ocurre cuando el empleado tiene un nivel de independencia alto (en inglés: *psychological empowerment*). Asimismo, el liderazgo transaccional aplicado en el contexto de un nivel de independencia alto, acentúa la especificación de requisitos en función de las tareas. En consecuencia, el seguimiento de los resultados aparece como un obstáculo en los esfuerzos del rol innovador, lo que implica una disminución del comportamiento innovador de los empleados. De esta forma, se observa que el nivel de independencia de los empleados podría moderar la efectividad del liderazgo transformacional y transaccional en la generación del comportamiento innovador (Nederveen et al., 2010).

La innovación es el punto central del pensamiento del liderazgo transformacional (Nederveen et al., 2010). Los líderes de este estilo se proponen estimular a sus seguidores en el comportamiento innovador mediante la expresión de una visión inspiradora y que sugiere el cuestionamiento del *statu quo*, buscando el desarrollo individual y el crecimiento del equipo (Basu & Green, 1997). Además, el liderazgo transformacional propone la alineación de las necesidades y expectativas de los empleados con los intereses de la organización (Bass, 1999), situación que puede promover más allá de lo necesario el comportamiento innovador. El liderazgo transformacional es visto como un vínculo positivo respecto al liderazgo transaccional, basado en una relación de intercambio en el que las expectativas se aclaran y los propios intereses inmediatos de los líderes y seguidores son tenidos en cuenta (Bass, 1999; Yukl, 1999).

Por otra parte, el liderazgo transaccional puede estar relacionado de forma negativa con el comportamiento innovador porque su enfoque se dirige más hacia la ejecución de roles y menos hacia la estimulación de nuevas actividades, situación que puede ir en detrimento de trabajos donde la innovación no está explícitamente señalada en la descripción de las tareas (Nederveen et al., 2010). Asimismo, como el liderazgo transaccional aclara expectativas y retroalimenta sobre las mismas, básicamente todo estará fundamentado en las predilecciones del líder. La percepción de estas



preferencias del líder, probablemente tiene relación con el desvío de los empleados de sus propios esfuerzos innovadores. Por otra parte, el liderazgo transaccional puede ser percibido como controlador y desmotivador, provocando una disminución del comportamiento innovador (Deci & Ryan, 1987).

La esencia del liderazgo es la influencia en la movilización y motivación de los empleados, por lo que se observa que el liderazgo transformacional es más efectivo en la generación de comportamiento innovador de sus seguidores que el liderazgo transaccional (Yukl, 2002). Algunos estudios señalan indirectamente una relación positiva entre el liderazgo transformacional y los seguidores del comportamiento innovador y han encontrado que el liderazgo transformacional está relacionado con el incremento del rendimiento de calidad de equipos de investigación y desarrollo (I+D) (en inglés: research & development – R&D), los cuales pueden argumentar en gran medida una dependencia del comportamiento innovador (Keller, 1992; Waldman & Atwater, 1994). Según Nederveen et al. (2010) el liderazgo transaccional no ha sido relacionado con los seguidores del comportamiento innovador en investigaciones previas.

Respecto a los efectos directos que tienen el liderazgo transformacional y transaccional sobre el comportamiento innovador, Nederveen et al. (2010) señalan que este solo ocurre a través de la presencia de variables como un alto nivel de independencia de los empleados. Es decir, que el efecto del vínculo entre los líderes y sus empleados surge por las circunstancias mismas que rodean las relaciones. El nivel de independencia alto de los empleados (en inglés: psychological empowerment) se identifica como un estado de los individuos que refleja una orientación activa hacia un rol de trabajo (Thomas & Velthouse, 1990). Es un concepto motivacional originado en la percepción que el empleado tiene la iniciativa y la regulación de las acciones para adquirir la habilidad de realizar bien su trabajo, siendo capaz de causar impacto en el ambiente (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). En consecuencia, un alto nivel de independencia de los empleados resulta ser un moderador en la relación del comportamiento innovador con el liderazgo transformacional y transaccional (Nederveen et al., 2010). Sin embargo, es necesario mencionar que aunque los líderes pueden influenciar a sus empleados, siempre estarán sujetos a determinados factores dentro de las organizaciones tales como la normatividad interna, las políticas de gestión de recursos humanos y el propio entorno social y organizativo (Nederveen et al., 2010).

La fortaleza de la relación liderazgo-comportamiento depende del nivel de independencia de los empleados y, en este sentido, la conclusión del

estudio de Nederveen et al. (2010) es que el liderazgo transformacional es más efectivo en la generación de comportamiento innovador bajo condiciones de una mayor independencia del empleado, mientras que el liderazgo transaccional probablemente va en detrimento de ese comportamiento bajo las mismas condiciones, puesto que los empleados pueden percibir al líder transaccional como controlador y desalentador de sus conductas innovadoras.

Por otra parte, como elemento esencial en el desempeño del comportamiento innovador está la creatividad (De Jong & Den Hartog, 2010; Shalley et al., 2004; West, 2002; Woodman et al., 1993; Zhou, 2003), pero esta ha recibido poca atención como variable frente al liderazgo transformacional y transaccional (Nederveen et al., 2010). En comparación con los seguidores de líderes transaccionales, los seguidores de un líder transformacional han revelado un mayor desarrollo de la creatividad en la generación de tareas, como ha sido demostrado en estudios experimentales (Jung & Avolio, 2000; Jung, 2001). En este contexto se observa escasa evidencia empírica de la relación entre liderazgo transformacional y transaccional y el comportamiento innovador, siendo un campo valioso para la ampliación de resultados (Nederveen et al., 2010).

La habilidad para innovar continuamente productos, servicios o procesos de trabajo es fundamental en las organizaciones, por lo que las acciones individuales – comportamiento innovador – representan un papel importante para la continuidad de la innovación y la mejora en el rendimiento (De Jong & Den Hartog, 2010). Precisamente, el comportamiento innovador como conducta individual se refiere a las actitudes de los empleados, pero el rendimiento en su rol de trabajo está determinado por el compromiso que experimentan los empleados y que a su vez recibe influencias de factores propios del ámbito de trabajo (comunicación con los supervisores, liderazgo, percepción de beneficio, apoyo de la organización). De modo que, la existencia del compromiso de los empleados tiene una relación fundamental con la actitud innovadora de los mismos, y siguiendo esta línea de pensamiento, el interés de este trabajo de investigación es la verificación de la presencia del comportamiento innovador en las tareas de los empleados encargados de diseñar y elaborar los servicios necesarios para atender la demanda de los clientes.

En la Tabla 9 se presenta una síntesis de las investigaciones más recientes sobre el comportamiento innovador.

Tabla 9 Comportamiento Innovador (*Innovative Behavior*)

Autores	Variables de Análisis del Comportamiento Innovador
<b>Scott y Bruce (1994)</b>	Atributos del individuo
	Trabajo en equipo
	Liderazgo
	Ambiente para la innovación - soporte de la organización
<b>Yuan y Woodman (2010)</b>	Soporte de la organización para fomentar la innovación
	Capacidad de innovación como requisito para el trabajo
	Calidad de la relación entre empleados y supervisores
	Imagen de los empleados como innovadores
<b>Pundt, Martins y Nerdinger (2010)</b>	Percepción del soporte organizativo
	Intercambio de recursos para la innovación entre empleados y la organización
	Sentimiento de obligación como efecto de reciprocidad
<b>Nederveen, Van Knippenberg, Schippers y Stam (2010)</b>	Liderazgo transformacional y transaccional
	Rol moderador del nivel de independencia del empleado
	Creación y seguimiento del comportamiento innovador
<b>Noefer, Stegmaier, Molter y Sonntag (2009)</b>	Generación e implementación de ideas
	Trabajo bajo presión del tiempo
	Retroalimentación de supervisores/superiores
<b>De Jong y Den Hartog (2010)</b>	Comportamiento innovador en el trabajo consiste en cuatro dimensiones: exploración, generación, reconocimiento e implementación de ideas
	Auto-eficacia creativa
<b>Hsu, Hou y Fan (2011)</b>	Optimismo
	Creatividad

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Compromiso de los empleados

Durante los últimos años se ha acentuado el estudio del compromiso en el trabajo, al presentarlo como un elemento clave para el éxito y la competitividad de la empresa (Slåtten & Mehmetoglu, 2011b), además de ser un elemento esencial para que las empresas modernas se enfrenten a nuevos retos. Por ejemplo, un estudio contó con la participación de 65 empresas pertenecientes a diferentes industrias, en el cual observaron que el 25% de las empresas demostraron que el compromiso de los empleados puede generar un mayor retorno de la inversión (en inglés: return on assets – ROA), rentabilidad y más del doble del valor de las acciones (Macey,

Schneider, Barbera, & Young, 2009). No obstante, otras investigaciones han concluido que el compromiso del empleado está en declive y que en la actualidad la ausencia de este compromiso va en aumento (Bates, 2004; Richman, 2006).

La importancia del compromiso de los empleados en las organizaciones y el actual distanciamiento de los mismos dentro de su ambiente de trabajo, fomenta la búsqueda de la respuesta a la pregunta de cómo promover el compromiso en los empleados, siendo un tema importante de investigación (Gruman & Saks, 2011). Los investigadores también señalan que es importante que los administradores gestionen la presencia del compromiso como fuente principal de la motivación de los empleados, ya que se ha observado falta de compromiso o un incremento de lo que se ha denominado como conducta de alienación (May, Gilson, & Harter, 2004).

No existe consenso acerca de la definición del compromiso de los empleados. A menudo se entiende como una entrega emocional e intelectual de las personas hacia la organización (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005). Por una parte, algunos académicos coinciden en que el compromiso de los empleados es deseable para lograr los objetivos de la empresa, con fundamento en la multiplicidad de facetas psicológicas y de conducta que implican energía, entusiasmo y concentración de esfuerzos (Macey & Schneider, 2008). Por otra parte, algunos investigadores identifican el compromiso de los empleados como un concepto opuesto al agotamiento, por lo cual definen al compromiso como una experiencia enérgica de participación y satisfacción personal en la realización de las actividades, que mejora el sentimiento de eficacia profesional de los miembros de la plantilla de personal (energía – participación – eficacia) y que está en oposición directa a las dimensiones de agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional, respectivamente (Maslach & Leiter, 1997). Finalmente, Schaufeli y Salanova señalan que los empleados comprometidos están vinculados con sus trabajos de manera enérgica y efectiva (Schaufeli & Salanova, 2007).

El compromiso de los empleados también se entiende como el estado de la mente relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli, Salanova, Bakker, & González-Roma, 2002). El vigor se compone de altos niveles de energía al momento de trabajar, así como de persistencia y esfuerzo. La dedicación se manifiesta a través de un alto nivel de identidad que la persona siente respecto a su trabajo, el entusiasmo, la inspiración, el orgullo y la disposición al desafío con relación al trabajo que realiza. La dedicación en el trabajo se vincula con el concepto “implicación en el trabajo” (en inglés: job involvement)

(Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970) o identificación en el trabajo, sin embargo, la dedicación involucra aspectos cuantitativos y cualitativos que van más allá de la simple identificación. Por último, la absorción indica que la persona está plenamente concentrada y feliz en su trabajo, por lo que siente que el tiempo pasa rápido y que se deja conducir por su trabajo. Este concepto se asemeja al estado de experiencia óptima (en inglés: flow) caracterizado por la atención focalizada, claridad mental, control sobre el ambiente, pérdida de auto-conciencia, distorsión del tiempo y disfrute en la tarea (Csikszentmihalyi, 1990). Sin embargo, el término “flow” se refiere a un estado breve y no persistente como sí sucede con el compromiso en el trabajo (en inglés: engagement).

Kahn (1990) señaló que el compromiso implica el aprovechamiento de los mismos miembros de la organización en sus roles de trabajo, por lo que en el compromiso la gente se expresa física, cognitiva y emocionalmente durante la ejecución de sus funciones. Por el contrario, la falta de compromiso implica una liberación de los empleados de sus roles de trabajo y su “desconexión” de estos roles hace que la actitud sea defensiva en los aspectos físico, cognitivo y emocional al momento de ejecutar sus funciones.

El compromiso en el trabajo también involucra altos niveles de energía y la identificación de la persona misma dentro de su trabajo, en contradicción al agotamiento que implica bajos niveles de ambos elementos (Schaufeli & Salanova, 2007). Cuando las personas están comprometidas se involucran en la ejecución de sus tareas, están atentos a la recepción de conocimientos y conectados profundamente con los demás. El compromiso permite a las personas la expresión simultánea de sus propias preferencias y de la satisfacción completa frente a los requerimientos de su trabajo (Kahn, 1990). En general, el compromiso significa estar psicológicamente presente cuando se está ocupando y realizando un trabajo (Kahn, 1990, 1992).

Gruman y Sacks (2011) señalan que el compromiso es un estado proporcional a la manifestación de determinadas conductas. Por tanto, los niveles de compromiso de los empleados suponen un cambio, que sucede en la medida en la que varios elementos del proceso de gestión del rendimiento están diseñados para promover su aparición. Otros autores han definido el compromiso de los empleados en términos de satisfacción, entrega y esfuerzo (Fine, Horowitz, Weigler, & Basis, 2010).

A pesar de su desarrollo, el estudio del compromiso de los empleados no está exento de críticas. Algunos autores sugieren que puede haber redundancia o traslapo entre el compromiso y algunos conceptos como la satisfacción en el trabajo (en inglés: job satisfaction) (Newman & Harrison, 2008; Wefald & Downey, 2009), el compromiso organizativo y la

organización ciudadana (en inglés: organizational commitment and organizational citizenship) (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Las situaciones de traslajo entre los conceptos de las ciencias de la organización y la novedad del concepto justifican más estudios para establecer la validez, los antecedentes y los diferentes resultados asociados con el compromiso. Otra crítica en la investigación del compromiso de los empleados ha sido el manejo del concepto compromiso casi exclusivamente como una característica estática (Dalal, Brummel, Wee, & Thomas, 2008). Conforme lo anterior, las críticas se basan en la ausencia de una definición y resultados de medición consistentes (Masson, Royal, Agnew, & Fine, 2008), por lo que es necesaria la búsqueda de consenso en la conceptualización y la medición del concepto (Gruman & Saks, 2011).

Siguiendo con la estructura del concepto, se observa que hay una distinción importante al definir si el compromiso es un estado o un comportamiento. Algunos autores consideran el compromiso como un estado (Schaufeli et al., 2002), pero por otra parte, también lo han descrito como el grado en el cual un individuo está atento y absorbido en el desempeño de su rol, así como la forma en la que los individuos se desenvuelven en la ejecución de su trabajo a través del uso activo de emociones, conductas y conocimientos (Saks, 2006). En este sentido, Kahn (1992) se refiere al estado de compromiso como la presencia psicológica compuesta por cuatro dimensiones (atención, conexión, integración y visión) y que se manifiesta física, cognitiva y emocionalmente, a través de lo que él denomina como comportamiento personal, que a su vez conduce a la obtención de recursos en el desempeño del trabajo.

Por otra parte, Macey et al. (2009) proponen una cadena de valor en la cual los sentimientos de compromiso se dirigen hacia conductas de compromiso, que a su vez mejoran el desempeño de los empleados. Los modelos expuestos por Kahn y Macey sugieren que el compromiso de los empleados tiene dos dimensiones: una de condición y otra de conducta. El compromiso como condición antecede y conduce al comportamiento responsable (dimensión de conducta), de tal forma que las dos dimensiones influyen en los resultados del desempeño de los empleados.

En la Tabla 10 se presenta un resumen de los modelos del compromiso de los empleados citados anteriormente.

Tabla 10 Modelos compromiso de los empleados

Autor	Manifestación	Dimensiones	Conductas	Finalidad
<b>Kahn, 1992</b>	Psicológica	Atención	Físico	Obtener resultados en el desempeño
		Conexión	Cognitivo	
		Integración	Emocional	
		Concentración	( <i>personal engagement</i> )	
<b>Macey et al. (2009)</b>	Sentimientos de compromiso	Sentimientos de urgencia	Persistencia	Obtener resultados en el desempeño
		Concentración	Proactividad	
		Intensidad	Rol de expansión	
		Entusiasmo	Adaptabilidad	

Fuente: Elaboración propia.

Kahn (1992) señala además tres condiciones psicológicas asociadas al compromiso o a la ausencia del mismo:

- a. Percepción del significado (en inglés: *meaningfulness*): es la creencia de la importancia que representa para la persona el desempeño de un rol, asociado además a los incentivos por participación y a la percepción que la persona tiene del retorno de la inversión sobre sí mismo en el desempeño de su rol. La percepción del significado se alcanza cuando la persona siente que es valiosa e importante, situaciones que a su vez están influenciadas por las características de las tareas, las características del rol y la interacción en el trabajo.
- b. Seguridad: involucra la percepción de qué tan seguro es en sí mismo cada sujeto para ejecutar sus roles sin dañar la auto-imagen, el estatus o la carrera. Esta condición también se asocia con la confianza y los ambientes sociales predecibles que tienen límites claros de conductas aceptables, en los que las personas manifiestan seguridad frente al riesgo de su misma expresión, influyendo en las relaciones interpersonales, las dinámicas de grupo e intergrupales, el estilo de gestión y las normas.
- c. Disponibilidad: hace referencia a la percepción de las habilidades que cada persona involucra en su rol, y que está asociada con los recursos físicos, emocionales y psicológicos que las personas pueden aportar en la ejecución de sus roles. La disponibilidad puede verse afectada por el agotamiento de energía física, agotamiento de energía emocional, inseguridad y la vida exterior.

Schaufeli y Salanova (2007) señalan que las tres dimensiones estudiadas por Kahn son similares a las dimensiones de vigor, dedicación y absorción vistas anteriormente.

Recientemente, Slåtten y Mehmetoglu (2011a) realizaron un estudio en el que vinculan el compromiso de los empleados con el comportamiento

innovador en empresas de servicios, específicamente en la hostelería, realizando su análisis con un grupo determinado de empleados cuyo rol de desempeño es la atención al cliente (en inglés: frontline employees). De esta forma responden al interés académico que busca el incremento de investigaciones en innovación en empresas de servicios (Miles, 2000; Tether, 2005; Wong & Ladkin, 2008). Los resultados de este estudio señalan un vínculo estrecho entre el compromiso de los empleados y el comportamiento innovador, obtenidos a través de una demostración empírica bajo el análisis de los conceptos: autonomía en el trabajo, implementación de la estrategia y la percepción del beneficio del rol. A continuación se hará una descripción de los conceptos de análisis en mención.

En primer lugar, la autonomía en el trabajo se alcanza con la libertad, flexibilidad, independencia, discreción y planificación de actividades que los directivos/supervisores dan a los empleados, siguiendo una evaluación regular de la percepción de autonomía que tienen sus empleados para identificar si están o no satisfechos. En segundo lugar, la implementación de la estrategia implica la necesidad de que el gerente dedique tiempo a su equipo, con el fin darle a conocer el contenido de la estrategia de la empresa y el rol que cada empleado debe cumplir dentro de la misma, teniendo como objetivo persuadir a los empleados acerca de sus roles y asegurarse que estos conozcan y crean en la estrategia. Por último, en lo que se refiere al beneficio del rol es necesario que los empleados perciban su rol como un recurso para mejorar su estado y sentirse en consonancia a sus aspiraciones laborales.

Slåtten y Mehmetoglu (2011b) sugieren que el estado emocional positivo implícito en el compromiso de los empleados tiene dos efectos relacionados estrechamente y capaces de provocar el comportamiento innovador: una actitud más positiva frente a las oportunidades del trabajo que desencadenan la vocación de servicio hacia los demás y unas emociones positivas que se asocian con la creatividad. De esta forma, el empleado tendrá la habilidad de ser creativo al momento de ofrecer un servicio, es decir, de manifestar un comportamiento innovador en la ejecución de su rol.

Con el fin de obtener unos resultados prácticos, de acuerdo con los conceptos teóricos de este capítulo, la presente investigación se detiene en el estudio del compromiso de los empleados de una empresa, como punto de partida para estructurar un vínculo de dependencia-existencia con el comportamiento innovador. De esta forma se podrá determinar, verificar y clasificar las conductas ejecutadas por los empleados y que de acuerdo con los parámetros fijados en la literatura se enmarcan en la descripción del



comportamiento innovador. La rigurosidad científica y el interés de contribuir al desarrollo de una necesidad académica han dirigido el objetivo de hacer este trabajo en una empresa de servicios, con la finalidad de proyectar unas conclusiones relacionadas con la innovación en un campo de creciente interés científico.

## **2.5 Teoría del soporte de la organización**

En los estudios del comportamiento innovador existe un elemento común en el análisis: el soporte de la organización. Las investigaciones del comportamiento innovador han demostrado vínculos con aspectos como la comunicación con los supervisores, los incentivos, la percepción que tienen los empleados de su rol, el reconocimiento a las actitudes innovadoras de los empleados, el liderazgo, el rol del empleado en la visión y la estrategia de la empresa (Janssen & Van Yperen, 2004; Janssen, 2000; Nederveen et al., 2010; Noefer et al., 2009; Pundt et al., 2010; Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b; Yuan & Woodman, 2010) y todas estas situaciones surgen dentro de las organizaciones.

En las investigaciones de la gestión de las empresas, se ha desarrollado una teoría denominada soporte de la organización (en inglés: perceived organizational support – POS) que consiste en las creencias globales desarrolladas por los empleados en la medida en la que la empresa valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Eisenberger et al., 1986). Además, la percepción del soporte organizativo se ve alentado por la tendencia de los empleados a asignar características humanas a la empresa (Eisenberger et al., 1986). De esta forma, las acciones realizadas por los agentes de la empresa, con frecuencia se consideran como indicios de la intención de la empresa, sin que se atribuyan exclusivamente a motivos personales de los agentes (Levinson, 1965).

De acuerdo con lo anterior, la personificación de la empresa es impulsada por la responsabilidad legal, moral y financiera de la empresa respecto a los actos de sus agentes, por las políticas de la empresa, por las normas y la cultura que dan continuidad y prescriben conductas de rol y por el poder que los agentes de la empresa ejercen sobre los empleados (Levinson, 1965).

En la revisión de la literatura realizada por Rhoades y Eisenberger en el año 2002, se estableció que la teoría del soporte de la organización tiene tres formas principales: la equidad, el beneficio de las recompensas ofrecidas y las condiciones de trabajo (formación, autonomía, aspectos de estrés en el rol) y el apoyo de los supervisores. Como consecuencias de la percepción del soporte de la organización señalan: el compromiso, el rendimiento, el comportamiento social de los empleados, las conductas de abstinencia, el

afecto relacionado con el trabajo y la tensión. Asimismo, describen los procesos a través de los cuales surgen las consecuencias de la percepción del soporte de la organización (Rhoades & Eisenberger, 2002), enunciándolos de la siguiente forma:

- a. Sobre la base de la norma de la reciprocidad, los empleados que perciben el apoyo de la organización se sienten obligados a responder a la empresa.
- b. El apoyo de la empresa ayuda a cumplir con necesidades socio-emocionales, tales como la estima, la aprobación y la pertenencia, que permiten al empleado sentirse miembro de la empresa. De esta forma, su estatus en el rol de trabajo le permite formar parte de la identidad social para así colaborar con la disminución de las tensiones laborales y mejorar el bienestar del empleado.
- c. El apoyo de la empresa permite identificar la preparación de la misma empresa para premiar los esfuerzos realizados por sus empleados.

Recientemente Baran, Shanock y Miller presentaron una revisión de la literatura relacionada con la teoría del soporte de la organización, con fundamento en el trabajo previo de Rhoades y Eisenberger (2002). En este contexto, los autores señalan que la necesidad de la satisfacción de la demanda en una economía global ha generado el interés por algunos temas relacionados con la percepción del soporte de la organización, que reflejan la modernidad del mundo del trabajo del siglo XXI (Baran, Shanock, & Miller, 2012), y entre los cuales se pueden enumerar:

- a. La forma como el estrés y el soporte de la organización puede afectar el bienestar del empleado;
- b. El incremento del uso de formas no tradicionales de empleados (temporales, contratos individuales sin vinculación laboral);
- c. La importancia de la comprensión de las relaciones de trabajo en todo el mundo.

La percepción de las características antes mencionadas, no está alejada de la realidad que se plantean los estudios del comportamiento innovador. De manera que el análisis de la teoría del soporte de la organización vincula varios temas propios de la teoría del comportamiento innovador tales como el compromiso de los empleados, el bienestar (la percepción de beneficio que tiene el empleado respecto a la ejecución de su rol en la empresa), el apoyo que reciben de los supervisores (confianza, liderazgo, sentimiento de pertenencia), la disposición del empleado para plantear y ejecutar ideas nuevas en su trabajo. Por consiguiente, se observa que algunos conceptos de la teoría del soporte de la organización coinciden con características propias de las formas de trabajo actual, que han sido consideradas en los

estudios científicos de las conductas de los empleados como el trabajo bajo la presión del tiempo y sus consecuencias en la generación e implementación de nuevas ideas que afectan el comportamiento innovador y que puede estar vinculado con elementos de estrés del ambiente de trabajo (Noefer et al., 2009). Conforme lo anterior, la teoría del soporte de la organización está relacionada con el estudio del comportamiento innovador, de tal forma que su contenido resultará útil para el análisis al que se enfrenta la presente investigación.

## **2.6 Concepto de la empresa familiar**

La introducción de cambios o mejoras –innovación- en la actividad del negocio es una situación que también puede ocurrir en el ámbito de las empresas familiares. En este trabajo, además de revisar la literatura relacionada con la innovación, el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados en las empresas del sector servicios, es preciso revisar el marco teórico de la empresa familiar por tratarse de una característica del caso objeto de estudio.

La empresa familiar es un tema de reciente investigación que ha tenido una evolución significativa y casi simultánea a las investigaciones relacionadas con la iniciativa empresarial, experimentando un crecimiento paralelo en los últimos años. Asimismo, los estudios señalan que las empresas familiares aparecen y crecen en el ámbito de la economía mundial, permaneciendo un poco rezagadas en materia de análisis e investigación, en comparación con temas como la gestión estratégica, las finanzas o la organización (Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009; Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012).

De acuerdo con lo expuesto por Bernadich y Urbano, algunos estudios señalan que la presencia de las empresas familiares en España corresponde a un 80% del total del tejido empresarial (González & Gómez, 2009), en la Unión Europea al 60% y en los Estados Unidos al 90% (Howorth, Rose, Hamilton, & Westhead, 2010; Lumpkin, Steier, & Wright, 2011). A pesar de los esfuerzos de los investigadores, los estudios de la evolución de la empresa familiar son pocos, aún más desde la perspectiva institucional (Bernadich & Burbano, 2013).

La importancia que tiene la empresa familiar en la actualidad y la aparente falta de atención por parte de los investigadores en el pasado, ha generado un gran interés por la investigación de este fenómeno durante las últimas décadas (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). No obstante, el concepto de empresa familiar es divergente por el contenido de los diferentes enfoques en los que se ha adelantado su estudio (p.e. respecto al

objeto de investigación difieren acerca de si la unidad de análisis debe ser la empresa o la familia), sin que exista un marco teórico consensuado que los integre (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

Algunos autores sostienen que las definiciones de la empresa familiar siempre han sido fragmentadas, concentrando distintos elementos como la participación de la familia en el negocio, el gobierno, la propiedad, la gestión y la sucesión generacional (Chrisman et al., 2005). A pesar de la falta de unanimidad en la conceptualización, una definición de empresa familiar la describe como “un negocio gestionado y/o administrado con la intención de cumplir los objetivos de la empresa bajo la dirección de una alianza dominante y controlada por miembros de una misma familia o de un número reducido de familias de forma potencialmente sostenible, a través de las generaciones de la familia o las familias” (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Los investigadores de la empresa familiar coinciden en que la teoría respecto a la definición de la empresa familiar tiene dos perspectivas dominantes: los componentes de participación y la esencia. Sin embargo, el debate continúa abierto y parece que las dos perspectivas convergen, de forma tal que esa unión estratégica y sinérgica genera un espacio para el análisis de la gestión estratégica de las empresas familiares a través de la teoría de agencia y de la teoría basada en los recursos (Chrisman et al., 2005). Estas dos últimas teorías podrían explicar las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, sirviendo de fundamento de los argumentos para definir la empresa familiar (Chrisman et al., 2005).

Respecto a la perspectiva de los componentes de participación, se establece que cualquier clase de participación de la familia (propiedad, administración, gobierno o sucesión) es una condición suficiente para calificar una empresa como familiar. El problema asociado a este enfoque es que no distingue límites y da lugar a la interpretación. En un intento de reconducir la ausencia de límites, el enfoque de la esencia da un paso más adelante y sostiene que la participación de la familia solo es una condición necesaria (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012). En este sentido, la participación de la empresa subyacente debe estar dirigida a comportamientos que produzcan cierto carácter distintivo antes de que pueda ser considerada una empresa familiar (Chrisman et al., 2005). Por tanto, puede ocurrir que existan dos empresas con el mismo grado de participación familiar pero sin ser empresas familiares, por carecer de intención, visión, familiaridad (conjunto de recursos propios de una empresa como resultado de la intervención de la familia propietaria) y/o

comportamientos que constituyan la esencia de un negocio familiar (Chrisman et al., 2005).

Teniendo en cuenta la participación y los comportamientos esenciales de la familia en el negocio, es preciso hacer una revisión más amplia acerca de las emociones de las personas en las empresas familiares, la cual se encuentra relacionada con fenómenos como el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados. En este mismo sentido, se ha señalado que los afectos y las emociones merecen más atención dentro de la investigación en las empresas familiares (Baron, 2008; Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Así mismo, se observa que una característica que distingue las empresas familiares de otras organizaciones es el rol fundamental de la abundancia emocional, definida como el stock de afecto relacionado con el valor aportado en la empresa, como factor determinante de una gama amplia de decisiones administrativas y/o directivas (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

Por otra parte, las emociones también han sido analizadas a nivel de los empleados tanto familiares como no-familiares. De esta forma, la comprensión de las diferencias entre las emociones de empleados familiares y no familiares es fundamental en las empresas familiares, porque podría generar resultados importantes en la identidad de los empleados, los sentimientos de afecto, compromiso, percepción de justicia, armonía y orientación familiar (Memili & Welsh, 2012). La presencia de un compromiso personal fuerte con la empresa familiar ha sido citada como una de las principales ventajas de las empresas familiares sobre las no familiares (Sharma & Irving, 2005; Vallejo, 2007). Un estudio reciente confirma que la condición “familiar” de la empresa puede tener una influencia en la forma cómo las emociones de los empleados afectan sus actitudes y comportamientos en el trabajo (Ramos, Man, Mustafa, & Ng, 2014).

Algunos estudios de la empresa familiar hablan de la propiedad psicológica, definida como el estado en el que un individuo identifica como “suya” la totalidad o una parte del objetivo de la propiedad (Pierce, Kostova, & Dirks, 2003), situación que a su vez da lugar a sentimientos de propiedad de los empleados con efectos positivos en sus actitudes, su comportamiento en el trabajo y su rendimiento (Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2009). Estos comportamientos tienen una relevancia particular en el contexto de las empresas pequeñas, las cuales con frecuencia vinculan empleados familiares y no-familiares que se involucran en las actitudes creadoras de valor y los comportamientos esenciales para garantizar la

prosperidad del negocio a largo plazo (Bernhard & O'Driscoll, 2011; Chua, Chrisman, & Sharma, 2003).

Por tanto, la propiedad psicológica se destaca como un factor clave en el estudio de las emociones dentro del contexto de la empresa familiar. En este sentido, se observa que los empleados familiares y no-familiares exhiben comportamientos como si fueran propietarios y los expresan a través de esfuerzos extra-rol como una forma de soporte a la empresa, siendo un resultado positivo de la presencia de la propiedad psicológica en las actividades relacionadas con el trabajo (Ramos et al., 2014). Los sentimientos de propiedad se pueden distinguir bajo dos formas: la propiedad psicológica basada en la empresa (en inglés: OBPO – organisation-based psychological ownership) y la propiedad psicológica basada en el trabajo (en inglés: JBPO – job-based psychological ownership) (Bernhard & O'Driscoll, 2011).

La propiedad psicológica basada en la empresa refleja que el sentido de pertenencia hacia la empresa puede estar influenciado por la cultura y el clima organizativos, las actitudes de la alta dirección, los objetivos corporativos y la visión y las políticas y procedimientos corporativos, mientras que la propiedad psicológica basada en el trabajo refleja más los sentimientos de propiedad hacia la posición actual en la empresa y en el puesto de trabajo específicamente. La propiedad psicológica refleja una relación entre el individuo y el objetivo de la propiedad (O'Driscoll, Pierce, & Coghlan, 2006), de tal forma que este último influenciará tanto a la propiedad psicológica como a los resultados de los empleados (Ramos et al., 2014).

El concepto de propiedad psicológica ha sido vinculado con una serie de actitudes positivas pro-empresa, tales como el compromiso afectivo (Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004), la satisfacción en el trabajo (Avey et al., 2009; Van Dyne & Pierce, 2004), la autoestima basada en la organización (Van Dyne & Pierce, 2004) y con el compromiso en el trabajo (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Shuck, 2011). Por tanto, se observa que estos conceptos están vinculados al compromiso de los empleados y relacionados con el análisis del comportamiento innovador.

# CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

## **Introducción**

En este capítulo se presentan los elementos con los cuales se diseñó el proceso de investigación. En primer lugar, los ejes del diseño de la investigación se fundamentaron en las nociones de paradigma, enfoque, estrategia (estudio de caso simple) y la lógica del análisis (teoría fundamentada), aplicadas a los estudios cualitativos. En segundo lugar, de acuerdo con las nociones señaladas se hace una descripción detallada de los procesos de colección e interpretación de los datos.

La estructura del diseño propuesto permite conocer las acciones de los participantes de un fenómeno social, teniendo en cuenta que es la guía del proceso de investigación. Por consiguiente, la interpretación (paradigma) y la lógica del análisis de datos (teoría fundamentada) se llevó a cabo a través de una investigación cualitativa (enfoque) y la recolección de datos se realizó a través de diferentes instrumentos (entrevistas, encuestas y observaciones) que fueron diseñados y aplicados bajo los parámetros de un protocolo propio del estudio de caso simple (estrategia).

En cuanto al fenómeno social a investigar, este hace referencia al comportamiento innovador en la gestión de los servicios a través de un estudio de caso simple, en el cual se hace énfasis en el rol del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados en la ejecución de las tareas de diseño y elaboración del servicio, dentro de una empresa familiar pequeña dedicada a la venta al por menor. En este sentido, con el fin de explorar el fenómeno del comportamiento innovador se elaboró una herramienta en forma de cuestionario (guía de contenido de la encuesta y de la entrevista semiestructurada), teniendo en cuenta el contenido de escalas de medición señaladas en estudios previos (comportamiento innovador, compromiso de los empleados, innovación). Esta herramienta permitió hacer la recolección de datos de manera detallada y ordenada. De igual manera, se estableció un esquema temático para la ejecución de las observaciones y la revisión de los documentos necesarios, así como una planificación de entrevistas y encuestas.

El objetivo de la investigación es identificar las formas a través de las cuales los empleados dan a conocer su comportamiento innovador dentro de las empresas del sector servicios, en atención a la creciente demanda de estudios en materia de innovación en los servicios (Damanpour et al., 2009; Weissenberger-Eibl & Koch, 2007) y con el interés de proporcionar una guía de análisis y comprensión del fenómeno para su desarrollo académico y científico.



A continuación se presenta la estructura de las secciones centrales del capítulo. En primer lugar, se encuentran los conceptos fundamentales del diseño de la investigación. En segundo lugar, está la presentación de la herramienta para la exploración del comportamiento innovador. En tercer lugar, se hace la descripción de la empresa objeto del estudio de caso y de los casos piloto que precedieron la colección de datos y establecieron un primer contacto entre la teoría, el investigador y el fenómeno. Por último, se describen los métodos de recolección de datos utilizados en esta investigación (entrevistas, encuestas, observaciones, documentos).

### **3.1 Modelo de la investigación: Paradigma interpretativo**

El planteamiento de cualquier investigación obliga a realizar la búsqueda del paradigma de investigación que se adecúe mejor al contenido de sus objetivos. Con el fin de cumplir con el propósito de la investigación, se hará uso del paradigma interpretativo cuyo objetivo es conocer y comprender cómo ocurren los hechos y cómo se utilizan los conceptos por parte de los actores sociales dentro de contextos reales (Gephart, 2004), basándose en datos cualitativos obtenidos de un estudio de caso (estrategia metodológica) y analizados a través de la teoría fundamentada (lógica del proceso de análisis de datos). En este orden de ideas, la interpretación, más que evaluar hipótesis, busca establecer la naturalidad con la que suceden los hechos y aparecen los factores en diferentes niveles de análisis, y cómo interactúan para influir en los resultados observados durante un período en un contexto particular (Dawson & Buchanan, 2005).

### **3.2 Enfoque de la investigación: Metodología inductiva con datos cualitativos**

El desarrollo de una investigación mantiene una estrecha relación entre la teoría y la metodología, dado que el uso de esta última debe ser consistente y coherente con los supuestos y los objetivos teóricos planteados. La presente investigación, se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, tal y como se explica a continuación.

En primer lugar, la metodología inductiva con datos cualitativos<sup>1</sup> hace uso de enfoques interpretativos y naturalistas para alcanzar sus objetivos. Algunos investigadores señalan que los métodos cualitativos son adecuados para la construcción de teorías y la redacción de descripciones bastante

---

<sup>1</sup> Con el fin de simplificar el nombre de “metodología inductiva con datos cualitativos”, a lo largo de todo el capítulo será denominada **investigación cualitativa**.

completas (Mintzberg, 1979). La investigación con datos cualitativos, a menudo, se diseña al mismo tiempo que se va haciendo (Gephart, 2004), por lo que requiere juicios individuales altamente contextualizados (Van Maanen, 1998). Además, está abierta a acontecimientos imprevistos y permite obtener descripciones holísticas de algunas realidades que no pueden ser comprimidas en un número reducido de variables (Gephart, 2004).

La investigación cualitativa involucra al investigador en las fases de observación y exploración, con el fin de que realice una interpretación de los fenómenos y del significado que estos representan para las personas (Denzin & Lincoln, 2005). De esta forma, la investigación cualitativa es en gran parte descriptiva, porque con frecuencia relata el contenido de lo que alguien dijo en determinado momento, cómo lo dijo y por qué. En síntesis, la investigación cualitativa, es una descripción de procesos (Gephart, 2004).

La descripción realizada a lo largo de esta investigación, estuvo precedida de la colección de datos a través de entrevistas y encuestas, así como del contenido de las observaciones sobre el caso objeto de estudio. La interpretación se desarrolló como una acción continua, es decir, que mientras se obtenían datos se realizaban descripciones enriquecidas con el contenido de las observaciones, siempre dentro del contexto del fenómeno estudiado. Las observaciones tuvieron una gran influencia dentro de la investigación con ocasión de la facilidad que brindó la empresa para acceder a la información durante un período amplio. De esta forma, la investigación se mantuvo entre la exploración y la observación de datos cualitativos, dando lugar a la interpretación de las actividades de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. En este sentido, la interpretación por parte del investigador fue permanente.

El enfoque cualitativo de esta investigación corresponde al modelo de observación de un fenómeno cuyo análisis de datos va adquiriendo mayor importancia en la medida en que la investigación avanza. Lo descrito anteriormente hace referencia a lo establecido por Miles y Huberman, acerca del retraso de la conceptualización y la estructuración de los datos hasta el final de la investigación (Miles & Huberman, 1994).

### **3.3 Estrategia de investigación: Estudio de caso**

Una vez definido el enfoque de la investigación como inductivo con datos cualitativos, la tarea que se desarrollará a continuación es la descripción de un método que relaciona la perspectiva interpretativa y naturalista con el estudio del objeto.

### 3.3.1 Estudio de caso

Según Yin (2003) Las ciencias sociales tienen cinco estrategias de investigación: experimentos, encuestas, análisis documental, historias y estudios de caso. Si se compara con otras estrategias de investigación, el estudio de caso es más que una simple estrategia exploratoria, ya que muchos de los estudios de casos más conocidos han sido tanto descriptivos como explicativos, asumiendo que cada estrategia puede usarse para explorar, describir y/o explicar. En este sentido, Yin expone tres condiciones para determinar el uso de las estrategias:

- **Tipos de preguntas de investigación.** Yin plantea una categorización de las preguntas en quién, qué, dónde, cómo y por qué, advirtiendo que el tipo de pregunta será la guía de la investigación. La pregunta “*qué*” conduce a dos posibilidades, en primer lugar a una exploración que tiene como objetivo desarrollar hipótesis y proposiciones pertinentes para una investigación posterior. En el caso exploratorio se puede utilizar cualquiera de las cinco estrategias. En segundo lugar, la forma real de la pregunta es “*cúanto*”, y los resultados de este tipo de pregunta es más probable de identificar a través de las encuestas o los documentos. Las preguntas “*quién*” y “*dónde*” favorecen la aplicación de estrategias como la encuesta o el análisis de documentos, tal como puede ocurrir en una investigación económica. Estas estrategias son una ventaja cuando el objetivo de la investigación es la descripción de una incidencia o el predominio de un fenómeno o cuando se puedan hacer predicciones sobre determinados resultados. Respecto a las preguntas “*cómo*” y “*por qué*” lo que se busca es una explicación y seguramente esto conducirá al uso de estudios de caso, historia y experimentos como estrategias principales de investigación.
- **Grado de control sobre los hechos relacionados con el comportamiento,**  
y
- **Nivel de definición sobre hechos contemporáneos en oposición a hechos históricos.** Respecto a estas dos condiciones, Yin señala que en el caso de las preguntas “*cómo*” y “*por qué*” hay una distinción adicional entre el estudio de caso, la historia y el experimento que corresponde al grado de control y de acceso que tenga el investigador sobre actividades actuales. La historia se aplica cuando prácticamente no hay acceso ni control y, por tanto, la contribución del método de la historia es para hacer frente al pasado porque no hay personas vivas que puedan aportar información incluso a posteriori, y cuando el investigador tiene que fundamentar su estudio en documentos primarios y secundarios y objetos físicos y culturales como principales

fuentes de información. La historia también puede usarse en hechos contemporáneos, llegando a coincidir con el estudio de caso. Sin embargo, este último es preferible en el análisis de hechos contemporáneos, siempre que los hechos relevantes no puedan ser manipulados.

El estudio de caso y la historia tienen herramientas en común, pero el primero cuenta con dos adicionales: la observación directa y la entrevista de participantes y/o actores de los hechos. Una fortaleza única del estudio de caso es la habilidad para trabajar con una amplia variedad de elementos (documentos, objetos, entrevistas, observaciones) más allá de lo que podría brindar un estudio histórico tradicional.

El estudio de caso como estrategia representa una ventaja particular cuando se plantea una pregunta “cómo” o “por qué” respecto a una serie de hechos contemporáneos sobre los cuales el investigador tiene poco o nada de control. El planteamiento de las preguntas es lo más importante, y para alcanzar una precisión en la formulación de las preguntas se requiere mucha preparación. Una forma de empezar es con la revisión de la literatura, sin embargo, la revisión de la literatura es un medio para llegar a un objetivo, pero no es el objetivo como tal (Yin, 2003).

El estudio de caso permite conocer y retener las características holísticas y significativas de eventos de la vida real, por ejemplo ciclos de vida individual, procesos organizativos de gestión empresarial, cambios locales, relaciones internacionales y maduración de las empresas (Yin, 2003). En un marco general de la investigación a través del estudio de caso, Yin propone al menos cinco aplicaciones:

- La **explicación** del presunto enlace causal en las intervenciones de la vida real que son más complejas para las encuestas o las estrategias experimentales.
- La **descripción** de un hecho así como el contexto real dentro de la cual sucede ese hecho.
- La **ilustración** de ciertos temas dentro de una evaluación, siempre de forma descriptiva.
- La estrategia de estudio de caso puede usarse para **explorar** situaciones en las que el hecho que se está evaluando no tiene claro un conjunto único de resultados.
- Puede ser una **metaevaluación**, es decir, el estudio de un estudio que analiza una situación.

El estudio de caso es un enfoque cualitativo en el cual el investigador explora un solo caso o un número limitado de casos durante un tiempo, a

través de una recopilación de datos detallada y profunda que involucra múltiples fuentes de información (ej. observaciones, entrevistas, material audiovisual y documentos y reportes) y los informes que describen los casos y temas basados en casos reales (Creswell, Hanson, Clark Plano, & Morales, 2007). Yin señaló la necesidad de la triangulación como respuesta a la necesidad ética de confirmar la validez del proceso. La triangulación es un análisis que relaciona múltiples fuentes de evidencias: datos, encuestas, experimentos (Yin, 2003). El uso de múltiples fuentes de evidencia en el estudio de caso, permite al investigador abordar una gama más amplia de temas históricos, de actitudes y comportamientos (Yin, 2003).

En resumen, el estudio de caso como estrategia de investigación implica un método que abarca todo: la lógica del diseño, las técnicas de recolección de datos y los enfoques específicos para el análisis de datos. Es así como, el estudio de caso no solo es una táctica de colección de datos o una simple característica del diseño de la investigación (Stoecker, 1991), sino que corresponde a una estrategia integral de investigación (Yin, 2003).

### **3.3.2 Estudio de caso simple**

El estudio de caso simple involucra la presentación de un solo caso en contraposición al estudio de casos múltiple. Algunas disciplinas han considerado separarlas como metodologías diferentes por considerar que el estudio de casos múltiple implica una comparación de estudios (Yin, 2003). Incluso el uso mayoritario del estudio de casos múltiple obedece a la característica de robustez que adquiere la investigación, con fundamento en la variedad de fuentes y la mayor cantidad de información que supone (Yin, 2003).

No obstante, el estudio de caso simple se considera como un diseño adecuado cuando por su importancia y significatividad resulta crucial y con la suficiente validez para obtener conclusiones científicas. El estudio de caso también puede ser único por representar una situación extrema que permite una primera aproximación al fenómeno estudiado. Además, puede tratarse de un caso revelador que le permite al investigador la oportunidad de observar y analizar un fenómeno previamente inaccesible a la investigación científica (Yin, 2003).

El planteamiento del estudio de caso simple implica un reto frente al uso de las estrategias de investigación que tienen un mayor desarrollo en la literatura científica. El dominio de la corriente positivista en el desarrollo de las investigaciones científicas cuestiona la validez del estudio de caso (Mariotto, Zanni, & Moraes, 2014). La limitación más trascendental atribuida al estudio de caso es su aparente inhabilidad para proporcionar

una base sólida para la generalización de los resultados obtenidos, y más aún cuando se trata de estudios de caso simple, en especial porque se cuestiona su validez externa por la imposibilidad de extender los resultados del estudio a la población de otros casos (Donmoyer, 1990; Kennedy, 1979).

Con el fin de solucionar el problema que representa “la muestra única” para la validez del estudio de caso simple, Mariotto et al. (2014) plantearon los siguientes argumentos que se dividen en el seguimiento de los criterios positivistas y el seguimiento de otra clase de criterios con el fin de validar los resultados del estudio de caso simple.

### 3.3.2.1 Seguimiento de criterios positivistas

#### a. Incremento en el rigor del estudio de caso.

- i. Validez interna. Implica una construcción causal consistente (Siggelkow, 2007; Yin, 2009) a través de un marco de investigación evidente, la presentación de unas pautas y la triangulación de datos (Eisenhardt & Graebner, 2007; Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008; Yin, 2009).
- ii. Validez del constructo. Implica la construcción detallada de la cadena de evidencia que incluye una descripción densa del procedimiento (partiendo de las preguntas hasta llegar a las conclusiones) y de la triangulación (Gibbert et al., 2008). Una elaboración clara de los constructos, las medidas y las proposiciones teóricas permitirán que el estudio de caso se equipare a las corrientes de investigación tradicional (Eisenhardt & Graebner, 2007).
- iii. Validez externa. En primer lugar, este concepto hace referencia a la generalización de resultados, siendo un punto problemático al momento de aplicarse en los estudios de caso. Una forma de mejorar su aplicación es la utilización del estudio de casos múltiple a través de un enfoque integral con la justificación de cada caso y su contexto (Gibbert & Ruigrok, 2010). En segundo lugar, la validez externa se refiere a la fiabilidad que es el criterio que permite que otros investigadores sigan el mismo procedimiento y lleguen las mismas ideas que el investigador inicial (Denzin & Lincoln, 2000). Para que esto sea posible, es importante asegurar la transparencia de los procedimientos de la investigación con el fin de permitir que otros investigadores puedan replicar el caso (Eisenhardt & Graebner, 2007) y esto se logra a través de las descripciones de las investigaciones y los protocolos (Gibbert et al., 2008). Por esto se insiste en la necesidad de detallar y profundizar el trabajo de campo (Eisenhardt & Graebner, 2007)

b. Generación de la teoría a través del estudio de caso simple.

- i. La construcción de la teoría surge como un proceso inductivo, es decir que la teoría adopta las pautas de las relaciones entre los constructos reconocidos en el caso y entre otros casos (Eisenhardt & Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989; Siggelkow, 2007; Yin, 2009). Con fundamento en la gran variedad de datos empíricos, los casos pueden construir una teoría precisa, interesante y susceptible de comprobar. Por tanto, se constituye como un complemento natural de la corriente de investigación deductiva (Eisenhardt & Graebner, 2007).
- ii. La generalización analítica aparece como una forma sustituta de la generalización estadística (Yin, 2009). Por lo general, las recomendaciones para la construcción de la teoría a través de casos señalan el uso de varios casos (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2009). Sin embargo, es aceptable el rol del estudio de caso simple en la construcción de la teoría cuando el caso es excepcionalmente revelador o extremadamente ejemplar o cuando ofrece oportunidades significativas de acceso a la investigación (Yin, 2003). En este mismo sentido, Eisenhardt y Graebner (2007) destacan que algo sorprendente es que los casos simples pueden permitir la creación de teorías más complicadas que varios casos juntos, porque los investigadores de un solo caso pueden desarrollar su teoría con exactitud como consecuencia de la gran variedad de detalles que le proporciona un caso particular. Por el contrario, los investigadores de los casos múltiples sólo conservan las relaciones que se replican en la mayor parte o en la totalidad de los casos.

Tsoukas (2009) señala que un estudio de caso simple puede ser una contribución importante al desarrollo de la teoría si las particularidades del caso son vistas como oportunidades para hacer ajustes sobre un concepto que quedó atrasado de la realidad. Sin las particularidades del caso no pueden encontrarse nuevas diferencias, por lo que el objetivo principal no es la búsqueda de las leyes generales que operan sobre el caso, sino la obtención de un mejor enfoque y una mayor explicación del caso (Tsoukas, 2009). Contrario a lo que sucede con los experimentos de laboratorio, donde los fenómenos se analizan separados de su entorno, los estudios de caso le dan una gran importancia al contexto dentro del cual ocurre el fenómeno (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 1994).

c. Falsificación o refinación de la teoría.

Las investigaciones y revisiones de la teoría podrían fomentarse bajo la estrategia del estudio de caso porque permitirían detectar puntos

oscuros de la teoría (Mariotto et al., 2014), siendo una herramienta útil para corregir o refinar la teoría (Flyvbjerg, 2001).

### 3.3.2.2 Seguimiento de criterios diferentes

- a. Rechazo del positivismo y mejora del valor de la singularidad/particularidad
  - i. Generalización analítica. Esta aplicación es un intento por seguir el enfoque positivista al plantear la generalización de los resultados del estudio de caso (Mariotto et al., 2014).
  - ii. Negación de la búsqueda de leyes universales aplicables a toda la población de los estudios de caso. El objetivo de las investigaciones es la profundización del conocimiento del caso particular, y esta podría ser una línea de estudio a seguir por las investigaciones que analizan la gestión de las empresas (Mariotto et al., 2014).

La aplicación de los métodos de las ciencias naturales a las ciencias sociales es cuestionable por tratarse de dos actividades muy diferentes, por este motivo es necesario el desarrollo de criterios específicos para las ciencias sociales (Flyvbjerg, 2001).

Así mismo, se cuestiona la aplicación de la fiabilidad y la generalización de los resultados de la investigación porque esto significa establecer leyes invariables de los fenómenos sociales (Numagami, 1998). En este mismo sentido, Stake (2000) advierte que el estudio de caso no tiene como objetivo la representación del mundo sino de un caso, incluso las generalizaciones se derivan de la comparación de casos siendo menos fiables que el estudio profundo y detallado de un caso porque este permite una comprensión más precisa de las circunstancias que rodean al fenómeno y por tanto el conocimiento es más exacto (Stake, 2000).

- b. Descarte de la representatividad como criterio. La singularidad/particularidad de un caso, conforme a sus características inusuales, permite la generación de ideas que otro caso no permitiría (Numagami, 1998; Siggelkow, 2007). Un caso simple puede ser completo pero corre el riesgo de ser despreciado por no ser representativo (Siggelkow, 2007).
- c. Aplicación de la transferencia de conocimiento entre los casos. En la práctica, algunas disciplinas practican la transferencia entre casos. Sucede con los casos judiciales donde las sentencias de los jueces (resultados) se aplican de acuerdo con la interpretación de los hechos, o en casos clínicos de psicología cuando los patrones de comportamiento corresponden a los de otro caso ya estudiado



(Kennedy, 1979). La generalización que se aplica en los casos mencionados es responsabilidad del receptor de la información, previa presentación de un informe longitudinal, una evaluación multidisciplinar y una descripción exacta (Kennedy, 1979). Un procedimiento similar puede aplicarse a los casos de gestión de las empresas (Mariotto et al., 2014).

Este proceso de transferencia de conocimiento ha recibido diferentes nombres: generalización naturalista (Stake, 2000), generalización heurística (Tsoukas, 2009), generalización inferencial/deductiva (Lewis & Ritchie, 2003), transferencia (Hellström, 2008; Lincoln & Guba, 1985). La transferencia o generalización se entiende como una acción propia del lector y no hace referencia a la reproducción de resultados en otro caso, sino que es la posibilidad de aplicar los resultados a situaciones similares, respetando las particularidades del caso nuevo (Mariotto et al., 2014).

La responsabilidad del investigador es la de proveer suficiente información del contexto del caso para facilitar el juicio del lector, respecto a si las características y los resultados del caso pueden ser transferidos a otro caso (Lincoln & Guba, 1985).

Los conocimientos adquiridos por las personas no sólo son intelectuales, a menudo se complementan con las experiencias vividas, por lo que gran parte del aprendizaje se fundamenta en experiencias de la vida real (Donmoyer, 1990). En esta misma línea, se ha dicho que los casos simples ofrecen valiosos mecanismos que ayudan a organizar e interpretar la experiencia, con el fin de construir un conocimiento compartido de la misma experiencia (March, Sproull, & Tamuz, 1991).

Mariotto et al. (2014) señalan que a pesar de que el estudio de caso ha sido empleado como una fuente de conocimiento en diversas áreas, ya sea porque se trata de un ejemplo a seguir, una muestra de lo que puede suceder o una experiencia indirecta, existe desacuerdo entre los investigadores de diferentes disciplinas, incluida la gestión de empresas, acerca del rol que los estudios de casos juegan en la investigación científica. Las críticas a los estudios de caso simple, provenientes de la corriente positivista, se centran en la falta de rigor científico y fiabilidad en el método y especialmente en su incapacidad para servir de base para la generalización de sus resultados.

No obstante, como se ha mencionado a lo largo de esta sección han surgido líneas de pensamiento que justifican la aplicación de los estudios de

caso simples: **a) el método científico** (adoptado de la corriente positivista) que consiste en la comprobación de hipótesis sugeridas por la teoría o la experiencia respecto a determinado fenómeno, que posteriormente se aceptan y convierten en reglas generales, y **b) el estudio de caso** como la observación detallada de un fenómeno por parte de un investigador, que elabora un reporte en el que deja constancia de los resultados con la intención de difundir su conocimiento y abre paso a la posibilidad de que el lector del reporte aplique los resultados a una nueva situación, haciendo uso de la experiencia vivida por el investigador a través de la lectura del reporte – experiencia indirecta, y elaborando un juicio de la idoneidad de la transferencia de cada resultado del caso original a uno nuevo (Mariotto et al., 2014).

El presente trabajo implementó la estrategia de estudio de caso dentro de la investigación inductiva, tomando como base la presencia de un estudio de caso simple, a través del cual se accedió a un conjunto de datos provenientes de varias fuentes de información (triangulación). Así mismo, el estudio de caso se basa en un hecho contemporáneo - comportamiento innovador, que se puede observar en el contexto de la gestión de las empresas y que para el caso concreto implica el análisis del hecho dentro de una empresa familiar perteneciente al sector servicios.

Aunque en la sección 3.10 del presente capítulo se realizará la correspondiente descripción de la empresa objeto de estudio, a continuación se hará referencia a algunas situaciones que explican la selección de la empresa para llevar a cabo el estudio de caso simple, conforme los criterios expuestos para sustentar la validez y el rigor de la estrategia de investigación. En primer lugar, cabe señalar que el entorno económico actual es una gran influencia en el desarrollo de las actividades empresariales, y las pequeñas empresas no están exentas de los cambios ocurridos a partir de la crisis económica mundial surgida hace siete años.

De esta forma, el investigador mantuvo el interés sobre las circunstancias que rodean al objeto de estudio (empresa), realizando una contextualización del fenómeno (comportamiento innovador) estudiándolo, incluso, como una respuesta a los cambios externos (formas de publicidad, tendencias de los medios de comunicación, introducción de nuevas tecnologías, internet y redes sociales, aumento de la oferta de los proveedores, disminución en la demanda de los clientes, fluctuación de precios, pérdida del poder adquisitivo, bajo nivel de consumo). La observación de los factores involucrados en el entorno del fenómeno permite una mayor descripción de los detalles de la evolución del mismo, por tanto se da una mayor relevancia a la singularidad del caso con la consecuente obtención de un

conocimiento más exacto representado en la construcción teórica de la investigación.

Asimismo, durante el tiempo que se recolectó la información ocurrieron cambios en la empresa objeto de estudio que permitieron conocer situaciones que en otro momento hubieran sido inexistentes o imperceptibles. Los cambios surgidos en la empresa se confabularon en un momento importante del proceso de investigación, y así se presentó la ocasión de percibir características únicas del fenómeno observado en el contexto específico de la empresa.

En segundo lugar, se destaca la oportunidad de acceso a la información con una amplia disposición de tiempo por parte de los participantes y las facilidades para la observación directa del fenómeno sin límites de tiempo por parte del investigador. Dadas las anteriores condiciones, se pudo llevar a cabo la aplicación de otros métodos de recopilación de datos como encuestas, entrevistas y análisis documental, con fundamento en la herramienta diseñada para la exploración del comportamiento innovador (Sección 3.8, Capítulo 3) y establecidos en un protocolo. A pesar de tratarse de un estudio de caso simple, la actividad del negocio (comercio al por menor), la característica de la empresa como familiar y la intencionalidad de estudiar la fase de diseño y elaboración del servicio, lo convirtieron en un caso que permitió obtener una perspectiva indicativa y ejemplarizante del fenómeno investigado. No se trata de un caso excepcional, pero sí constituyó una ventaja significativa para acceder a la información, revisarla y complementarla, siempre con la colaboración de los actores del fenómeno.

De acuerdo con lo anterior, se dio continuidad a la singularización del fenómeno con una mayor cantidad de detalles provenientes de múltiples fuentes de información – *triangulación*, tenidas en cuenta en el contenido del protocolo del estudio de caso, y que refuerzan la función de la investigación como un instrumento para la transferencia del conocimiento, siendo una forma propia de las ciencias sociales al tratarse de la representación profunda de un caso y no de un listado de reglas universales que puedan generalizarse a un gran número de casos. En esta misma línea de reflexión, se pretende que el desarrollo integral del estudio de caso sirva de guía para investigaciones científicas futuras, que permitan generar un juicio de evaluación para la posible aplicación e interpretación de los resultados a situaciones similares, incluso que pueda llegar a utilizarse como una herramienta para la revisión de la teoría existente y relacionada con el fenómeno del comportamiento innovador.

El estudio de caso planteado permitió conocer el ciclo del proceso de gestión de nuevas ideas en el diseño del servicio. Es así como a través del estudio de caso se buscó: **describir** la presencia del compromiso innovador en las actividades de los empleados que tienen a su cargo el diseño y/o la introducción de nuevos servicios, **explicar** la relación que pueda existir entre el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que **explorar** situaciones de las cuales no se tiene un resultado definido.

A pesar de las diferencias en la aceptación de la validez del estudio de caso, este trabajo de investigación refuerza la implementación del estudio de caso como una estrategia válida para la investigación científica, aplicando los criterios de la singularidad del caso (obtención de información compleja y completa de un hecho) sobre la representatividad, negando la búsqueda de un parámetro universal para medir o describir un hecho social sobre un estudio profundo y detallado del fenómeno y las circunstancias que lo rodean y, por último, iniciando la búsqueda de un punto de partida para la transferencia del conocimiento entre casos, a través de una descripción estricta del diseño de la investigación como una fuente de información completa para el mundo científico, en donde no solo se reflejan los fundamentos teóricos sino también la experiencia práctica vivida durante el desarrollo de la investigación. Por tanto, la presentación de un protocolo de la investigación demuestra la solidez y el rigor del estudio llevado a cabo para convertirlo en un trabajo de divulgación científica.

El uso del estudio de caso permitió el conocimiento del fenómeno del comportamiento innovador y su relación con el compromiso de los empleados en las funciones de diseño del servicio. La exposición de diferentes fuentes de información y el ejercicio de la interpretación con fundamento en la observación, hicieron que la investigación explorara al mismo tiempo que generaba contenidos propios de la construcción teórica necesaria para la especificación, análisis y delimitación del fenómeno estudiado.

### **3.4 Propósito de la investigación: Exploratorio**

Las preguntas que dan origen al presente estudio corresponden al enunciado *cómo y cuál*, situación que coincide con la idea de Yin (2003) que establece que el estudio de casos tiene una ventaja importante como estrategia de investigación en situaciones sobre las que se pregunta “*cómo*” respecto a un conjunto de hechos sobre los cuales el investigador conoce poco o no tiene control. En cuanto al propósito de la investigación, Yin (2003) hace la distinción entre estudios de casos exploratorios, descriptivos

y explicativos. Esta investigación tiene un propósito exploratorio, realizado a través del estudio de caso simple.

La recolección de datos en el estudio de caso se rige por tres principios: el uso de múltiples fuentes de información, la creación de una base de datos del estudio de caso y el establecimiento de una cadena de evidencias. Respecto al uso de múltiples fuentes de datos (triangulación) permite líneas convergentes de investigación (Yin, 2003), lo que significa que varias fuentes de información conducen a las mismas conclusiones o resultados. La base de datos y la cadena de evidencias quedan reflejadas en el protocolo del estudio de caso, que hace parte del presente trabajo, convirtiéndose en la guía de la investigación (Anexo A Protocolo del Estudio de Caso).

### **3.5 Elementos del diseño de la investigación**

El estudio de caso fue escogido como el camino principal para la exploración del comportamiento innovador dentro de una empresa de servicios, así como de la interacción con el compromiso de los empleados, dirigiendo el análisis hacia las personas que realizan las tareas de diseño y elaboración de los servicios, con el fin de establecer “cómo” sucede el fenómeno en cuestión en este tipo de empresas, sin que el investigador contara con algún control sobre los hechos. En particular, este estudio examina la presencia del comportamiento innovador en las empresas de servicios y el proceso intrínseco que lo genera, motiva y mantiene, así como su vínculo en la administración del negocio y la importancia que representa su gestión y ejecución en términos de ventajas competitivas para la empresa.

Una vez descrita la situación que origina el presente estudio de caso, y en atención al contenido de los trabajos de Yin, a continuación se presenta una descripción de los elementos que integran el diseño de esta investigación.

La presente investigación tiene como punto de partida la pregunta “cuál”:

“¿Cuál es el rol del comportamiento innovador en la fase de diseño y elaboración del servicio?”

El fundamento de la cuestión de investigación que aquí se estudia se presenta bajo la siguiente declaración:

“El propósito del diseño del estudio de caso es investigar el fenómeno del comportamiento innovador y su rol en la gestión de las empresas de servicios, mediante la exploración de las diferentes formas bajo las cuales se

manifiesta, los hechos, las actitudes y aptitudes que lo originan, así como el vínculo que lo relaciona, o no, con el compromiso de los empleados en el desarrollo de tareas específicas de diseño y elaboración de los servicios que suministra la empresa. En este mismo contexto, la exploración busca determinar el alcance y/o la funcionalidad del comportamiento innovador en las actividades de la línea de negocio de la empresa”.

El propósito en mención y las preguntas de la investigación guiaron el proceso de elaboración de los instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas), así como la recolección de datos y el análisis de los mismos (procesos de codificación y categorización). De esta forma, el propósito y las preguntas de la investigación se utilizaron para elaborar el análisis de resultados en el formato de proposiciones.

Las narraciones obtenidas durante la recolección de datos, y relacionadas con las tareas y acciones ejecutadas en la fase de diseño y elaboración de los servicios (a nivel directivo de la gestión), fueron determinadas como unidades de análisis, con el fin de indagar los elementos, prácticas y factores del comportamiento innovador y la relación que puede surgir, o no, con el compromiso de los empleados, dentro de la estructura de negocio de una empresa del sector servicios. En lo que se refiere a la conexión de datos y proposiciones no se formularon hipótesis, con fundamento en la naturaleza exploratoria del estudio de caso (Yin, 2003). Por último, respecto al criterio de interpretación, este estudio utilizó la teoría fundamentada para el análisis de los datos, cuyo procedimiento se explicará en el Capítulo 4 Análisis de Datos y Discusión de Resultados.

Siguiendo lo expuesto por Yin (2003) el estudio de caso fue ejecutado previo diseño de un protocolo. Además, con el fin de asegurar una recolección rigurosa de datos, las preguntas aplicadas en el estudio de caso se fundamentaron en escalas de medición de los conceptos revisados en la literatura y aplicadas en investigaciones divulgadas en el ámbito científico, conforme una selección rigurosa adaptada al diseño de la estructura temática de esta investigación.

La estructura temática de las herramientas aplicadas en las entrevistas y las encuestas corresponde a un diseño propio de la investigación, en atención a los conceptos revisados en el marco teórico. De esta forma, se mantuvo un orden en la búsqueda de la información tomando en cuenta conceptos relacionados con la innovación, el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados. En primer lugar, se estableció un marco de estudio de la innovación de los servicios – dimensiones de los servicios (concepto, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro y tecnología) –, para continuar con la inclusión de los conceptos objeto de

estudio en cada una de las dimensiones. Posteriormente, se aplicó un bloque de preguntas con el fin de indagar el grado de importancia e implicación de la empresa en procesos de innovación. Conforme lo anterior, se cumple el enunciado señalado por Yin (2003), respecto al carácter esencial que tiene el desarrollo de la teoría en la fase de diseño del estudio de casos, más aún cuando la propuesta del estudio de caso pretende explorar o desarrollar la teoría del comportamiento innovador y su presencia en las actividades de las empresas del sector servicios – elaboración y/o diseño del servicio.

La utilización de las dimensiones del estudio de la innovación de los servicios, se justifica en la especialidad de este trabajo relacionado con la investigación sobre las actividades de elaboración y/o diseño del servicio. El esquema de las dimensiones de los servicios presentada en los trabajos de Den Hertog et al. (2010) y Den Hertog (2000) (Sección 2.2.5 Capítulo 2), plantea seis temas que permiten un estudio lógico y coherente de los servicios con base en las características establecidas a través de sus investigaciones. En el desarrollo de la presente investigación, se hizo una selección de cuatro de las dimensiones: concepto de servicio, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro del servicio y tecnología.

Además de las dimensiones mencionadas, la literatura científica señala el sistema de valores/conjunto de socios comerciales y el modelo de ingresos, pero estas dos dimensiones no fueron tomadas en cuenta por no tener una presencia destacada en las actividades de innovación del caso objeto de estudio. Un argumento que justifica su exclusión corresponde a que el tamaño de la empresa objeto de estudio es pequeño, tanto en volumen de negocio como en el número de empleados, y por tanto, la participación o la co-producción de innovación entre socios comerciales (por ejemplo: proveedores) (dimensión del sistema de valores/conjunto de socios comerciales) es inexistente. Así mismo, la distribución de costos e ingresos en la implementación de la innovación (dimensión del modelo de ingresos) no es un factor imprescindible en el proceso innovador.

El concepto de las dimensiones del estudio de la innovación en las empresas de servicios fue incluido en el protocolo del estudio de caso, teniendo en cuenta que su contenido fue la guía para la elaboración de la herramienta para la exploración del comportamiento innovador, y por tanto, su papel fue determinante en la recolección de datos (Sección 3.8 Capítulo 3 y Anexo A Protocolo del Estudio de Caso).

Las observaciones realizadas sobre el caso objeto de estudio se cumplieron bajo los parámetros del protocolo del estudio de caso, así como

su organización y redacción se hizo atendiendo la estructura temática definida en el protocolo (Anexo A Protocolo del Estudio de Caso).

### 3.6 Criterios para la evaluación de la calidad del diseño de la investigación

#### 3.6.1 Criterios de validez basados en el enfoque positivista de la investigación

En las investigaciones empíricas sociales han sido utilizados cuatro criterios lógicos para evaluar su calidad. El estudio de casos se incluye como una forma de investigación empírica y, por tanto, los cuatro criterios son aplicables a la investigación del estudio de casos. Yin (2003) estableció una lista de tácticas relacionadas con los criterios de evaluación, tal como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11 Criterios para la evaluación de la calidad del diseño de la investigación

Criterio	Táctica	Fase de la investigación en la cual se manifiesta la táctica
<b>Validez del constructo</b>	Uso de múltiples fuentes de evidencia	Recolección de datos
	Establecimiento de la cadena de evidencia	Recolección de datos
<b>Validez interna</b>	Comparación de patrones	Análisis de datos
	Construcción de la explicación	
<b>Validez externa</b>	Uso de la replicación en estudio de casos múltiples	Diseño de la investigación
<b>Fiabilidad</b>	Uso del protocolo de estudio de caso	Recolección de datos
	Elaboración de la base de datos del estudio de caso	Recolección de datos

Fuente: Adaptación de tabla presentada por Yin (2003).

En el presente estudio, la aplicación de las tácticas mencionadas se cumplió de la siguiente manera:

##### 3.6.1.1 Validez del constructo

La validez del constructo se refiere a la calidad de la conceptualización y operatividad de un concepto relevante, siendo necesario considerarla en la fase de la recolección de datos (Gibbert et al., 2008). Por tanto, la validez del constructo significa el grado en que el estudio se dirige a lo que pretende investigar, es decir, hasta qué punto el procedimiento se dirige a la observación exacta de la realidad (Denzin & Lincoln, 1994). Siguiendo lo expuesto por Yin (2003), la presente investigación cumplió con los siguientes pasos:

- a. Selección de situaciones específicas susceptibles de estudio mediante la delimitación de las actividades de la gestión en las empresas de



servicios que se pretenden investigar (tareas de diseño y elaboración de los servicios). Con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación, se utilizaron diferentes fuentes de información en la fase de recolección de datos: entrevistas, encuestas, observaciones y notas (triangulación).

- b. Justificación del proceso bajo el cual se están analizando esas situaciones específicas, mediante el establecimiento de una cadena de evidencia/pruebas. El presente trabajo deja constancia en este mismo documento de las acciones llevadas a cabo durante toda la investigación: planteamiento de preguntas, justificación de la selección del caso, fundamento teórico de los conceptos estudiados, contenidos de los métodos de investigación (transcripción entrevistas y observaciones grabadas en audio, transcripción de encuestas), proceso de análisis y resultados.

#### 3.6.1.2 Validez interna

La validez interna también recibe el nombre de validez lógica (Cook & Campbell, 1979; Yin, 1994), y hace referencia a las relaciones causales entre las variables y los resultados, por lo que se vincula con la fase del análisis de datos (Yin, 1994). Con el fin de aumentar la validez interna se han establecido tres medidas descritas por Gibbert et al. (2008). En primer lugar los investigadores que aplican la estrategia del estudio de casos deben formular un marco de investigación claro con el cual se demuestre que la variable  $x$  conduce al resultado  $y$ , sin que  $y$  haya sido provocado falsamente por una variable  $z$ . En segundo lugar, a través de la implementación de una coincidencia de patrones los investigadores deben hacer una comparación empírica de los patrones observados con los previstos o con los establecidos en estudios previos y en diferentes contextos (Denzin & Lincoln, 1994; Eisenhardt, 1989). Y por último, la teoría de la triangulación permite al investigador verificar los resultados adoptando diferentes perspectivas (Yin, 1994). Respecto a la primera medida, Yin (2003) advierte que la validez interna está dirigida a los estudios causales o explicativos en los cuales el investigador intenta determinar que  $x$  es causa de  $y$ . Por tanto, la validez interna no es aplicable a estudios exploratorios a los que no les interesa hacer declaraciones causales.

En esta investigación, el carácter exploratorio sin demostración de relaciones causales, se enfoca en la aplicación de la validez interna a través de la triangulación de los datos y la comparación de patrones (análisis de teoría existente y proceso de categorización de los datos).

### 3.6.1.3 Validez externa

De acuerdo con Gibbert et al. (2008) este criterio está fundamentado en la creencia intuitiva de que las teorías deben ser demostradas para explicar los fenómenos no sólo en el entorno en el que se estudian, sino también en otros ámbitos. Los estudios de casos simple o múltiples no permiten la generalización estadística (ej. inferir conclusiones acerca de la población) (Numagami, 1998; Yin, 1994), sin que esto implique que los estudios de caso carecen de generalización. Los expertos en metodología diferencian entre la generalización estadística y la generalización analítica. Esta última es un proceso independiente de la generalización estadística, ya que se refiere a una generalización que parte de la observación empírica de la teoría, más no de una población (Yin, 1994, 1999).

Por otra parte, Eisenhardt (1989) señala que los estudios de caso pueden ser el punto de partida para desarrollar la teoría y sugiere que un análisis transversal implica la ejecución de cuatro a diez estudios de caso que pueden ser una base sólida para la generalización analítica. Asimismo, se pueden realizar diferentes estudios de caso dentro de una misma organización – métodos de segmentación (Yin, 1994). Por último, Cook y Campbell (1979) advierten que los investigadores deberán proporcionar una justificación clara para la selección del estudio de casos, así como detalles amplios sobre el contexto del estudio de caso que permita al lector la apreciación de las opciones de muestras de los investigadores.

La presente investigación no pretende la generalización analítica por tratarse de un estudio de caso simple. No obstante, desarrolló una acción de análisis completo dentro de la misma empresa. De esta forma, realizó una descripción detallada del proceso de investigación con la finalidad de servir de guía a futuras investigaciones. Además, practicó la implementación del instrumento de investigación en dos contextos diferentes al del caso objeto de estudio (casos piloto), situación que permite verificar la capacidad de análisis que tiene el modelo en otros ámbitos y, por tanto, podría llegar a ser útil en aplicaciones académicas futuras.

### 3.6.1.4 Fiabilidad

El criterio de la fiabilidad se refiere a la ausencia de error aleatorio, lo cual permite que investigadores posteriores lleguen a las mismas ideas siguiendo los mismos pasos desarrollados en el presente estudio (Denzin & Lincoln, 1994). En este caso, las palabras claves son transparencia y replicación. La transparencia puede aumentar a través de medidas como la documentación cuidadosa y la aclaración de los procedimientos de investigación, como por ejemplo la elaboración del protocolo del estudio de

caso (reporte que especifica cómo se ha llevado a cabo la totalidad del estudio de caso). La replicación se puede alcanzar mediante la elaboración de una base de datos del estudio de caso (notas, documentos, relatos recogidos durante el estudio), organizada de tal forma que facilite la recuperación de información a los investigadores posteriores (Yin, 1994). En consecuencia, el objetivo final es facilitar la reiteración del estudio de caso (Leonard-Barton, 1990).

Las tres formas de validación no son independientes, es decir, sin una lógica teórica clara y causal – validez interna – y sin un vínculo cuidadoso entre la conjetura teórica y las observaciones empíricas – validez del constructo – no puede haber validez externa (Cook & Campbell, 1979; Scandura & Williams, 2000). Por tanto, existe una relación jerárquica de los tipos de validez, la validez interna y del constructo que actúan como condición *sine qua non* para la validez externa (Gibbert et al., 2008).

La presente investigación estuvo dirigida por un protocolo del estudio de caso (Anexo A Protocolo del Estudio de Caso), así como por una base de datos en la que consta toda la documentación producida y analizada. Es preciso destacar que, además del protocolo del estudio de caso, la fiabilidad de la investigación fue reforzada demostrando la idoneidad del método de recogida y análisis de datos, al exponer que la recolección y análisis de datos fueron detallados, serios, transparentes y precisos. La sección 3.11 del Capítulo 3 y el Capítulo 4 describen en forma detallada la colección de datos del estudio de caso y el proceso de análisis de datos.

### **3.6.2 Criterios de validez propuestos en oposición al positivismo y con mayor énfasis en la naturaleza de las ciencias sociales**

En la sección 3.3 (Estrategia de la investigación: Estudio de caso) se expusieron los criterios que algunos investigadores han señalado para justificar y fortalecer la aplicación de los estudios de caso en la investigación científica, haciendo la distinción de los criterios de validez basados en la perspectiva positivista de la investigación y en otros criterios cuya adaptación está acorde con las características propias de la investigación en ciencias sociales. La explicación de los criterios positivistas fueron descritos en las secciones 3.3.2.1 y 3.6.1, y a continuación se hará una descripción de los criterios opuestos a los positivistas aplicados en la presente investigación, y que fueron mencionados a priori en la sección 3.3.2.2.

### 3.6.2.1 Descripción amplia del fenómeno social – Negación de la búsqueda de reglas/leyes universales

Las ciencias sociales tienen un contenido diferente a las ciencias naturales, motivo por el cual los criterios para determinar la validez de las investigaciones en ciencias sociales tienen que ser diferentes (Flyvbjerg, 2001). Asimismo, bajo esta perspectiva es relevante señalar la imposibilidad de los estudios de caso para generalizar sus resultados en la forma en la que se hace una generalización estadística (Numagami, 1998; Yin, 1994). Por tanto, el estudio de caso que se presenta en esta investigación cumple con una descripción minuciosa del fenómeno y su entorno: comportamiento innovador y compromiso de los empleados dentro de una empresa familiar del sector servicios – observación de hechos contemporáneos. La utilización de múltiples fuentes de información amplió la representación del fenómeno y enriqueció su contenido con la presencia de hechos característicos que se lograron captar en las etapas de observación.

### 3.6.2.2 Descarte de la representatividad y relevancia de la singularidad

El trabajo de investigación que se llevó a cabo dentro de una sola empresa permitió realizar un examen de cada una de las actividades cumplidas dentro de la misma. El acceso a la información y la participación activa de las personas involucradas en el fenómeno observado dan lugar a una comunicación efectiva, eficaz y continua con el investigador. De esta forma, el proceso de investigación no está dirigido a concluir que el contenido de las observaciones y/o el análisis de datos ocurre de la misma forma en todas las actividades de elaboración del servicio en las empresas pertenecientes a este sector, por el contrario, se establece que es un solo caso que presenta determinadas características relacionadas con un fenómeno específico. La presencia de esos elementos particulares destaca la singularidad del fenómeno social y se plantean como el punto de partida para dar continuidad a las investigaciones empíricas con fundamento en la estrategia del estudio de caso simple. El análisis de las relaciones causales que puedan surgir, así como de los elementos en común o diferenciales, podrá llevarse a cabo en un futuro cuando existan suficientes investigaciones que permitan establecer parámetros paralelos o divergentes con relación a un mismo fenómeno.

### 3.6.2.3 Transferencia del conocimiento

En el desarrollo de las investigaciones de las ciencias sociales la transferencia del conocimiento se puede relacionar con la generalización que tanto interés genera a las investigaciones de las ciencias naturales. La transferencia del conocimiento se plantea como una acción del lector, que

no consiste en la reproducción de resultados, sino en la posibilidad de aplicar esos resultados a situaciones similares, siempre bajo la observación de las características propias del caso nuevo (Mariotto et al., 2014). Por tanto, el investigador tiene como responsabilidad la presentación ordenada de toda la información del caso, con el fin de que el lector tenga a su disposición todo lo necesario para juzgar si los planteamientos de la investigación son o no aplicables a su caso concreto (Lincoln & Guba, 1985).

En este orden de ideas, se observa que todos los criterios de validez expuestos se integran y complementan para hacer que la investigación sea robusta, firme, justificada, en otras palabras para que la investigación tenga la calidad de un trabajo científico. En síntesis, la investigación descriptiva y/o exploratoria del fenómeno debe tener un contenido explícito de su procedimiento, formas de obtención y análisis de datos, que se materializa en el protocolo del estudio de caso (validez del constructo, validez externa, fiabilidad). La utilización de diferentes fuentes de información – *triangulación* – permite que el investigador justifique las características del caso y pueda presentarlas como fundamento de la particularidad del mismo, sin necesidad de adaptarlas a unas reglas generales dictadas por otros estudios (descripción detallada, relevancia de la singularidad). Como punto final, la difusión del conocimiento como labor académica del estudio de caso, es posible gracias al contenido escrito de la investigación, la documentación en la que consta el desarrollo de la misma será el instrumento a través del cual los lectores se acercarán al fenómeno y tendrán los elementos necesarios para acceder a los resultados del conocimiento empírico y académico, y desde ese momento podrán ser partícipes en la aplicación, modificación o rechazo de la nueva teoría.

### **3.7 Criterios para el análisis de los datos: Teoría fundamentada**

Una vez realizada la descripción de los criterios que permiten la evaluación de la calidad del diseño de la investigación, en esta sección se harán unas consideraciones relacionadas con el enfoque de la lógica seguida en el proceso de análisis de datos: la teoría fundamentada.

La teoría fundamentada corresponde a un diseño de investigación con datos cualitativos en la cual el investigador desarrolla una explicación general (teoría) de un proceso, acción o interacción formada por los puntos de vista de un gran número de participantes (Creswell et al., 2007; Strauss & Corbin, 1998).

El origen de la teoría fundamentada surge a partir de un trabajo en sociología realizado por Barney Glaser y Anselm Strauss en 1967. Los

estudios de la teoría fundamentada, en el ámbito de la sociología, sostenían que las teorías deberían sustentarse en datos de campo, en especial sobre acciones, interacciones y procesos sociales de las personas (Glaser & Strauss, 1967). En este sentido, la teoría fundamentada implica la generación de una teoría basada en acciones, interacciones o procesos, a través de la relación de categorías de información basadas en la colección de datos de los participantes (Creswell et al., 2007). Es así como, el investigador interactúa con quienes están siendo investigados, convirtiéndose en el instrumento principal durante la obtención y el análisis de datos (Alvesson, 2003).

El desarrollo de esta investigación se realizó a través de un proceso inductivo procedente de la construcción de conceptos y teorías. La creatividad y la intuición procedentes de los datos, la experiencia, las teorías existentes o el sentido común, se suman al proceso de inspiración dentro del mismo proceso de construcción de la teoría, lo anterior corresponde a lo que Weick denominó la imaginación disciplinada (Weick, 1989).

La implementación de la teoría fundamentada implica una revisión de la literatura por parte de los investigadores con el fin de dar un uso más riguroso a este enfoque (Denk, Kaufmann, & Carter, 2012). En este sentido, los mismos autores advierten de las diferencias entre las escuelas en el campo de la teoría fundamentada, así como de las consecuencias que conlleva su aplicación. Glaser y Strauss desarrollaron la teoría fundamentada como respuesta a las críticas dirigidas a la falta de rigor en la investigación interpretativa (Glaser & Strauss, 1967). Sin embargo, con el paso del tiempo cada autor desarrolló un enfoque metodológico diferente, lo cual generó dos escuelas de pensamiento distintas (Stern, 1994). Las diferencias de las dos escuelas fueron estudiadas a través de cinco dimensiones propuestas por Jones y Noble (Jones & Noble, 2007) y una sexta por Denk et al. (2012) como se señalan a continuación.

### **3.7.1 Distancia entre la teoría y el investigador**

Glaser señala que los investigadores mantienen la distancia e independencia del fenómeno que estudian (Locke, 1996). Por el contrario, Strauss alienta a los investigadores para que construyan sus estudios sobre conocimientos existentes obtenidos a partir de experiencias profesionales y personales anteriores.

Denk et al. (2012) concluyen que entrar en el campo de investigación sin un conocimiento previo acerca del fenómeno a investigar es poco realista. Es así como, siguiendo lo expuesto por Strauss, el descubrimiento de un

tema principal está asociado a un contexto determinado y, por tanto, la teoría emerge en ese mismo contexto.

### **3.7.2 Categoría básica**

Esta categoría es definida como la categoría central del fenómeno sobre la cual gira el análisis de la teoría y, como tal, explica la mayoría de los comportamientos del fenómeno investigado (Mello & Flint, 2009). Bajo el enfoque de Glaser, la categoría básica es un patrón de comportamiento del que se ocupan los participantes de la investigación. En consecuencia, la teoría fundamentada sería una teoría que integra todos los matices de los datos bajo un esquema general que los investigadores deben identificar, por lo que solo permite que surja una sola categoría básica (Denk et al., 2012).

En el caso de Strauss, la categoría básica es un patrón de comportamiento subyacente a una pregunta de investigación predeterminada. Por tanto, el análisis de la teoría fundamentada se convierte en una teoría emergente relacionada con la descripción de las interacciones sociales que determinan el patrón de comportamiento. Esta predeterminación de la investigación ocurre porque es posible que las categorías y subcategorías estén conectadas con una categoría básica emergente o, simplemente, porque no existe la obligación a que aparezca una categoría central (Denk et al., 2012).

### **3.7.3 Desarrollo de la teoría**

Según la escuela de Glaser, el objetivo de la teoría fundamentada es la generación de una teoría conceptual que explique los patrones de comportamiento (Glaser, 2003). Sin embargo, el pensamiento de Strauss no plantea la generación de una teoría, sino que señala la posibilidad de otros objetivos como la elaboración de descripciones útiles o el establecimiento de un orden de conceptos (Strauss & Corbin, 1998). Por tanto, si el propósito de un estudio consiste en la elaboración o la ampliación de la teoría, los investigadores deberían seguir el enfoque de Strauss porque, a diferencia de Glaser, permite el uso de la teoría fundamentada para fines diferentes a la teoría en desarrollo (Denk et al., 2012).

### **3.7.4 Procedimientos específicos**

Glaser afirma que la teoría fundamentada tiene procedimientos claros y extensos, que deben seguirse para que el estudio sea reconocido como producto de la metodología de la teoría fundamentada (Glaser, 2001). Por otra parte, Strauss y Corbin son flexibles y alientan a los investigadores para que escojan, rechacen o ignoren procedimientos de acuerdo con sus propias necesidades (Strauss & Corbin, 1998).

La advertencia de Glaser se dirige a exigir la aplicación de procedimientos de análisis estrictos que incluyan: codificación, comparación constante, muestreo teórico, memos, construcción de categorías, densificación, identificación de la categoría básica, delimitación, saturación, clasificación y comunicación de los resultados, argumentando, que solo de esta forma, la teoría fundamentada puede ser reconocida como metodología (Denk et al., 2012).

Strauss y Corbin consideran que los pasos mencionados pueden tenerse como una guía pero no tienen que seguirse dogmáticamente, sino que pueden utilizarse de forma creativa y flexible conforme se adecúen a la investigación del fenómeno (Strauss & Corbin, 1998).

### **3.7.5 Clasificación de procedimientos**

Según el enfoque de Glaser la clasificación de la codificación es abierta, selectiva y teórica. En etapas tempranas de la investigación hay un margen amplio de libertad para que el investigador pueda identificar la mayor cantidad de categorías posible durante la codificación abierta, que a su vez termina cuando emerge la categoría básica. La fase de codificación selectiva se limita solo a las variables relacionadas con la identificación de la categoría básica y la fase de la codificación teórica consiste en relacionar todas las categorías para formar la teoría (Denk et al., 2012).

Strauss y Corbin fundamentan su análisis en una categorización abierta, axial y selectiva. La categorización abierta consiste en la agrupación de clasificaciones conceptuales similares bajo una categoría común. La utilización de subcategorías, propiedades y dimensiones mejora el desarrollo de la teoría (Strauss & Corbin, 1998). La categorización axial permite especificar el contexto de cada categoría, definiendo condiciones, las estrategias para analizar una categoría específica y las consecuencias de esas estrategias. En la categorización selectiva es cuando se vinculan las diferentes categorías para formar un complejo teórico más grande (Strauss & Corbin, 1998).

### **3.7.6 Criterio de evaluación**

Glaser identifica cuatro características necesarias en la evaluación de la eficacia del enfoque de la teoría fundamentada (Glaser, 1978):

- El ajuste del concepto emergente con los patrones sociales analizados.
- La viabilidad del trabajo relacionada con la habilidad de la teoría emergente para explicar el fenómeno objeto de estudio.
- La relevancia del concepto con relación a las principales preocupaciones de los participantes.



- La capacidad de modificación, es decir, que los datos adicionales puedan modificar la teoría emergente.

El enfoque de Strauss y Corbin es diferente y señala la necesidad de aplicar de forma exhaustiva los siguientes criterios: credibilidad, transferencia, confianza, capacidad de confirmación, integridad, ajuste, comprensión, generalización y control (Denk et al., 2012).

Strauss y Corbin interpretan los criterios de fiabilidad y generalización así: la fiabilidad se alcanza cuando estudios posteriores aplican la misma recolección de datos y proceso de análisis bajo condiciones idénticas o similares (Strauss & Corbin, 1990). De esta forma, habrá investigadores capaces de generar los mismos resultados teóricos. La generalización significa que la teoría fundamentada se puede extender/aplicar en la medida en la que se especifican las condiciones que están vinculadas a través de la acción/interacción para la obtención de consecuencias definitivas. Es así como Strauss y Corbin subrayan la necesidad del ajuste del proceso de investigación y el fundamento de los resultados empíricos (Denk et al., 2012).

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que Glaser defiende un enfoque de la teoría fundamentada en el cual los académicos permiten que la teoría surja libremente de los datos. Por parte de Strauss y Corbin, el enfoque se dirige a la aplicación de técnicas de los procedimientos de codificación en el desarrollo de la teoría (Denk et al., 2012). Sin embargo, las diferencias de las dos escuelas no las hacen excluyentes, teniendo en común los siguientes términos tal como lo señalan Denk et al. (2012):

- Comparación constante: investigación de semejanzas y diferencias dentro y entre los incidentes encontrados en los datos.
- Desarrollo de la categoría: identificación de conceptos abstractos bajo los cuales otros conceptos se resumen como resultado de las características uniformes que los identifican.
- Desarrollo de las características: identificación de las características y atributos que dan significado a una categoría específica.
- Codificación sistemática: organización de los datos en categorías.

De acuerdo con el análisis de la teoría fundamentada desde las perspectivas de Glaser y Strauss descritas en esta sección, es posible establecer una clara identificación de esta investigación con la corriente de Strauss. La investigación del comportamiento innovador tiene una creciente trayectoria durante los últimos veinte años, y por este motivo el contenido de los estudios previos fue el primer acercamiento al fenómeno. De esta forma, la investigación se inició con la búsqueda de conceptos, resultados y

conclusiones existentes en la literatura científica, continuó con un contacto directo con el fenómeno desde dos perspectivas (servicios de hostelería y servicios de distribución – comercio al por menor) e identificó un vacío por el cual encaminó el desarrollo de la investigación a través de una pregunta inicial *¿cuál es la conducta de los empleados en la fase de elaboración del servicio?* Establecida la pregunta que enmarca el fenómeno en cuestión, se continuó con la categorización y subcategorización de los hechos relacionados con el fenómeno y el entorno que los rodea, para terminar con la identificación de las relaciones entre las categorías y subcategorías y de esta forma construir la teoría del fenómeno investigado.

### **3.8 Desarrollo de la herramienta para la exploración del comportamiento innovador**

Con el fin de continuar con la exploración del comportamiento innovador, en el presente estudio de caso se planteó la necesidad de elaborar una herramienta que permitiera obtener información detallada y pertinente. La preparación de esa herramienta se sustenta en el seguimiento de los parámetros trazados por la teoría fundamentada: comparación constante, desarrollo de categorías, caracterización de las categorías y codificación sistemática, siendo los puntos de coincidencia de las dos corrientes lideradas por Glaser y Strass y Corbin (Sección 3.7.6 Capítulo 3).

Desde el primer momento de la búsqueda en la literatura académica se mantiene la rigurosidad del estudio, de tal forma que cada acción que se lleva a cabo está enmarcada dentro de las pautas científicas, no sólo por la observación de los criterios que rigen la aplicación de la teoría fundamentada, sino también con la aplicación de los principios que dirigen el estudio de caso. El análisis de la información obtenida en la literatura académica estuvo encaminado a determinar el fundamento de cada una de las acciones de la investigación. En este sentido, el contenido de los estudios académicos es la base del diseño de la herramienta mediante la cual se hizo la recolección de los datos.

La recolección de datos se planteó bajo la perspectiva del comportamiento innovador, por lo que en primer lugar, se acudió a la búsqueda de las escalas de medición de este fenómeno. En segundo lugar, se proyectó la asociación del comportamiento innovador con el compromiso de los empleados en un contexto específico: empresas de servicios. En este sentido, se diseñó una primera herramienta con la cual se pretendían obtener los datos del estudio de caso con fundamento en las escalas de

medición del comportamiento innovador y del compromiso de los empleados presentes en la literatura científica.

En la revisión de la literatura que contiene las escalas de medición, se detectó un vacío académico que pone de manifiesto que las investigaciones publicadas han llevado a cabo un estudio del comportamiento innovador en empresas de diversas clases, sin detenerse en el caso específico de las empresas de servicios. Es así como, se observa que el comportamiento innovador ha sido analizado de forma amplia en el entorno de la manufactura, donde la innovación se materializa en un producto tangible, siendo necesario verificar la conducta de los empleados en un entorno en el cual el producto es intangible (servicios).

Por otra parte, las empresas de servicios han sido estudiadas bajo la perspectiva de la atención al cliente y, específicamente, se ha analizado cómo ocurre el comportamiento innovador al momento de la prestación del servicio (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b), pero ¿qué sucede antes de poner a disposición de los clientes un determinado servicio? y ¿cómo es el proceso de valoración interno para diseñar un nuevo servicio?

En el proceso de análisis del fenómeno se percibe la ausencia de un estudio que valore la situación de la empresa ante la necesidad de la creación de un nuevo servicio. Por tanto, la presente investigación se dirigió a la búsqueda de información científica relacionada con la innovación en servicios, revisando dos artículos académicos que analizan la investigación en servicios a través de cuatro dimensiones: concepto del servicio, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro del servicio y tecnología (Den Hertog et al., 2010; Den Hertog, 2000).

El establecimiento de las dimensiones de la innovación en los servicios permitió la categorización de los datos, tanto en la etapa previa como en el momento de la recolección de datos, señalando al comportamiento innovador como la categoría básica de la investigación y al compromiso de los empleados como concepto subyacente. Conforme lo anterior, se realizó una clasificación de los conceptos asociados al comportamiento innovador dentro de la tercera dimensión (sistema de gestión/suministro del servicio) y bajo la subdivisión que la presente investigación identificó así: ámbito de trabajo, generación e implementación de ideas y liderazgo (Nederveen et al., 2010; Noefer et al., 2009; Pundt et al., 2010; Scott & Bruce, 1994; Yuan & Woodman, 2010).

Con la identificación de los conceptos en mención, se elaboró una segunda herramienta de exploración en forma de cuestionario que tuvo cuatro versiones. Las diferentes versiones estaban compuestas de un listado

de preguntas, que a medida que se leía y comparaba con las escalas de medición encontradas en la literatura, cambiaba y se adaptaba conforme a la eliminación de preguntas duplicadas o similares y a la necesidad de reducir el número de preguntas para facilitar su aplicación frente al entrevistado/encuestado para evitar cansancio, aburrimiento y/o desinterés.

La herramienta de investigación consta de dos cuestionarios. El primero de ellos fue diseñado como guía de la entrevista del directivo de la empresa, y el segundo cuestionario se presenta como una encuesta dirigida a los empleados (Anexo E y F Herramienta para la exploración del comportamiento innovador – Directivos/Empleados). En este orden de ideas, la estructura del primer cuestionario es más compleja, mientras que el segundo se enfoca únicamente en el tema del comportamiento innovador (asociado a la dimensión del sistema de gestión/suministro del servicio). La complejidad del cuestionario de los directivos se fundamenta en el conocimiento más detallado que tiene el director/gerente de los aspectos generales de la empresa y de la gestión de la innovación, además porque se trata del empleado que está vinculado directamente con la elaboración e implementación del servicio, tal como se deduce de la recolección de datos.

La herramienta de exploración del comportamiento innovador aplicada al directivo (cuestionario guía para la entrevista al directivo de la empresa), consta de una primera parte en la que se busca recolectar información general de la empresa. En una segunda parte se plantearon preguntas clasificadas de acuerdo con las dimensiones de los servicios: concepto del servicio, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro del servicio. El contenido final de esta segunda parte abarca un grupo de preguntas para obtener la información del compromiso de los empleados y del uso de las tecnologías en el proceso de innovación de la empresa (dimensión de tecnología). En una tercera y última parte se presentó una pregunta final que busca establecer el grado de importancia de cinco objetivos relacionados con las innovaciones implementadas por las empresas.

A continuación, se presenta el detalle del contenido de cada parte de los dos cuestionarios, siguiendo el orden descrito en el párrafo anterior.

### **3.8.1 Información general de la empresa**

Cuestionario del directivo: A través de estas preguntas se obtuvo información general de la empresa, tal como el volumen de negocio, con fundamento en la pregunta A.7 Resultados Económicos de la Encuesta sobre Innovación en las Empresas 2012 (INE, 2012), las características personales y de formación de la plantilla de personal, la percepción del

tamaño de la competencia de la empresa en el ámbito geográfico local, la implementación de sistemas de calidad, así como el uso de las tecnologías de la información en la elaboración y prestación del servicio. Estas preguntas fueron elaboradas dentro de la investigación y adaptadas a la necesidad de información y tipo de empresa objeto de estudio.

Cuestionario de los empleados: En la primera parte se solicitó información relacionada con la antigüedad en la empresa, la edad del empleado, el grado de formación, la percepción de los nuevos servicios y/o modificaciones introducidos recientemente en la empresa, así como el grado de participación en la elaboración e implementación de los nuevos servicios y/o modificaciones.

### **3.8.2 Dimensiones del servicio**

#### **3.8.2.1 Concepto del servicio**

Analiza el proceso de innovación dentro de la empresa de servicios. La información que se busca hace referencia a la frecuencia en la introducción, mejora o renovación de servicios, la gestión interna de la innovación (asignación del departamento responsable, cambios organizativos, canales de comunicación internos para el conocimiento de las necesidades de los clientes, correspondencia con los objetivos/misión de la empresa), y las fuentes de información y conocimiento para la innovación en los servicios. Esta parte solo se incorporó en el cuestionario del directivo.

Las preguntas con las cuales se elaboró la escala para esta dimensión corresponden parcialmente al contenido de la Encuesta de Innovación Comunitaria (en inglés: Community Innovation Survey - CIS 2010) (Eurostat, 2010) y de la Encuesta sobre Innovación en las Empresas del Instituto Nacional de Estadística de España (INE, 2012). Asimismo, se incluyen dos preguntas elaboradas dentro de esta investigación y relacionadas con el uso de la tecnología y los canales de comunicación de la organización para conocer las necesidades de los clientes y usarlas como base para la creación de nuevos servicios.

**Justificación.** En el proceso de investigación y consulta de los documentos con información relacionada con la medición de la innovación, se analizó la encuesta de innovación comunitaria CIS 2010 y la encuesta sobre innovación de las empresas del INE – España. Algunas preguntas fueron adaptadas al caso particular de esta investigación, teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio por su tamaño y su actividad económica no tiene en su organigrama un departamento de I+D y tampoco pertenece a un grupo empresarial (B1.1-2; B1. 6). También se buscó

información relacionada con la presencia o no de una estructura dentro la empresa encargada de la gestión de las nuevas ideas (B1.3-5). Las preguntas posteriores fueron desarrolladas con el fin de tener información acerca de la importancia de la innovación en la empresa, de las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la innovación, así como de la motivación de la empresa para innovar (B1.7-9). La última pregunta se estableció como opcional y fue tomada de la sección 4.1 de la Encuesta de Innovación Comunitaria (Eurostat, 2010), con el fin de conocer si la empresa ha dejado pendientes procesos de innovación por abandono o porque están en ejecución.

### 3.8.2.2 Interacción con el cliente

Permite conocer si existe alguna experiencia de comunicación entre el cliente y la empresa a través de la prestación del servicio. Las preguntas de esta dimensión fueron desarrolladas en el curso de esta investigación.

**Justificación:** Las primeras preguntas evalúan la comunicación con el cliente, buscando la información relacionada con las sugerencias que presentan los clientes (acerca del servicio, de las instalaciones, de los empleados), la valoración que el cliente hace respecto al tiempo de respuesta a sus sugerencias y a la fiabilidad del servicio (B2.1-7). Las dos últimas preguntas, tienen como objetivo obtener información general del origen de los clientes que tiene la empresa (B2.8-9).

En el caso objeto de estudio no se hizo aplicación del primer grupo de preguntas (B2.1-7) porque de acuerdo con la información suministrada por el directivo de la empresa y la tarea de observación realizada no se encontró que fueran útiles. Sin embargo, estas preguntas tuvieron su origen en la aplicación de la herramienta a los casos piloto, relacionados con el sector de la hostelería (Sección 3.9.2 Capítulo 3), en los cuales se observó que la interacción de los clientes tiene un papel destacado en la valoración de la calidad del servicio, el grado de satisfacción y el cubrimiento de las necesidades/expectativas de los clientes.

### 3.8.2.3 Sistema de gestión/suministro del servicio

Esta parte del cuestionario es el núcleo de la investigación. En primer lugar, esta dimensión se refiere a la forma en la que la empresa gestiona el entorno de trabajo para que sus empleados cumplan sus funciones y, por tanto, pueda crear, desarrollar e implementar nuevos servicios. En segundo lugar, el análisis del comportamiento innovador se relaciona con esta dimensión porque se trata de un fenómeno susceptible de ser gestionado por la empresa en el momento en el que se requiera poner en marcha ideas

creativas o deban adaptarse las innovaciones necesarias para suministrar el servicio. Como se explicó anteriormente, y de acuerdo con el seguimiento de las directrices de la teoría fundamentada, la presente investigación siguió el proceso de categorización en atención a los criterios del ámbito de trabajo, la generación e implementación de ideas, el liderazgo y el compromiso de los empleados.

En el cuestionario de los empleados, esta dimensión corresponde a la segunda parte y se compone de los mismos criterios señalados en el párrafo anterior. La diferencia respecto al cuestionario del directivo, radica en que contiene un mayor número de preguntas, permitiendo establecer una situación detallada de la percepción de los conceptos que hacen referencia al comportamiento innovador de los empleados. El cuestionario en mención, tiene su fundamento en la necesidad de obtener datos del comportamiento innovador de los empleados, pero a medida que la investigación avanzaba se dedujo, tanto de la entrevista con el directivo como de las observaciones, que la acción sobre la cual recaía la investigación – diseño y elaboración de los servicios – no corresponde a los empleados de la empresa objeto de estudio. No obstante, se llevó a cabo su aplicación para alcanzar así una aproximación a la praxis del concepto, verificar la viabilidad de las preguntas y conocer la situación de los empleados con relación a la implementación de las novedades propuestas por los directivos de la empresa.

#### 3.8.2.3.1 Ámbito de trabajo

Cuestionario del directivo: las preguntas incluidas en esta parte fueron tomadas de las escalas de Scott y Bruce (1994), empleadas también por Yuan y Woodman (2010) (B3.1-4). La pregunta B3.1.5 fue desarrollada en esta investigación con fundamento en el contenido de las investigaciones de Yuan y Woodman (2010) y Noefler et al. (2009). Las preguntas comprendidas entre B3.1.6-7 fueron desarrolladas en esta investigación y pretendían conocer la existencia o no de procesos de formación por parte de la empresa hacia sus empleados. Las preguntas comprendidas entre B3.1.8-9 también fueron desarrolladas en el curso de la investigación, teniendo en cuenta que las escalas de los autores en mención señalan el ítem de las recompensas, razón por la cual se consideró necesario hacer una exploración de la existencia o no de las mismas en la empresa objeto de estudio. La última pregunta se incluyó con el fin de explorar el alcance o los límites que la empresa puede fijar para la ejecución de nuevas ideas (B3.1.10).

Cuestionario de los empleados: se tuvieron en cuenta las siguientes escalas: Preguntas A1 y A6 Zhou y George (2001); A2-4 Yuan y Woodman

(2010); A5 y A7 adaptada de Yuan y Woodman (2010); A8 Pundt et al. (2010); A9 elaboración propia como complemento de la pregunta A8; A10 Yuan y Woodman (2010); A11 adaptada de Nederveen et al. (2010).

**Justificación.** Los estudios de los investigadores señalados en el párrafo anterior están enfocados en el análisis del comportamiento innovador y el ámbito de trabajo, tomando en cuenta el rol del empleado, los supervisores y el equipo de trabajo. Asimismo, se observó que la comunicación es un elemento fundamental de las relaciones dentro del ambiente de trabajo, razón por la cual se hizo mención a la retroalimentación de los supervisores y la comunicación entre el equipo de trabajo. En consecuencia, a través de las últimas preguntas se pretendía indagar acerca de la existencia de procesos de formación/actualización para los empleados, de la actitud de los empleados en estas actividades y de la implicación de la empresa en el manejo de recompensas y disposición presupuestal o estratégica para aplicar nuevas ideas.

#### 3.8.2.3.2 Generación e implementación de ideas

Cuestionario del directivo: la estructura de esta parte del cuestionario se fundamenta en las escalas de Scott y Bruce (1994) (B3.2.1); Kleysen y Street (Kleysen & Street, 2001) (B3.2.2); Yuan y Woodman (2010) (B3.2.3-4). Por otra parte, el final de esta parte (B3.2.5-9) contiene preguntas que buscaban conocer la gestión de la adopción de ideas como forma de implementación y que en ocasiones consiste en ideas anteriores que se reutilizan o ideas que se ajustan de otras empresas. También se pretendía conocer la actitud general de los empleados frente a la posibilidad de cambios o de un problema, ¿son activos, pasivos o indiferentes?

Cuestionario de los empleados. Tiene los siguientes fundamentos: Pregunta B1-2 Yuan y Woodman (2010); B3-4 Scott y Bruce (1994); B5-6 Yuan y Woodman (2010); B7 y B9 Kleysen y Street (2001); B8, B10-13 con fundamento en Yuan y Woodman (2010); B14 Kleysen y Street (2001); B16 adaptada de las escalas de Yuan y Woodman y B17 elaborada en esta investigación con el fin de identificar si una idea actual corresponde a una idea usada anteriormente. La pregunta B15 no se aplicó porque no se consideró útil, teniendo en cuenta que el equipo de trabajo es pequeño y el planteamiento de nuevas ideas no corresponde a un proceso extenso que permita la identificación de las etapas de generación y/o adopción de ideas.

**Justificación.** La generación e implementación de ideas son fases del comportamiento innovador, tal como lo han señalado los investigadores en mención. Por esta razón, es necesario conocer la forma cómo se manifiesta el comportamiento innovador en cada una de estas etapas y la forma en la



que los empleados participan en la empresa objeto de investigación (creatividad, motivación, comunicación).

#### 3.8.2.3.3 Liderazgo

Cuestionario del directivo: las preguntas B3.3.1-3 corresponden a la escala de Graen, Novak y Sommerkamp (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982), utilizada por Yuan y Woodman (2010).

Cuestionario de los empleados: la pregunta C1 corresponde a la escala de Zhou y George (Zhou & George, 2001); la pregunta C2 se relaciona con la escala de Nederveen, et al. (2010); C3 Pundt, et al. (2010); C4, C6-C8 Graen, et al. (1982), utilizada por Yuan y Woodman (2010); C5 Bass y Avolio (Bass & Avolio, 1990).

**Justificación:** El comportamiento innovador está relacionado con el liderazgo por las consecuencias que la conducta del líder provoca en sus empleados. De esta forma, se está influenciando la gestión del servicio a través de los representantes de la empresa quienes hacen parte del canal de comunicación con los empleados. Además, el nivel de confianza y colaboración pueden ser percibidos como el soporte que la empresa brinda a los empleados a través de los supervisores.

#### 3.8.2.3.4 Compromiso de los empleados

El estudio del comportamiento innovador en esta investigación está vinculado con el compromiso de los empleados, en atención a los estudios presentados por algunos investigadores y con el objetivo de explorar en una forma más compleja cómo los empleados llevan a cabo la innovación en las empresas de servicios.

Cuestionario del directivo: la pregunta B3.4.1 corresponde a la evaluación de la percepción general de la creatividad de los empleados adaptada de De Jong y Den Hartog (2010). Las preguntas B3.4.2-4 se relacionan con el vínculo personal y emocional en el trabajo y la influencia del equipo de trabajo en el desempeño del rol de los empleados y fueron formuladas con base en la escala de Kahn (1990).

Cuestionario de los empleados: se compone de 14 preguntas elaboradas con fundamento en las siguientes escalas. D1 corresponde a la evaluación de la percepción general de la creatividad de los empleados adaptada de De Jong y Den Hartog (2010); D2-D3 fueron desarrolladas en esta investigación con fundamento en lo expuesto por Kahn (1990); D4 adaptada de Keaveney y Nelson (Keaveney & Nelson, 1993) utilizada por Slåtten y Mehmetoglu (2011a) para verificar la percepción del beneficio del rol que tienen los empleados; D5-D6 hacen referencia a la percepción de

independencia y autonomía que tienen los empleados en su trabajo, así como la identificación que tienen con la misión y visión de la empresa (Babakus, Yavas, Karatepe, & Avci, 2003; Boshoff & Allen, 2000); D7-D10 y D12-D13 hacen referencia al entusiasmo y la constancia de los empleados en el trabajo (Schaufeli et al., 2002); D11 adaptada de Saks (2006) corresponde al sentimiento de pertenencia del empleado en su trabajo; D14 se relaciona con la disposición o compromiso del empleado para dedicar esfuerzos adicionales al de su labor diaria, para colaborar en la consecución de los objetivos de la empresa (Boshoff & Allen, 2000).

**Justificación.** A través de las preguntas de esta parte del cuestionario se obtuvo información relacionada con las características que permiten la identificación del compromiso de los empleados, de acuerdo con las escalas que han elaborado los investigadores. Algunas de las preguntas fueron adaptadas por esta investigación, teniendo en cuenta la actividad de la empresa objeto de estudio y las labores de los empleados hacia los cuales está dirigido el cuestionario.

La Tabla 12 contiene un resumen de los temas de las escalas de medición utilizadas en la dimensión del sistema de gestión/suministro del servicio de la herramienta de exploración.

#### 3.8.2.4 Tecnología

Las preguntas relacionadas con el uso de la tecnología en el suministro de los servicios tienen una elaboración mixta. La primera pregunta se hizo con fundamento en la escala presentada por Liu en su trabajo de 2009 (Liu, 2009) y las dos restantes se desarrollaron en esta investigación con el objetivo de explorar el grado de conocimiento que tiene la empresa de la importancia de la aplicación de las tecnologías y de la necesidad de formación que deben tener sus empleados acerca de las mismas.

**Justificación.** Las empresas de servicios deben tener en cuenta la presencia de la tecnología, que en muchas ocasiones es la respuesta a una necesidad desconocida de clientes actuales o potenciales o del paso de una opción tecnológica a una propuesta de servicio. En este sentido, la interpretación de las señales del mundo real es clave para los innovadores en servicios (Den Hertog et al., 2010). Además de la identificación de las necesidades de los clientes para la creación de un servicio, el conocimiento de nuevas tecnologías permite la adaptación del portafolio de servicios, nuevas formas de interacción con los clientes y la personalización de los servicios existentes, entre otras. En consecuencia, los nuevos desafíos de la tecnología no pueden ser ajenos y es necesario que las organizaciones se

auto-evalúen para descubrir su actitud y su capacidad de reacción ante los cambios que pueden orientar la mejora de su negocio.

Tabla 12 Escalas de medición y autores: comportamiento innovador y compromiso de los empleados

<b>Escala</b>	<b>Autores</b>	<b>Artículo</b>
<b>Comportamiento Innovador</b>	Scott y Bruce, 1994	Determinants of Innovative Behavior: A path model of individual innovation in the workplace
<b>Soporte de la organización en la innovación</b>	Yuan y Woodman, 2010	Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations
<b>Generación e implementación de ideas</b>	Janssen, 2000	Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour
<b>Comportamiento Innovador</b>	Kleysen y Street, 2001	Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior
<b>Comportamiento Innovador</b>	De Jong y Den Hartog, 2010	Measuring innovative work behaviour
<b>Capacidad de innovación como requerimiento de trabajo</b>	Yuan y Woodman, 2010	Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations
<b>Liderazgo</b>	Graen, Novak y Sommerkamp, 1982	The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model
<b>Compromiso con la organización</b>	Sacks, 2006	Antecedents and consequences of employee engagement
<b>Compromiso de los empleados</b>	Schaufeli, Salanova, Gonzalez—Roma y Bakker, 2002	The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach
<b>Compromiso de los empleados</b>	Boshoff y Allen, 2000	The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance
<b>Compromiso afectivo con la organización</b>	Babakus, Yavas, Karatepe y Avci, 2003	The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes
<b>Compromiso de los empleados</b>	Kahn, 1990	Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work
<b>Comportamiento Innovador</b>	Pundt, Martins y Nerdinger, 2010	Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations
<b>Liderazgo</b>	Bass y Avolio, 1995	Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership
<b>Creatividad y soporte de la organización</b>	Zhou y George, 2001	When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice
<b>Liderazgo</b>	Nederveen, Knippenberg, Schippers y Stam, 2010	Transformational and transactional leadership and innovative behavior : The moderating role of psychological empowerment transformational and transactional leadership

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.3 Pregunta final.

De acuerdo con los enunciados señalados, la investigación pretendió encontrar el grado de importancia que las empresas otorgan a este tipo de objetivos en concreto.

La escala empleada en esta parte del cuestionario se tomó de la Encuesta de Innovación Comunitaria CIS 2010 (en inglés: Community Innovation Survey) (Eurostat, 2010), Sección 9 (numeral 2) Organisational and marketing innovations, a su vez reproducida en la Encuesta sobre Innovación en las Empresas 2012, Sección I. Innovaciones organizativas del período 2010-2012 (INE, 2012).

**Justificación.** Como complemento del análisis del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados en las actividades innovadoras de las empresas de servicios, este último grupo de preguntas permitieron conocer la postura de la empresa frente a la necesidad de la innovación y los objetivos que la motivan para llevarla a cabo. Los aspectos facilitados por la empresa objeto de estudio se contrastaron con la información de sus empleados, para obtener una visión completa del significado que tiene la innovación para la empresa y para los empleados, permitiendo a su vez contrastar la semejanza o disparidad de criterios que puedan surgir.

## 3.9 Criterios de selección del caso

### 3.9.1 Caso simple

El criterio de selección que se tuvo en cuenta para determinar el caso a estudiar corresponde a la necesidad de profundizar las investigaciones en la gestión de las empresas de servicios. Siguiendo este parámetro inicial, se hizo una búsqueda de empresas relacionadas con la hostelería y el comercio al detalle. El servicio de la hostelería implicaba una oportunidad de continuar con los estudios académicos que se han realizado previamente. Sin embargo, las actividades de empresas dedicadas al comercio representaron un mayor interés en la investigación, con fundamento en la novedad que representan los estudios en este ámbito con relación a los conceptos que se pretendían analizar.

Además, el caso concreto se trata de una empresa pequeña de propiedad y gestión familiar, ubicada en la provincia de Barcelona (España), características que definen un perfil específico que permitirá hacer un análisis singular y particular del fenómeno del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, conforme el vínculo de los directivos de la empresa (propietarios), las actividades que ejecutan dentro del negocio y que se relacionan con la presente investigación (diseño y elaboración de

servicios) y el efecto de sus actitudes innovadoras en la mejora y continuidad del negocio.

Definido el interés por una empresa del comercio al detalle, otro aspecto que marcó una ventaja cualitativa fue la proximidad estratégica del caso. La realización de la investigación requería acceso a información de procesos internos que no se conceden fácilmente por las empresas. En este sentido, la empresa objeto de estudio manifestó su interés por la realización de la investigación desde el primer momento, poniendo a disposición el tiempo de los directivos y el acceso a las instalaciones físicas para la realización de las diferentes visitas (observaciones).

La disponibilidad de la empresa para la realización de esta investigación permitió hacer uso de tres métodos en la recolección de datos: entrevistas a un directivo quien tiene a su cargo la gestión administrativa y comercial de la empresa (siendo el sujeto clave en la búsqueda de la información), encuestas a empleados y observaciones de todo el proceso de negocio. En primer lugar, se realizó una entrevista al administrador (directivo), seguida de una encuesta dirigida a dos empleados de la empresa. La entrevista y las encuestas fueron transcritas incluyendo la información complementaria y entregada de forma verbal. Una vez realizadas las lecturas de los textos, se procedió a la toma de notas y a la redacción de las observaciones realizadas en el interior de la empresa. Posteriormente, se realizó una reunión informal con el administrador dejando nota de la misma en una grabación de audio (que también fue transcrita), con el fin de obtener información relacionada con la situación actual del mercado en el que se desarrolla el negocio de la empresa.

El acceso a las instalaciones de la empresa fue concertado con los directivos (dos administradores que forman parte de la familia propietaria), sin límite de tiempo y con un alto grado de colaboración que, para efectos de la investigación, facilitaron la percepción de los elementos y los detalles de cada uno de los procesos de la actividad comercial de venta al detalle de la empresa.

De forma complementaria, se hizo la revisión de la documentación relacionada con la historia y origen de la empresa, el marco legal que la regula, la estructura jerárquica y funciones, la gestión de compras a proveedores (envío de pedidos, recepción de mercancías) y la gestión de la página web de la empresa. La revisión de todos los elementos en mención, permitió conocer la evolución de los cambios y novedades en la empresa durante su existencia. La anterior información es relevante para dar respuesta a la pregunta “cómo” ocurre el fenómeno del comportamiento innovador en la gestión de la empresa – diseño y elaboración de servicios.

Es preciso destacar que la empresa seleccionada para llevar a cabo el estudio de caso tiene la particularidad de ser una empresa familiar. En este orden de ideas, se está frente a un negocio con una antigüedad considerable (más de cincuenta años), con un esquema de actividades y de procesos consolidado, que además cuenta con una estabilidad en cuanto a las líneas de productos con las que trabaja, así como respecto a los proveedores. Igualmente, su campo de acción compromete un grupo de clientes vinculados por la trayectoria histórica que mantiene el negocio en su ámbito geográfico. Por último, el seguimiento generacional en la dirección y gestión de la empresa representa un valor añadido que involucra el traspaso de conocimientos y prácticas comerciales de padres a hijos, logrando hasta la fecha un lugar destacado entre los clientes, proveedores y competidores.

### **3.9.2 Casos piloto**

En el desarrollo de esta investigación se realizaron contactos con dos hoteles, con el fin de vincularlos como casos piloto. De esta forma, se tuvo acceso a dos hoteles de la ciudad de Barcelona (España), que se mantienen como empresas familiares de mayor tamaño que la empresa objeto del estudio de caso (de aquí en adelante denominada E1), con características similares entre sí en cuanto a la calificación hotelera de 4 estrellas, ubicación en el centro de la ciudad y los servicios complementarios como restaurante y salón de eventos.

El contacto con los hoteles permitió realizar una primera implementación de la herramienta de exploración diseñada en la presente investigación, a través de las entrevistas y encuestas. La información obtenida por fuentes escritas y de audio fue transcrita y archivada, manteniendo así la cadena de evidencia incluso en la etapa previa al estudio de caso simple.

En los dos casos, el contacto inicial fue vía telefónica pero la colección de los datos fue diferente en cada caso. En el primer hotel (a partir de ahora H1), el contacto fue directo y únicamente con el Director Comercial. Es así como se concretó una fecha para acudir a las instalaciones del hotel y allí se llevó a cabo la entrevista al Director Comercial, en la cual se aplicó la herramienta de exploración diseñada para el directivo. Las dificultades de esta reunión fueron el tiempo reducido, un entorno bastante ruidoso y con interrupciones por parte del entrevistado. Al término de la entrevista, se mantuvo una conversación informal en la cual se obtuvieron algunas observaciones relacionadas con el tema de investigación. Tanto la entrevista como la conversación posterior fueron grabadas y transcritas. De esta forma, se cerró la recopilación de información del caso H1.

Respecto al segundo hotel (a partir de ahora H2), el contacto inicial fue a través de la Dirección de Marketing que se encargó de entregar una encuesta al Director Ejecutivo y también de diligenciar otra encuesta a través de uno de sus empleados. Las dos encuestas resueltas fueron devueltas al cabo de dos semanas, sin la posibilidad de concertar una entrevista o alguna reunión informal con alguno de sus directivos, dándose por concluida la colección de datos.

La utilización de los casos piloto respecto a la implementación de la herramienta de exploración del comportamiento innovador permitió llevar a cabo una valoración inicial de la pertinencia y aplicabilidad de la herramienta. El reto planteado fue la evaluación de la extensión de los cuestionarios, la claridad de los enunciados, la actitud del entrevistado, la disposición de los participantes y la capacidad del investigador para realizar cambios en el mismo momento de la entrevista. La aplicación de los cuestionarios con la misma estructura y contenido en empresas con diferente actividad comercial, tamaño y organización jerárquica (H1 y H2) respecto al estudio de caso (E1), confirmó la característica de funcionalidad de la herramienta.

En la Tabla 13 se puede observar una descripción general de las empresas, conforme los datos obtenidos a través de la herramienta de exploración diseñada en esta investigación.

Tabla 13 Aspectos generales del caso simple E1 y de los casos piloto H1 y H2

Aspectos Generales	Caso Único E1	Empresa Piloto H1	Empresa Piloto H2
<b>Importe cifra de negocios</b>	Entre 50.000 - 100.000€	No responde	16.000.000 €
<b>Número de empleados</b>	5	Entre 25 - 30	140
<b>Promedio de edad empleados</b>	Entre 30 - 40años	Entre 30 - 40años	Menos de 30 años
<b>Promedio de permanencia en puestos de trabajo</b>	Más de 10 años	Menos de 5 años	Entre 5 – 10 años
<b>Nivel educativo</b>	Educación básica primaria	Educación básica primaria	Estudios técnicos y universitarios
<b>Conocimientos complementarios</b>	Idiomas y atención al público	Idiomas y atención al público	Idiomas y administración hotelera
<b>Visión-misión empresa en procesos de formación</b>	No	No	Si
<b>Número de competidores en la ciudad</b>	Más de 16 Comentario: Infinito	10	Más de 16
<b>Sistemas de gestión de calidad</b>	No Auto-gestión	No Auto-gestión	No
<b>Utilización de TIC's</b>	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

### **3.10 Caso simple – E1**

La empresa objeto de estudio nace y se mantiene como un negocio familiar, bajo la forma de pequeña empresa. De acuerdo con las definiciones de la Circular 4 de 2013 del Banco de España y de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea del 6 de mayo de 2003, la empresa objeto del estudio de caso se encuentra dentro de los parámetros de la categoría PYME (pequeña y mediana empresa), de forma específica como microempresa porque está integrada por un número inferior a 10 empleados y su volumen de negocios anual no supera los 2 millones de euros.

La actividad de la empresa se enmarca en el comercio al por menor (Real Decreto 475/2007 del 13 de abril de 2007) de productos de perfumería y droguería (clasificación relacionada con el Impuesto sobre Actividades Económicas – IAE realizada por la Agencia Tributaria, Gobierno de España).

La actividad de intermediación entre fabricantes y clientes finales de un gran número de productos de consumo doméstico es compleja. En primer lugar, en el caso E1 la empresa cuenta con más de 5.000 referencias, por lo que la gran diversidad de productos implica también un gran número de proveedores y, en segundo lugar, por las dificultades económicas actuales que fomentan un espacio competitivo excluyente por el bajo nivel de consumo de la sociedad, lo que a su vez conduce a que el pequeño comercio desaparezca ante la fortaleza del formato comercial de las grandes superficies, en su mayoría pertenecientes a empresas multinacionales, o que emprenda una carrera contra-reloj en la búsqueda de mejores precios que le permitan un posicionamiento efectivo entre los clientes más próximos.

Asimismo, el avance tecnológico que invade el ámbito comercial obliga a que las empresas pequeñas hagan uso de herramientas como Internet para ampliar su campo de acción y no quedarse atrás respecto a los medios de comunicación y de pago que cada día tienen novedades y requerimientos de tipo tecnológico. Dentro de este contexto, se pretende definir el proceso de innovación en la elaboración y diseño de los servicios, bajo la influencia del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, como factores que dirigirán la observación e interpretación del caso objeto de estudio.

#### **3.10.1 Estructura de la empresa**

La estructura de la empresa objeto de estudio cuenta con un órgano de dirección –administración– y cuatro grupos de actividades distribuidas entre los empleados de la siguiente forma: compras, ventas, contabilidad y



administración y marketing. Además, cuenta con el apoyo de una gestoría externa que asume algunas funciones del orden contable y administrativo (Figura 4). La dirección de la empresa está en cabeza de dos administradores miembros de la familia propietaria y que hacen parte de la generación que toma el relevo de los padres fundadores. En la actualidad, el equipo de trabajo no cuenta con más miembros de la familia, aunque a lo largo de la historia de la empresa han estado vinculados otros familiares. La plantilla actual consta de tres empleados con más de diez años de antigüedad en sus puestos y dos empleados de reciente contratación (inferior a 2 años) y menores de 30 años de edad.

Figura 4 Organigrama de la empresa.

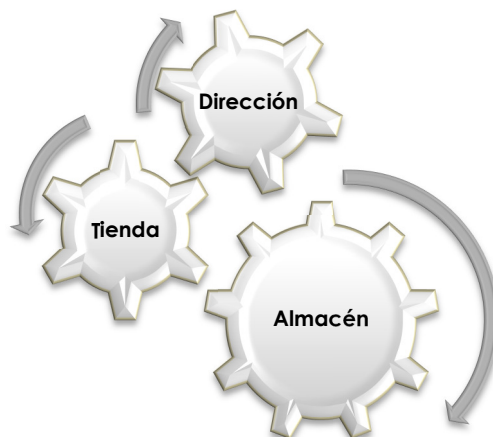


Fuente: Elaboración propia.

### 3.10.2 Funciones de la empresa

De acuerdo con la estructura y el contenido de los cuatro grupos de actividades, se observa que las tareas de la empresa se llevan a cabo en las siguientes dependencias físicas: la oficina de administración, el almacén y la tienda (Figura 5). De esta forma, se obtiene el esquema básico para señalar y adjudicar las tareas de cada una de las partes integrantes de la empresa.

Figura 5 Diagrama de la organización física de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

La administración realiza actividades del orden comercial tales como la compra a proveedores y los análisis de ventas y del orden administrativo como la gestión de las relaciones con los empleados (con la colaboración externa de la gestoría), las relaciones bancarias y los asuntos de facturación e impuestos que se comparten con la gestoría contable externa. El almacén se encarga de la recepción de la mercancía, el control de inventarios, el almacenaje y la reubicación de la mercancía en casos de cambios y novedades, así como del control de calidad de los productos recibidos. La tienda es el lugar en el que el producto es expuesto a los clientes, se presta la asesoría necesaria a la demanda del cliente y se abre un canal de comunicación directo para la recepción de las sugerencias (Figura 6).

Dentro de la organización de la empresa, es preciso indicar que las actividades de marketing no han tenido un desarrollo permanente. Sin embargo, recientemente se puso en marcha un sitio web destinado a la ampliación de la divulgación de los productos ofrecidos por la empresa. En este sentido, el marketing empieza a tomar importancia y como tal, involucra elementos innovadores, que no han sido vinculados con las actividades cotidianas de la prestación del servicio, como el acceso al internet, el manejo de los indicadores de marketing en los buscadores de internet, la planeación de las campañas comerciales que definirán la apariencia del sitio web o la gestión de redes sociales, entre otros. En términos generales, se trata de la gestión de un espacio virtual que no implica la entrada del negocio en el comercio electrónico, ya que su objetivo es simplemente de divulgación.

El servicio de la empresa consiste en la venta de productos al detalle/por menor. De forma específica, se presta un servicio de asesoría cuando el

cliente busca información de un producto o cuando se está introduciendo un producto nuevo. Además, cuenta con un servicio de entregas puntuales y de preparación de pedidos realizados vía telefónica. Durante la realización de la investigación, la solicitud de pedidos a través de la web no ha estado habilitada.

En el análisis de la prestación del servicio existe una clara distinción entre las tareas de prestación del servicio y las tareas de preparación, elaboración de un nuevo servicio y/o la puesta en marcha de una mejora del servicio. En este caso, la organización de jerarquía de la empresa es importante para determinar cómo se llevan a cabo estas actividades. En cabeza del administrador está la función de buscar los productos a ofrecer, escoger los productos entre las ofertas realizadas por los proveedores, fijar los precios, así como, determinar las cantidades de los pedidos (conforme las necesidades experimentadas en la gestión del negocio), en función del historial de demanda o en la proyección que se haga de la intención de aceptación y compra por parte del cliente. Además, el administrador es responsable de definir las prioridades de venta en la tienda y las directrices para la gestión y actualización de la información en la página web.

Figura 6 Funciones de las dependencias físicas de la tienda.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.11 Métodos de recopilación de datos para la investigación

Una de las características más importantes de la investigación cualitativa es su contenido ampliamente descriptivo, en el que a menudo se relata lo que alguien dijo, cómo, cuándo, por qué lo dijo y a quién. El énfasis que se realiza sobre hechos específicos durante un tiempo, permite que la investigación cualitativa describa procesos (Gephart, 2004). Sin embargo, más allá de las representaciones que hace la investigación cualitativa, a partir de los significados cuando aborda el proceso de desarrollo de la

experiencia social (Denzin & Lincoln, 2000), se trata de una clase de investigación difícil de precisar por su carácter flexible y emergente y, por tanto, es frecuente que su diseño se haga al mismo tiempo que se va ejecutando (Van Maanen, 1998).

Con el fin de continuar con este proceso científico y completar la búsqueda de datos que permitan explorar y describir el fenómeno del comportamiento innovador bajo los parámetros de la investigación cualitativa, se llevó a cabo la aplicación de los siguientes métodos de recopilación de datos, constituyéndose como elementos fundamentales para alcanzar los objetivos de este trabajo académico.

### **3.11.1 Entrevistas**

Las entrevistas aplicadas en esta investigación fueron semi-estructuradas, es decir, que a través de estas se buscó obtener una descripción de lo que ocurre en el ambiente que rodea al entrevistado y de la interpretación del significado del fenómeno en cuestión (Kvale, 1996).

La entrevista realizada en el estudio de caso simple E1 y aplicada previamente en el caso piloto H1, tiene el mismo número y contenido de preguntas; solo se efectuaron cambios puntuales en el primer grupo de preguntas relacionadas con la información general de la empresa, por la diferencia de las actividades comerciales de cada caso. Es preciso señalar que las entrevistas se realizaron únicamente a los directivos de las empresas de los casos E1 y H1. La guía de preguntas para la entrevista corresponde al cuestionario de la herramienta para la exploración del comportamiento innovador expuesta en la sección 3.8.

Como una evidencia complementaria, se realizó una entrevista breve con el administrador del caso E1 con el fin de obtener información relacionada con el entorno económico que rodea al negocio. Su contenido fue grabado y transcrito, además de haber sido relacionado en la 8ª etapa de las observaciones (Sección 3.11.4.8 Capítulo 3).

En el momento de la elaboración de la herramienta para la recopilación de datos, así como en el de su aplicación, se hizo uso del muestreo teórico mediante el cual el analista recoge códigos y los asocia a los datos recolectados con el fin de avanzar en el desarrollo de la teoría que va emergiendo (Glaser & Strauss, 1967).

### **3.11.2 Documentos**

Los documentos están contemplados por Yin (2003) como un método para la recolección de datos. En el curso de esta investigación, se tuvo acceso a los

documentos del caso E1 con el fin de obtener una descripción de la actividad comercial a lo largo de su historia. Es así como se revisó su origen, forma jurídica y estructura interna, y por otra parte, se accedió al conocimiento de los documentos relacionados con el ejercicio de la actividad económica: facturas, pedidos, albaranes. Dentro de esta última recopilación de datos, también se revisó el contenido de la página web de la empresa que corresponde a una actividad de ejecución reciente dentro de la empresa.

En la Tabla 14 se enumeran los documentos revisados.

Tabla 14 Documentos como método de recolección de datos

<b>Tipo de Información</b>	<b>Fuente – Documento</b>
Origen	Escritura pública de constitución
Forma Jurídica	Estatutos de la empresa
Actividad Económica	Formulario del IAE – Impuesto de Actividades Económicas
Adquisición de mercancía	Pedidos: Formularios (fax/internet)
	Pedidos a través de página web de proveedor
Recepción de mercancía	Albaranes
	Facturas
Página Web	Página web de la empresa
	Redes sociales de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

### 3.11.3 Encuestas

La encuesta fue aplicada con fundamento en el contenido de la herramienta para la exploración del comportamiento innovador con características similares al de la entrevista. En primer lugar, estuvo dirigida a los empleados de la empresa, mientras que la entrevista estuvo diseñada para los directivos, por tanto, la información obtenida fue diferente. A pesar de que los empleados de la empresa objeto de estudio no son los sujetos responsables de la ejecución de las tareas de diseño y elaboración de los servicios, si están directamente implicados en el proceso de implementación de las directrices (ideas nuevas) fijadas por los administradores (directivos de la empresa). En consecuencia, esta investigación los vinculó en el proceso de colección de datos, teniendo en cuenta que la generación e implementación de ideas implica un proceso conjunto dentro del comportamiento innovador (Yuan & Woodman, 2010), por lo que es importante conocer la percepción que tienen todos los actores involucrados en el fenómeno. En segundo lugar, se aplicó una encuesta al directivo del caso simple E1, con el fin de que los datos proporcionados fueran desde la faceta de empleado.

La estructura de la encuesta tiene dos partes, una de información general y otra para explorar el comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, conceptos incluidos en la sección de la dimensión de la gestión del servicio conforme el diseño del cuestionario primario aplicado a los directivos. La segunda parte de las encuestas contienen un listado de conceptos más completo que la entrevista, ya que se concentra en la búsqueda de información directa de las actividades de los empleados. Los datos recogidos se refieren a los siguientes temas:

- Información general del empleado. Se incluyeron datos como cargo, edad, antigüedad en la empresa, grado de formación, además de tres preguntas relacionadas con las novedades o modificaciones de los servicios en la empresa.
- Comportamiento innovador. Las preguntas de esta parte se dividieron en tres secciones: ámbito de trabajo, implementación y generación de ideas y liderazgo.
- Compromiso de los empleados. Este conjunto de preguntas corresponden a la parte final del cuestionario.

Las preguntas de este cuestionario tienen su fundamento en las escalas obtenidas de la revisión de la literatura científica, tal como consta en la descripción de la herramienta de exploración de la sección 3.9 de este capítulo.

Es preciso advertir que el responsable de la investigación estuvo presente al momento del desarrollo de las encuestas, por lo que actuó como guía para la interpretación de las preguntas y en determinados momentos tuvo la opción de tomar notas de las manifestaciones de los encuestados.

La primera recopilación de datos a través de encuestas fue en la empresa H2, donde se hizo entrega de una primera encuesta a un directivo y una segunda encuesta a un empleado del departamento de marketing, cuyas respuestas fueron entregadas al cabo de unos días. De esta forma, se pudo hacer una primera valoración de la aplicabilidad del cuestionario a través de un caso piloto.

#### **3.11.4 Observaciones**

De acuerdo con lo expuesto por Yin (2003), algunos comportamientos y condiciones del entorno pueden ser susceptibles de observación y tales observaciones pueden utilizarse como una fuente de evidencias complementaria dentro del estudio de caso.

Las observaciones en la presente investigación están contempladas en el protocolo del estudio de caso, dejando constancia de la *cadena de*

*evidencia*. Asimismo, se elaboró un documento en el que consta la secuencia de las actividades observadas y las notas tomadas con ocasión de las mismas.

El carácter que tiene la observación, tal como lo señala Yin (2003), es la utilidad que representa entre las evidencias de la investigación al proporcionar información adicional del tema estudiado. El proceso de observación se llevó a cabo durante un término de seis meses comprendido entre enero y junio de 2014. Las posibilidades de acceso fueron amplias y concertadas con los dos administradores de la empresa. La ejecución de las observaciones se llevó a cabo en tres ámbitos, en atención a que la actividad comercial se desarrolla básicamente en tres espacios: el almacén, la oficina del administrador y la tienda. A continuación, se procede a hacer una breve descripción de las etapas de observación desarrolladas en esta investigación:

#### 3.11.4.1 1ª Etapa de Observación – General

Esta primera etapa de la observación complementa la información documental recopilada respecto a la naturaleza jurídica y comercial de la empresa, en términos de conocer las instalaciones físicas: tamaño de la tienda y el almacén. De esta forma, se observó que el sistema de atención al cliente es personalizado, porque la mayoría de productos se encuentran en el interior del almacén y la dimensión de la tienda es reducida, en comparación a la cantidad de los bienes de inventario en un volumen de más de 5.000 productos aproximadamente, situación que impide al cliente tener un acceso directo al producto y, por tanto, requiere de la atención de un empleado que tome nota de su pedido y ponga a su disposición los productos.

La búsqueda de información continuó al interior de la empresa con el fin de establecer la estructura interna, la jerarquía, la división de tareas y responsabilidades, de la siguiente forma:

**Directivos:** 2 administradores que dividen sus funciones en dos grupos de actividades. Por una parte, la atención al público y, por otra, la atención a proveedores y la gestión de tareas administrativas.

**Empleados:** 5 personas dedicadas a la atención al público y al manejo y control de las mercancías: recepción, conteo, marca de precios, colocación y reposición.

**Gestiones externalizadas:** funciones contables y asesoría jurídica.

#### 3.11.4.2 2ª Etapa de Observación – Atención al cliente y provisión de mercancía.

En esta segunda fase de observación se obtuvo una visión general del funcionamiento de la empresa. La tarea de atención al público es el canal de comunicación con los clientes, y constituye el momento en el cual se conocen las necesidades de los clientes y/o las novedades del mercado. De esta forma, se configura una fuente de información para la tarea de contacto con proveedores, que además se complementa con la revisión de las ofertas enviadas por estos y la oferta directa realizada a través de los comerciales que visitan la tienda. La publicidad presentada a través de los medios de comunicación también se toma en cuenta para la provisión de productos.

#### 3.11.4.3 3ª Etapa de Observación – Tareas del almacén.

Esta etapa corresponde a la recepción de la mercancía, el repaso de los albaranes y la verificación de los productos, las cantidades y el estado en el que se reciben. En este mismo paso se realiza el control de calidad de los productos, para que en el caso de encontrarlos defectuosos se prepare su devolución con la correspondiente nota al proveedor, así como en un listado interno en el que se dejan pendientes para la siguiente fase de pedidos. Después está la tarea de colocación, y de forma continua se elabora un listado de las existencias faltantes, necesario para la tarea de compra a proveedores.

#### 3.11.4.4 4ª Etapa de Observación – Tareas de la tienda.

La tienda es el lugar de contacto con el cliente. Además tiene la función de escaparate del negocio. El tamaño de esta instalación es pequeño en comparación con el almacén, motivo por el cual, el equipamiento que se realiza de la misma es selecto. Las estanterías funcionan no solo como mostrador sino como almacenaje de algunos productos. En lo que se refiere a la atención del cliente, la tienda asume el paso final del servicio en la venta del producto que es la actividad propia del negocio. Asimismo, el contacto con los clientes permite establecer una comunicación directa para conocer las necesidades que estos plantean y para generar expectativa e interés por los productos que se les presentan a la vista.

#### 3.11.4.5 5ª Etapa de Observación – Tareas de la administración.

Para el objeto de la presente investigación, esta observación es crucial porque el análisis del comportamiento innovador tiene todos sus elementos en las tareas de la administración destinadas al abastecimiento de la mercancía. El contacto con los proveedores para la búsqueda de productos



y de mejores precios es una actividad que recae sobre una persona que en este caso tiene la característica de directivo (administrador) y propietario. El énfasis de la observación estuvo en las tareas comerciales que implican dos actividades importantes: la compra de los productos a los proveedores y la negociación de precios. El paso previo a la compra es la revisión de las ofertas que se realiza en función de la descripción del listado, de los productos nuevos, de los cambios de presentación de los productos y de los precios. En el listado elaborado por el almacén, pueden estar incluidos productos solicitados directamente por los clientes o que se hayan visto en los medios de comunicación como novedades.

A continuación del análisis de las ofertas, el administrador se encamina a la preparación de los pedidos mediante la selección de proveedores, cantidad de productos y conveniencia de precios. Las tareas comerciales del administrador no finalizan con la elaboración de los pedidos sino que continúa con la fijación de los precios y la indicación de los productos sobre los cuales se priorizará la oferta hacia los clientes de la tienda.

#### 3.11.4.6 6ª Etapa de Observación – Búsqueda de productos nuevos.

Una vez realizada la observación de las tareas administrativas y comerciales del administrador, la observación se dedicó en forma exclusiva y detallada a la actividad del administrador en la ejecución de sus tareas comerciales. El comportamiento innovador, en el caso objeto de estudio, está vinculado con las ideas nuevas en el diseño/elaboración del servicio de venta al por menor de bienes. De esta forma, el comportamiento innovador se centra en la búsqueda e introducción de nuevos productos, siendo una tarea que corresponde al administrador de la empresa conforme la distribución de tareas y jerarquía de posiciones.

#### 3.11.4.7 7ª Etapa de Observación – Generalidades del comportamiento de los empleados.

Las observaciones realizadas por el investigador del presente estudio de caso también se extendieron sobre el comportamiento innovador de los empleados de la empresa objeto de estudio. El interés de la investigación estuvo dirigido al análisis de las actitudes de los empleados en la ejecución de sus tareas y al grado de percepción de un ambiente propicio para desarrollar ideas nuevas y ejecutar las que les propongan los jefes/supervisores.

#### 3.11.4.8 8ª Etapa de Observación – Aspectos externos: Entorno económico.

Los aspectos del entorno del fenómeno son fundamentales para explorarlo y describirlo. De esta forma, el intercambio de información con los administradores y la observación directa de la actividad comercial permitieron una aproximación a la situación del entorno económico y social que rodea a la empresa. Así mismo, la convergencia de dos fuentes de información puede llegar a generar un conocimiento más concreto y específico de los factores que pueden influenciar el fenómeno del comportamiento innovador.

#### 3.11.4.9 9ª Etapa de Observación – Empresa familiar.

La característica de la empresa como familiar, hace parte de la descripción del caso objeto de estudio y, por tanto concurre como un criterio de singularización en la investigación cualitativa. Por otra parte, la condición de los administradores como propietarios representa una situación particular que podría influenciar la comprensión del fenómeno investigado.

### 3.11.5 Notas

La elaboración de las notas es relevante en la descripción del fenómeno y en el análisis de los datos porque su función fue la de complementar la información con acciones advertidas en momentos diferentes a la aplicación de los métodos de investigación, y por tanto, constituyen una fuente más de información que se relaciona de forma estrecha con las observaciones. Las notas de esta investigación quedaron reseñadas en el mismo documento que compiló el texto de las observaciones y en un segundo documento complementario denominado “Notas del análisis previo de los datos –Caso Simple” (Anexo D Notas del análisis previo de los datos).

### 3.11.6 Archivo de datos

El archivo de datos corresponde con el criterio de evaluación de la calidad del diseño de la investigación, dando lugar a la aplicación del concepto de la *cadena de evidencia*. De esta forma, cualquier elemento mencionado en esta sección de los métodos de investigación, tiene su respectivo soporte documental (Anexo A Protocolo del Estudio de Caso y Anexo C Observaciones y Notas Estudio de Caso).

### **3.11.7 Gestión documental de la investigación**

La organización y clasificación de los documentos utilizados durante esta investigación, se hizo a través de archivos en soporte magnético y en soporte de papel. Los documentos en soporte magnético se ubicaron en una carpeta bajo las siguientes subdivisiones: comportamiento innovador, innovación, innovación en servicios, compromiso de los empleados, metodología y varios. Los documentos en soporte de papel corresponden a los documentos obtenidos en la fase de recolección de datos (entrevistas, encuestas, información interna del negocio e información complementaria de la empresa). La mayor parte de la documentación en soporte magnético está almacenada en un disco duro, y en la medida en la que avanzaba la investigación, se iba realizando una copia de seguridad en otro medio magnético.

# CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## **Introducción**

En este capítulo se presentará el proceso de análisis de los datos obtenidos a través de los métodos de recopilación (Sección 3.11 Capítulo 3) y se planteará la discusión de los resultados. En palabras de R. Stake no existe un momento determinado en el que se inicie el análisis de datos, sino que el análisis es continuo y permanente en el tiempo, aunque es cierto que hay un período en el que el investigador se dedica más al análisis que a cualquier otra actividad porque siempre está intentando darle sentido a las cosas (Stake, 1998).

Dicho lo anterior, esta parte representa ese momento de la investigación en el cual la prioridad del trabajo recae sobre la revisión de los datos y los resultados subsiguientes. La estructura del capítulo consta de la presentación del proceso de análisis con fundamento en el contenido del protocolo del estudio de caso y continúa con la enumeración de las categorías y subcategorías bajo las cuales se concentró la información del estudio de caso. Dentro del análisis de cada categoría se señalan las particularidades, diferencias y/o relaciones entre las subcategorías, y se finaliza con la discusión de la información presentada.

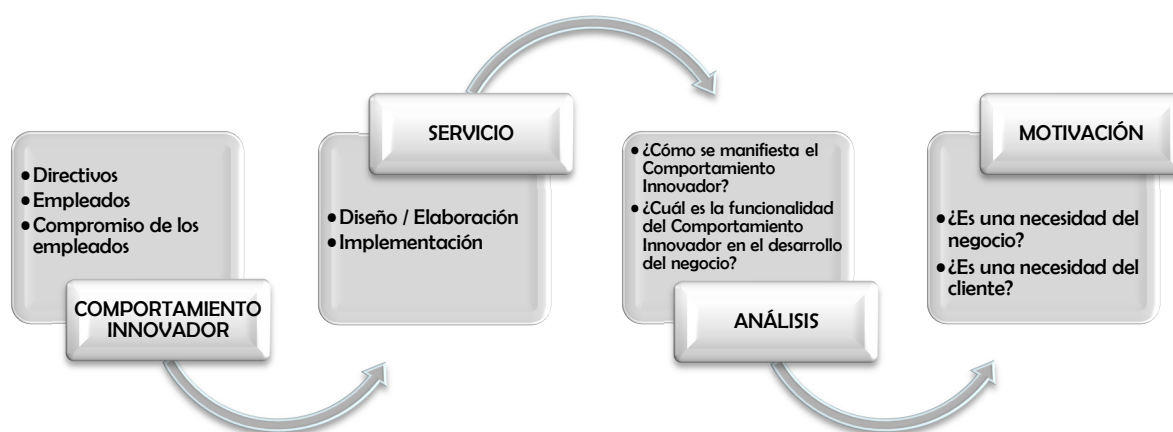
Antes de dar inicio al análisis de los datos, se hará un resumen breve de esas acciones de análisis que ocurrieron durante todo el proceso de investigación. En un primer momento, el análisis estuvo enfocado en los contenidos de la literatura científica, después el análisis derivó en la aplicación de los conceptos revisados al diseño de un instrumento que permitiera la recolección de los datos afines a las preguntas de investigación. Posteriormente, y con la participación de las personas que proporcionaron la información, el análisis continuó respecto a sus actitudes y a la narración de sus experiencias. De igual manera, el análisis se planteó frente a los datos recogidos y la teoría que sirvió de base a la investigación, con el fin de compilar y conciliar la información del fenómeno y el contenido de la literatura.

Es preciso aclarar que el proceso de análisis de este trabajo realizó una descripción del fenómeno siguiendo el contenido temático de la herramienta de exploración - entrevistas y encuestas (Sección 3.8 del Capítulo 3). Conforme lo anterior, se llevó a cabo un proceso comparativo de los datos de forma manual, con el soporte de los documentos impresos tanto de las entrevistas y encuestas como del proceso de observación. Por tanto, la lectura, relectura, toma de notas y comentarios de los datos fueron pasos eficaces para determinar los puntos en común, las diferencias y las particularidades del caso objeto de estudio.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación, el análisis se enfocó sobre determinados comportamientos de los empleados en la gestión de los servicios (diseño/elaboración). Así mismo, el proceso fue conducido a través de la investigación cualitativa porque además de proveer las bases para la comprensión de los procesos sociales que están ocultos detrás de la gestión, es una forma de humanizar la investigación y la teoría, enfatizando las relaciones humanas y los fundamentos de los fenómenos, así como las relaciones entre las diferentes variables que suelen aparecer en el entorno (Gephart, 2004)

En la Figura 7 se presenta el esquema general que ilustra el proceso de investigación del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados, en el ámbito de una empresa familiar pequeña del sector servicios.

Figura 7 Esquema general de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de datos se vincula con la tarea de interpretación, por lo que no es válido hacer únicamente la presentación de los datos. La incorporación de las descripciones obtenidas en el proceso de observación y la toma de notas enriquece esta labor, además de enmarcar el contexto necesario para ubicar al lector y proporcionarle todos los elementos necesarios para seguir y comprender el proceso de estudio del fenómeno en cuestión. De esta forma, se mostrará cómo fue que emergieron los resultados y, por tanto, se intentará dejar clara la relación de causalidad y correspondencia entre los datos y los resultados.

A continuación, se expondrá el proceso de codificación e interpretación de los datos y el análisis de los mismos, siguiendo las directrices del protocolo del caso.

## 4.1 Proceso de análisis

En la etapa del análisis, la investigación cuenta con una gran cantidad de datos pendientes de ser organizados, por tanto, la prioridad fue establecer un orden para presentar la información recolectada. De esta manera, se hizo una primera clasificación de las fuentes de los datos: la entrevista con el directivo, las encuestas a dos de los empleados, la encuesta de los empleados aplicada al directivo (estos tres métodos de recopilación se hicieron a través de la aplicación de la herramienta de exploración del comportamiento innovador), la entrevista breve y, por último, el contenido de las observaciones y notas de la investigación en el proceso de consulta, visita y recolección de datos. Después de este primer paso, empieza a dispersarse la sensación de desorganización, pero las preguntas continúan: ¿cómo se relacionan los contenidos de los diferentes métodos de recopilación? y ¿cómo dejar constancia de los fenómenos narrados por el directivo entrevistado y los demás encuestados?

En primer lugar, se acudió al protocolo de caso para revisar los temas y las directrices, observando que se habían enumerado de la siguiente forma:

- a. Descripción de aspectos generales de la empresa (Ver Tabla 13. Aspectos generales E1, H1 y H2).
- b. Descripción de las actividades generales de la empresa (Capítulo 3, Sección 3.10 Caso Simple – E1).
- c. Descripción de las actividades innovadoras (Capítulo 4, Sección 4.3 Establecimiento de categorías).
- d. Descripción del proceso de diseño y/o elaboración de un servicio (Capítulo 4, Sección 4.3 Establecimiento de categorías).
- e. Descripción del comportamiento innovador en el proceso de diseño/elaboración de un servicio (Capítulo 4, Sección 4.3 Establecimiento de categorías).
- f. Análisis del comportamiento innovador y la relación/influencia del compromiso de los empleados en el proceso de diseño del servicio (Capítulo 5 Conclusiones y futuras líneas de investigación).
- g. Análisis de las causas-efectos relacionados con el comportamiento innovador en la fase de elaboración del servicio y su vínculo con el desarrollo de las actividades de la empresa (Capítulo 5 Conclusiones y futuras líneas de investigación).

A continuación se hizo una revisión de las preguntas de investigación:

- a. ¿Cuál es el rol del comportamiento innovador en la fase de diseño/elaboración del servicio?

- a.1. ¿Cuáles son las conductas/actividades asociadas a la presencia o manifestación del comportamiento innovador?
- a.2. ¿Qué factores del ámbito de trabajo, generación y/o implementación de ideas y liderazgo afectan la evolución del comportamiento innovador del empleado?
- b. ¿Cuál es la relación del compromiso de los empleados en el desarrollo del comportamiento innovador?
- c. ¿Cuál es la funcionalidad del comportamiento innovador en el desarrollo de la línea de negocio de la empresa?

Una vez realizado el repaso de las preguntas y los datos recogidos, se procede a presentar el proceso de análisis de datos, con fundamento en el principio de la categorización de la teoría fundamentada (lógica del proceso de análisis).

## **4.2 Establecimiento de categorías**

La primera categorización de la información se realizó en el momento previo a la recolección de datos, en la fase de diseño de la herramienta para la recopilación de los mismos. La revisión de la literatura y la selección de los conceptos que mejor se adaptan a la investigación permitió aplicar una codificación abierta, a través de un proceso analítico por medio del cual se busca la identificación de conceptos bajo una categoría común – comportamiento innovador (Strauss & Corbin, 1998).

Además de las dimensiones de los servicios (concepto de servicio, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro del servicio y tecnología), en el proceso de categorización se tuvo en cuenta un conjunto de conceptos generales necesarios para obtener una descripción de la empresa: tamaño de la empresa (importe de la cifra de negocio), número de empleados, promedio de edad y de tiempo de permanencia de los empleados, nivel educativo, valoración de conocimientos (idiomas, atención al público), número de competidores, implementación de sistemas de calidad y uso de tecnologías de la información.

A continuación, en la Tabla 15 se muestra un cuadro de resumen de la estructura de las dimensiones de estudio de la innovación en servicios y la adaptación del comportamiento innovador y del compromiso de los empleados dentro de las mismas.



Tabla 15 Descripción de la estructura temática del análisis del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados

Dimensiones	Descripción	
D1	Concepto de servicio	
D2	Interacción con el cliente	
D3	Sistema de gestión/suministro del servicio	<b>Comportamiento innovador</b> Ámbito de trabajo Generación e implementación de ideas Liderazgo <b>Compromiso de los empleados</b>
D4	Tecnología	

Fuente: Elaboración Propia.

Una segunda categorización permitió la práctica de la categorización axial con el fin de vincular categorías y subcategorías. El diseño de la lista de categorías y subcategorías se estableció en el siguiente orden:

#### 4.2.1 Categoría 1: Características del entorno de trabajo

La Categoría 1 se dividió en cuatro subcategorías, tal como se describe en la Tabla 16. Para esta primera categorización se utilizaron los datos de los casos piloto (H1 y H2) y del estudio de caso simple E1, con fundamento en que la herramienta de exploración fue aplicada a los tres casos, a través de un directivo en cada una de las empresas, y como una fase de prueba de la aplicabilidad de la herramienta en diferentes ámbitos - hoteles y comercio.

Tabla 16 Categoría 1: Características del entorno de trabajo

Subcategoría	Denominación
1	Grado de formación de los empleados
2	Existencia de novedades/cambios en los servicios
3	Grado de importancia de la innovación
4	Creación de un nuevo servicio como competencia exclusiva de un departamento

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos muestran que el **grado educativo de los empleados** (Subcategoría 1) no supone una preparación avanzada en estudios superiores (E1 y H1), pero si requieren un adecuado nivel de idiomas (castellano-catalán E1; más idiomas H1), además del conocimiento de atención al público. El caso H2 señala la necesidad de conocimientos en administración hotelera, y al respecto esta investigación plantea que el sesgo de la respuesta puede ser dado por la jerarquía del encuestado y la

falta de previsión de una valoración general de toda la plantilla y no solamente de los cargos directivos de la empresa. Es preciso señalar que el caso H1 dejó en evidencia una clase de formación impartida a sus empleados bajo la modalidad de *coaching*<sup>2</sup> como respuesta a la implementación de procesos de formación y/o actualización entre los empleados (Comentario del Entrevistado A7 y B.3.1.6).

**La presencia de innovaciones durante los últimos dos años** (Subcategoría 2) es una situación reconocida por los directivos del estudio de caso simple E1 y las empresas de los casos piloto H1 y H2. Esa pregunta se origina en la encuesta de innovación de Eurostat y el INE de España, por lo que su presencia en el instrumento diseñado en esta investigación otorga una vigencia de los conceptos que han tenido en cuenta las organizaciones europeas y españolas para la evaluación de la innovación de las empresas.

**El alto grado de importancia de la innovación dentro de la empresa** (Subcategoría 3) marca un punto de común acuerdo en las tres empresas, y su diferencia radica en que para el caso simple E1 la innovación no es parte de la misión de la empresa:

*“El objetivo propio de una empresa es tener beneficios y ganar dinero. La innovación puede ser un medio para ganar dinero pero en sí, no es una finalidad”* (Comentario del Entrevistado B1-5 EDEC1)

La identificación de una situación común en las tres empresas es fundamental en esta investigación y corresponde a **la inexistencia de un departamento dedicado exclusivamente a la creación de nuevos servicios**. En el presente estudio era prioritario conocer si las empresas incluyen en su estructura organizativa una dependencia encargada del desarrollo de nuevos servicios (Subcategoría 4), porque de ser así, la tarea de investigación estaría dirigida a ese departamento/dependencia. De esta forma, la investigación tiene que tomar en cuenta el conjunto de la estructura organizativa para analizar el proceso de innovación y la presencia del comportamiento innovador. En el caso E1 se identifica desde un primer momento que las tareas de diseño y elaboración de un servicio (innovación) corresponden a la dirección, en concreto al administrador que ejerce las funciones comerciales y administrativas. El caso piloto H1 no señala una persona en concreto, pero de acuerdo con el cargo del entrevistado y el dominio de la información del negocio, se observa que la dirección

---

<sup>2</sup> Definición del verbo *coach*, 3. University collq. etc. “a. trans. To prepare (a candidate) for an examination; to instruct in special subjects; to tutor; also, to train for an athletic contest, as a bote-race” Oxford English Dictionary <http://www.oed.com/view/Entry/34955#eid9214243>

comercial es la que advierte los cambios que requieren innovaciones. Durante toda la conversación se tuvo presente que es una empresa pequeña y que todos los empleados conocen el funcionamiento tanto del hotel como del restaurante, de esta forma cualquier novedad es conocida por todos:

*“Todos somos uno. Recepción sabe todo lo que yo sé (director comercial). Somos un equipo. Eso es real. Cuando vienen contratados de otros hoteles dicen ‘bueno pero es que yo solamente hacía esto’. Aquí no, lo haces todo, absolutamente todo”* (Comentario del Entrevistado B4-2 EDCH1).

El contenido de la literatura no se especializa en el análisis de la fase de diseño y/o elaboración del servicio, y se detiene en el estudio del comportamiento innovador de los empleados que desempeñan tareas de atención al público (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b), de tal forma que la presente investigación plantea una situación concreta dentro de las actividades de una empresa de servicios. La preparación de un servicio antes de presentarlo al cliente corresponde a un análisis interno de la empresa, formando parte de un proceso de innovación dentro del cual se manifiesta el comportamiento innovador de los empleados, situación que pretende verificar el presente trabajo de investigación.

A continuación, se presentará el análisis de los datos relacionados con el proceso de innovación, seguido del análisis del comportamiento innovador bajo el perfil del gestor de los nuevos servicios, en concreto el administrador del caso E1, y por último, se hará una evaluación de la innovación dentro del negocio.

#### **4.2.2 Categoría 2: Características del proceso de innovación del servicio**

La Categoría 2 se dividió en siete subcategorías, como se describe en la Tabla 17. El análisis de esta categoría corresponde a la empresa de comercio -caso E1-, como objeto de la estrategia del estudio de caso simple aplicada en la presente investigación.

**La frecuencia de la innovación** (Subcategoría 1) no tiene datos precisos y uniformes. Sin embargo, la recolección de datos a través de la observación permitió establecer que hay un movimiento constante en la presentación de nuevos productos al cliente y, de esta forma, las innovaciones surgen por el ritmo continuo de la información obtenida de fuentes como proveedores, clientes, medios de comunicación (fuente externa) o búsqueda de productos por iniciativa del administrador (fuente interna). En este mismo sentido, el entrevistado señaló:

*“Toda novedad que entra generalmente está relacionada con lo que ya vendemos. Marcas nuevas o nuevos tipos de productos que ya tenemos, (...) muchas cosas son nuevas, y no sabes en realidad... intuyes que van a funcionar pero no lo sabes a cien por cien. Pero siempre que las pides es porque alguien las ha preguntado, porque ves que más o menos hay algún interés. Cosas así de interés totalmente cero de la clientela, no las ponemos” (Comentario del Entrevistado B.3.2.5 EDEC1).*

Tabla 17 Categoría 2: Características del proceso de innovación del servicio

Subcategoría	Denominación
1	Frecuencia de la innovación
2	Fuentes de información de las innovaciones
3	Adopción de ideas anteriores
4	Adopción de nuevas ideas
5	Grado de interacción con el cliente
6	Implementación de nuevas tecnologías
7	Disponibilidad de recursos para innovar

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de observación se pudo concluir que la información relacionada con nuevos productos procede de **fuentes internas y externas** (Subcategoría 2) como se explicó anteriormente, y que también puede suceder que se trate de **nuevas ideas o de ideas implementadas en el pasado** (Subcategoría 3, Subcategoría 4):

*“Por último, se observó que hay ocasiones en las que se toman en cuenta algunas ideas implementadas en el pasado. Es así como, por una búsqueda basada en la experiencia, la persona encargada de las compras inicia la búsqueda de productos que se habían dejado de abastecer y que considera que podrían generar interés entre los clientes. No obstante, también atiende las ofertas que le suministran los proveedores con la información de productos que se fabrican de nuevo, para tomar la decisión de incluirlos o no, dependiendo de la experiencia negativa o positiva del pasado, o por iniciativa propia con el fin de probar el grado de aceptación que podría llegar a tener la inclusión de la novedad entre los clientes” (Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso - Proceso de Observación - 6ª Etapa).*

Asimismo, existe otro acontecimiento que dirige la implementación de novedades:

*“Además, el administrador debe valorar el cambio o renovación de productos dependiendo del clima y las estaciones o las festividades del calendario comercial. Este caso concreto, puede tenerse como una fuente de información mixta porque para la persona que ejecuta las compras son hechos conocidos los cambios de estacionalidad, el clima y las festividades. De esta forma, la búsqueda e introducción de las novedades originadas por los hechos en mención hacen parte del ciclo de actividades propias del negocio” (Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso - Proceso de Observación - 6ª Etapa).*

**La interacción con el cliente** (Subcategoría 5) es importante porque es el primer interesado en la obtención del producto, en consecuencia, es una fuente primaria de información para la posterior consecución de productos nuevos:

*“A su vez, el contacto con los clientes permite establecer una comunicación directa para conocer las necesidades que estos plantean y para generar expectativa e interés por los productos que se les presentan a la vista. De esta manera, es importante la comunicación que se realiza a nivel interno entre los empleados y la parte de la administración encargada de la compra a los proveedores, porque este intercambio de información es lo que dará inicio a la búsqueda de los productos que los clientes han señalado” (Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso - Proceso de Observación - 4ª Etapa).*

La observación también permitió establecer que en este caso no ocurre una valoración del servicio en términos de satisfacción o insatisfacción, el nivel de esta relación es de comunicación permanente, así como de manifestación de conformidad con los productos o de necesidad de cambio por motivo de marcas o de especialidad del producto.

**La implementación de nuevas tecnologías** (Subcategoría 6) es una situación que no puede retrasarse y, por tanto, hace parte de las actividades diarias del negocio. En la actualidad existe una dependencia de las nuevas tecnologías en cuanto a la elaboración de los pedidos a los proveedores:

*“Algunos de los proveedores ofrecen la posibilidad de acceder al catálogo de productos a través de internet. De esta forma, el administrador, quien es la persona encargada de realizar las*

*compras, introduce sus contraseñas y tiene a su disposición la oferta de productos y precios necesaria para su análisis. Es así como puede realizar las búsquedas correspondientes y seleccionar las cantidades que requiere para completar el stock. Una vez enviado el pedido por la misma web, queda pendiente la llegada de los productos conforme a las fechas y horarios previamente establecidos con el proveedor.” (Anexo D Notas del análisis previo de datos – 1.2 Dimensiones del Servicio - Tecnología).*

Por otra parte, en el proceso de la investigación se tuvo la oportunidad de conocer la novedad de la implementación de una página web:

*“En la observación del caso objeto de estudio se encontró una actividad innovadora, materializada en la creación de una página web. La motivación de la puesta en marcha de esta actividad corresponde a la necesidad de hacer más visible el negocio de cara a futuros clientes y de acercar el contenido de sus productos a los clientes actuales, quienes no tienen acceso a la totalidad de las estanterías, por lo que la página web se convierte en un escaparate anexo de la tienda. A la fecha de realización de este estudio la página web no había sido utilizada como tienda virtual” (Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso - Proceso de Observación - 6ª Etapa).*

A pesar de que la actividad comercial de la empresa no depende de los adelantos tecnológicos más recientes, a lo largo de su historia ha tenido que adaptarse a las novedades surgidas a nivel de informática y telefonía. En las notas previas al análisis de datos, así como en la entrevista al directivo queda constancia de la utilización de terminales de pago virtuales TPV, que además se van actualizando con el paso del tiempo para adaptarse a las nuevas formas con las que los clientes pagan sus compras.

*“En este sentido, en los últimos seis meses se llevó a cabo un cambio al introducir unos terminales inalámbricos con tecnología contactless (sin contacto) para el pago, y que funciona acercando la tarjeta débito/crédito adaptada a la función contactless o un teléfono móvil NFC (Near Field Communication) a la pantalla del terminal, para así leer la información necesaria y ejecutar el pago de forma más rápida y sin contacto entre los dos dispositivos. Es una forma de estar a la vanguardia de las novedades y facilidades que ofrece la tecnología para el pago en los establecimientos de comercio (Anexo D Notas del análisis previo de datos – 1.2 Dimensiones del Servicio - Tecnología)”*

Respecto a la **disponibilidad de recursos para innovar** (Subcategoría 7), se planteó la siguiente pregunta al directivo del caso E1, frente a la propuesta de poner un producto nuevo al servicio del cliente ¿Qué aspecto tiene en cuenta: la disponibilidad presupuestal o se tiene como una estrategia de empresa?

Respuesta: *“No, porque la disponibilidad presupuestal siempre la tenemos, más que nada que sea un producto, que crea, que la gente que viene le va a interesar y va a comprar”* (Comentario del Entrevistado B3.1.10) Esta respuesta permite establecer una característica importante del administrador (en este caso, el gestor de los nuevos servicios) y es el nivel de experiencia que tiene en el negocio, lo que le permite encaminar su conducta en función de las necesidades y demandas de su segmento de clientes.

En esta misma dirección, el conocimiento especializado del negocio por parte del administrador también incluye el reconocimiento de la situación que se vive en el entorno económico y social, motivo por el cual los cambios y la introducción de nuevos productos tiene que tomar en cuenta estos acontecimientos, sea como resultado de una revisión de la misma situación del negocio, así como de la información que recibe por parte de los proveedores, quienes comentan sus conocimientos y experiencias respecto a otros negocios y al desarrollo de su propia actividad (Proceso de Observación - 8ª Etapa). En lo que se refiere a la situación económica, el entrevistado señaló:

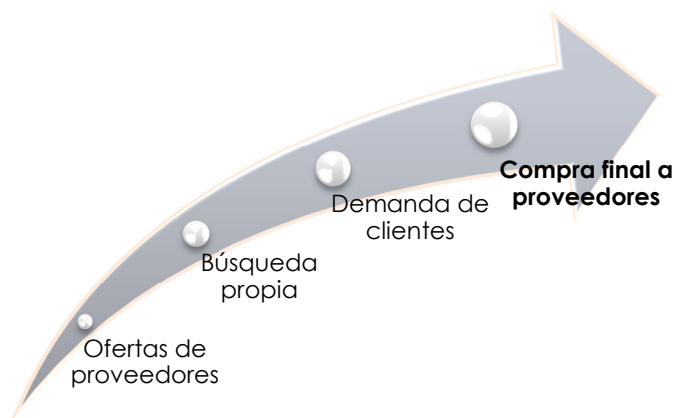
*“Compras en función de los que vendes. Hay otros factores relacionados con la crisis, pero otros no, como la ropa interior. Por ejemplo, desde que entraron los chinos trayendo cosas de China, fabricadas a 15 céntimos, supongo, y vendiéndolas a 60 céntimos o 1 euro, de toda la ropa interior que se vendía aquí igual vendes un 40% de lo que vendías, eso ha coincidido con la crisis pero no tiene nada que ver con la crisis.”* (Entrevista breve EB-DEC, Numeral 1).

En la misma entrevista, a la pregunta de si las ofertas se hacen para incentivar al cliente, el administrador respondió:

*“Eso si lo hacías hace 20 años vendías muchas cantidades, te compraban de 10 en 10. En cambio, ahora pones eso y se lo piensan y te compran 1 al mes. Imagínate si no tuvieras ofertas y si no hicieras todo eso. Esto ocurre incluso con productos de máxima rotación como el segmento de limpieza y marcas punteras.”* (Entrevista breve EB-DEC, Numeral 7).

En la Figura 8 se presenta un esquema de las fuentes de información de la innovación en el estudio de caso E1.

Figura 8 Descripción del proceso de compra – Fuentes de información de la innovación



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de las características del proceso de la innovación en servicios, también se observa que el proceso de innovación está relacionado con el soporte efectivo que la empresa proporciona a sus empleados. Pundt, et al. (2010) señalan que el intercambio entre la empresa y los empleados en materia de innovación se relaciona con el comportamiento innovador, dado que este puede ser resultado de un sentimiento de obligación de los empleados para innovar, como respuesta a los recursos facilitados por la empresa y que son relevantes para la innovación – compromiso recíproco de los empleados con la empresa.

En el caso E1, se puede deducir que la condición de propietario del administrador hace que la actitud innovadora esté dirigida a la consecución de los objetivos de la empresa, y esto tiene su fundamento en el soporte que representa la propia empresa. Por tanto, en la medida en que el administrador controla, conoce y advierte los límites de disponibilidad presupuestal, logística y estratégica puede actuar para lograr los objetivos del negocio. Sin embargo, es preciso aclarar que el soporte de la empresa a las actividades no ocurre solo como una característica de la propiedad de la empresa. Igualmente, la condición de propietario involucra una serie de sentimientos que generan comportamientos positivos en favor de la empresa. La ampliación de la explicación de los comportamientos positivos se presentará en la siguiente parte del análisis, teniendo que su relación es más evidente con los conceptos de la siguiente fase de categorización.



### 4.2.3 Categoría 3: Perfil del gestor de nuevos servicios

La Categoría 3 está formada por trece subcategorías, tal como se describe en la Tabla 18:

Tabla 18 Categoría 3: Perfil del gestor de nuevos servicios

Subcategoría	Denominación
1	Formación
2	Experiencia
3	Compromiso – Obligación
4	Independencia – Autonomía
5	Energía física y emocional
6	Valoración de recompensas
7	Iniciativa
8	Creatividad
9	Generación e implementación de nuevas ideas
10	Recepción de nuevas ideas del equipo de trabajo
11	Liderazgo
12	Jerarquía
13	Expectativas en el trabajo y percepción del rol

Fuente: Elaboración propia.

Los datos que se presentarán corresponden al caso E1. En el presente análisis, el gestor de nuevos servicios es el administrador de la empresa objeto de estudio. La observación del caso permitió establecer el siguiente perfil del gestor de nuevos servicios:

#### 4.2.3.1 Aspectos académicos y profesionales

Formación y Experiencia (Subcategoría 1 y Subcategoría 2): Nivel académico medio y en cuanto a al aspecto profesional se observó lo siguiente:

*“La profesionalización de su actividad se fundamenta en el tiempo de experiencia dentro de la empresa. Al tratarse de una empresa familiar, su participación dentro de la misma ha sido desde temprana edad. El conocimiento de la gestión del negocio se produce por el relevo generacional – jubilación del administrador, hace aproximadamente 15 años”* (Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso - Proceso de Observación – Nota de texto etapa de categorización, numeral 1).

El análisis de la formación del gestor de los nuevos servicios está relacionado con algunos aspectos planteados por Noefer, et al. (2009) quienes señalan que la variedad de habilidades conduce a la generación de ideas, de forma independiente a la frecuencia de la retroalimentación de los supervisores. En este sentido, indican que los empleados que experimentan

una mayor variedad de habilidades en el trabajo, también tienen la libertad para desarrollar y evaluar nuevas ideas. En el caso E1, se observa que las habilidades del gestor pueden estar originadas en la formación que ha obtenido durante el tiempo de vinculación con la empresa y el conocimiento preciso y detallado de todas las actividades del negocio, por lo que sus habilidades son las que le permiten desarrollar su comportamiento innovador en el momento de ejecutar sus funciones comerciales – valoración de ofertas de proveedores, análisis de la necesidad del negocio, compra de productos e introducción de novedades.

#### 4.2.3.2 Aspectos del compromiso de los empleados

**Independencia, autonomía, energía física y emocional, valoración de recompensas** (Subcategoría 3, Subcategoría 4, Subcategoría 5, Subcategoría 6). La posición del administrador dentro de la empresa le confiere independencia y autonomía, y esta es la diferencia que tiene respecto a la posición de los empleados analizada en estudios previos (empleados dedicados a la atención al público - Slåtten y Mehmetoglu, 2011a; 2011b). El análisis de los factores del compromiso en cabeza del administrador continúa con la gestión de la energía física y emocional:

*“El nivel de responsabilidad de los administradores es muy alto y en consecuencia, el grado de implicación en las tareas de su cargo. Mediante esta observación, se puede establecer que el compromiso con el trabajo se refleja en la actitud que los administradores tienen en su trabajo, a través de la energía física y emocional, la creatividad que involucran en la búsqueda de innovación y la toma de decisiones para dirigir el negocio, la iniciativa que necesariamente les corresponde como líderes del equipo de trabajo y la experiencia que les permite valorar las situaciones y conducirlas de la forma que más conviene a los intereses de su negocio”* (Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso - Proceso de Observación – Nota de texto en la etapa de categorización, numeral 5).

En el proceso de esta investigación se identificó la necesidad de analizar el compromiso a nivel directivo por tratarse del responsable directo de la elaboración y diseño del servicio. De esta forma, se hizo una adaptación del cuestionario de los empleados al directivo del caso E1, dirigiendo y manteniendo la atención del entrevistado en el análisis de sus tareas y no sobre la perspectiva general de su equipo de trabajo. La observación realizada sobre este fenómeno incluye los conceptos de energía física y

emocional en el trabajo, la cual se entiende como una característica necesaria para llevar a cabo las funciones de dirección y administración.

La exploración de la conducta del directivo a través de la entrevista dio como resultado la presencia positiva de conceptos tales como la creatividad, la constancia, la pertenencia, la dedicación, la percepción del beneficio del rol y la presencia de un mayor esfuerzo en beneficio de la empresa. Por otra parte, respecto al sentimiento de entusiasmo la respuesta fue negativa, pero lo matiza señalando que puede verse afectado por el tiempo que lleva dedicado a la empresa, y en cuanto al sentimiento de cansancio la respuesta es positiva, aclarando que se debe al alto nivel de responsabilidad que representa su cargo en la empresa (Sección D. Encuesta Análisis del comportamiento innovador – percepción del empleado EE-DEC).

La agrupación de los anteriores conceptos tenía la finalidad de ampliar el criterio del compromiso conforme los conceptos vistos en la revisión de la literatura, tal como se explicó en la justificación de herramienta de exploración del fenómeno a investigar (Sección 3.8 Capítulo 3).

La autonomía y la independencia en el rol del administrador son dos características del compromiso que tuvieron mayor relevancia en el presente estudio de caso. En este orden de ideas, se observa que la autonomía e independencia tienen una implicación directa en la conducta innovadora del administrador, tal como lo señalaron Slåtten y Mehmetoglu (2011a, 2011b), con la diferencia que los empleados bajo su análisis cumplían funciones de atención al público, mientras en la presente investigación se plantea la exploración del compromiso de empleados del nivel directivo. Asimismo, se encuentra coherencia entre los datos del caso E1 y el contenido de la literatura, respecto a que el alto grado de independencia del administrador dirige sus actitudes hacia la innovación (Nederveen et al., 2010).

Respecto a la calificación positiva de la dedicación, la pertenencia, la percepción del beneficio del rol y la presencia de un mayor esfuerzo en beneficio de la empresa, se puede afirmar que el compromiso está presente en las actividades que desarrolla el administrador, de acuerdo con la identificación de conceptos paralelos como el vigor, la dedicación y la absorción con los cuales también ha sido definido el compromiso de los empleados (Schaufeli et al., 2002). Por tanto, el compromiso observado bajo los conceptos señalados y sumado a la creatividad proporciona elementos de juicio para confirmar su relación con el comportamiento innovador, tal como lo han establecido otros autores (Amabile, 1988; Noefler et al., 2009; Oldham & Cummings, 1996; Slåtten & Mehmetoglu, 2011a)

El análisis realizado en esta parte de la investigación, puede ser el inicio de la búsqueda de información relacionada con el concepto del compromiso de los empleados y su relación con el comportamiento innovador de los empleados en el nivel directivo dentro del contexto de una empresa familiar. Por tanto y a pesar de que la herramienta de exploración del comportamiento no hace una referencia expresa al sentimiento de compromiso relacionado con la propiedad de la empresa, la presente investigación aborda este tema por tratarse de un elemento vinculado con el proceso de innovación del servicio y con la característica de empresa familiar.

De acuerdo con los estudios de la empresa familiar, los afectos y las emociones son características propias de la empresa familiar. Así mismo, se señala que las personas pueden tener un estado en el que se identifican como propietarios de forma total o parcial, situación que su vez origina efectos positivos en actitudes, comportamientos y rendimiento (Avey et al., 2009). La anterior descripción conceptual tiene una manifestación clara en el desempeño del administrador, reforzada por su calidad intrínseca de propietario, por tanto, se encuentra vinculado con esta serie de sentimientos.

El sentimiento de identificación en mención recibe el nombre de propiedad psicológica (Pierce et al., 2003) y está vinculado con actividades en favor de la empresa tales como el compromiso afectivo, la satisfacción en el trabajo, la autoestima originada en el afecto hacía la empresa y el compromiso en el trabajo (Avey et al., 2009; Luthans et al., 2008; Shuck, 2011; Van Dyne & Pierce, 2004). En este punto del análisis, la presente investigación encuentra una situación que verifica la presencia de un concepto teórico planteado en dos perspectivas de estudio diferentes: compromiso de los empleados y la empresa familiar. Por consiguiente, la actitud del administrador está guiada por el compromiso en el trabajo que se identificó a través de la independencia, autonomía, energía física y emocional, y por el compromiso en el trabajo como repuesta de la propiedad psicológica desarrollada dentro del ámbito de la empresa familiar. En otras palabras, el comportamiento innovador del administrador está relacionado con la presencia del compromiso que siente como empleado en la ejecución de su trabajo.

Respecto a las **expectativas en el trabajo o la percepción del beneficio del rol** (Subcategoría 13), esta investigación observa que puede existir una relación con el aspecto señalado por Yuan y Woodman (2010) como la expectativa que tiene el empleado frente a la influencia potencial de su comportamiento innovador en el desempeño de su trabajo. En este

contexto, podría dirigirse una variante del estudio del comportamiento innovador que vincule desde otra perspectiva al compromiso de los empleados, es decir, bajo el enfoque del soporte de la empresa a la innovación, la calidad de la relación con los supervisores y los requerimientos del trabajo. De esta forma, se podría revisar la vigencia del ámbito de trabajo favorable a la innovación (Scott & Bruce, 1994).

La **valoración de recompensas** no está establecida en la empresa (Subcategoría 6).

A continuación se analizarán los datos correspondientes a los empleados del caso simple E1. Es preciso señalar que el compromiso de los empleados no está relacionado con la elaboración del servicio, pero se reitera que la presente investigación pretendió explorar este concepto, con fundamento en que los empleados son los primeros receptores de las nuevas ideas presentadas por el administrador, y a su vez hacen parte del canal de comunicación entre los clientes y el administrador.

Esta investigación se propuso realizar una exploración más compleja del compromiso de los empleados, mediante la vinculación de un mayor número de conceptos relacionados con este fenómeno y que han sido mencionados en forma separada por algunas investigaciones revisadas en el presente trabajo. De esta forma, el instrumento de investigación incluyó conceptos como los sentimientos de pertenencia, constancia, entusiasmo, cansancio, desinterés y esfuerzo más allá de la dedicación normal, con el fin de descubrir la postura del empleado dentro de la empresa. El análisis de las respuestas de los empleados permitió percibir lo siguiente:

*“Respecto a los sentimientos de entusiasmo y constancia, los empleados coinciden en que su manifestación es positiva. En cuanto al sentimiento de pertenencia, la variación en la respuesta por parte del empleado que lleva menos tiempo no tiene la máxima calificación, como si ocurre con el empleado más antiguo. Como último aspecto, está la valoración de un mayor esfuerzo con el fin de ayudar a que la empresa sea exitosa. Aunque las respuestas son similares, la investigadora observa que para el empleado antiguo no se trata de una respuesta fácil, debido al tiempo que lleva vinculado con la empresa y al hecho que su desempeño profesional ha consistido en la realización de las mismas actividades durante muchos años. A esta situación se suma que la empresa es pequeña y no hay opción de ascenso, razón por la cual las actividades son rutinarias y las expectativas de la persona no van más allá de mantener su puesto de trabajo y*

*ganar un salario*” (Anexo D Notas del análisis previo de los datos 3. Comparación datos administrador y empleados).

La valoración positiva de los sentimientos de constancia, entusiasmo y pertenencia, corroboran la manifestación del compromiso de los empleados (Macey et al., 2009). En lo que se refiere a un mayor esfuerzo en beneficio de la empresa, aunque la respuesta es positiva, se percibe que la perspectiva de futuro para el empleado con más antigüedad no promete cambios. Sin embargo, no es un índice que altere el compromiso en la ejecución de las tareas diarias, podría llegar a ser un tema más propio de la percepción de las expectativas que se tienen dentro de la empresa.

En lo que se refiere a los conceptos de independencia y autonomía, en las notas del análisis previo de los datos (Sección 1.2 Dimensiones del servicio – Compromiso de los empleados) se planteó la siguiente observación:

*“Es evidente que los niveles de independencia no están relacionados con el diseño del servicio, que es la situación objeto de estudio, pero es preciso advertir que los empleados de esta empresa tienen un grado de autonomía en la toma de decisiones que se relacionan con las tareas de almacenamiento, tal como lo mencionó el administrador. Ahora bien, en temas relacionados con la compra de productos a proveedores, se puede dar el caso en el que propongan algún cambio o alguna novedad con fundamento en la comunicación que han tenido con el cliente en la venta de los productos. Sin embargo, su actuación no alcanza el momento de decidir si se busca un producto entre los proveedores. Una situación diferente es la que puede suceder en la actividad de venta cuando el cliente pide un producto “x” y el empleado tiene la opción de presentar un producto “y”, sea por sugerencia de una marca mejor, porque se ha dejado de fabricar, porque la calidad es diferente o porque es una directriz de la administración ofrecer el producto “y”. Este caso concreto corresponde al comportamiento innovador que tienen los empleados en la fase de prestación del servicio – atención al cliente, y por tanto, la percepción de la autonomía e independencia para decidir es más amplia”.*

De acuerdo con lo anterior, la interpretación de esta investigación está en la misma línea expuesta por Slåtten y Mehmetoglu (2011a, 2011b), quienes afirman que la práctica de la independencia dentro de las empresas construye de forma significativa la creatividad de los empleados, y de forma indirecta influye en el comportamiento innovador. En consecuencia, la

independencia hace parte del resultado de las actitudes de los empleados en la prestación o suministro del servicio.

#### 4.2.3.3 Aspectos del comportamiento innovador

Iniciativa, Creatividad, Generación/Implementación de Ideas, Recepción de nuevas ideas del equipo de trabajo, Liderazgo, Jerarquía. **La iniciativa y la creatividad** (Subcategoría 7, Subcategoría 8) son elementos inherentes al rol del administrador en la ejecución de sus tareas comerciales, tal como se ha descrito en el proceso de innovación. La búsqueda de los productos nuevos para ofrecer a sus clientes es constante, si se tiene en cuenta que la solicitud de pedidos a los proveedores es una actividad semanal. Por tanto, **la implementación y generación de ideas nuevas** (Subcategoría 9) es frecuente, así como la **recepción y análisis de solicitudes por parte de los empleados** (Subcategoría 10), como parte del canal de comunicación existente dentro de la empresa.

En el análisis de las funciones del administrador, se observa que **el liderazgo y la jerarquía** (Subcategoría 11, Subcategoría 12) son funciones propias del cargo:

*“se pudo constatar que al ser un equipo de trabajo pequeño la comunicación es constante y por tratarse de una empresa familiar en la cual los dueños son los administradores, que a la vez ejercen de supervisores/jefes, la solución de los problemas, el respaldo a las sugerencias de los empleados y la aceptación de ideas es un hecho intrínseco en la actividad diaria del negocio”* (Anexo D Notas del análisis previo de los datos 1.2 Dimensiones del Servicio - Liderazgo).

Respecto, al cruce de datos de las respuestas de las encuestas de los empleados:

*“Se observa una coincidencia total en el caso de la percepción positiva del liderazgo dentro de la empresa. Tanto el administrador como los empleados coinciden en que existe apoyo por parte de los jefes en la ejecución de nuevas ideas, por tanto, hay un buen canal de comunicación (retroalimentación) que además les permite saber que el jefe tiene la posibilidad de imponer su voluntad con el fin de solucionar los problemas de su equipo o de sacar adelante las ideas de los empleados”* (Anexo D Notas del análisis previo de datos 3. Comparación datos administrador y empleados).

En palabras de Noefer, et al. (2009), la comunicación de los supervisores con los empleados (retroalimentación) se considera como una herramienta útil en la estructura del trabajo para definir las tareas necesarias con el fin de implementar ideas nuevas. Este enunciado cobra vigencia en el presente estudio de caso, porque como se planteó en el inicio de la investigación, si bien las funciones de diseño y elaboración del servicio no corresponden al equipo de trabajo, los empleados son los responsables de desarrollar la fase de implementación de las ideas nuevas propuestas por la administración.

Con fundamento en lo anterior, la presente investigación realizó una exploración sobre el comportamiento innovador de los empleados, obteniendo datos relevantes y positivos en cuanto a la comunicación y al soporte de los supervisores/jefes. Igualmente, se observa que el soporte que brinda la empresa genera una situación de seguridad en los empleados, con la percepción de que sus propuestas son atendidas. En este sentido, se está de acuerdo con el planteamiento de Yuan y Woodman (2010), en cuanto a que el soporte de la organización puede estar asociado con el comportamiento innovador, con la diferencia que la presente investigación hizo un análisis diferente al punto de vista de la imagen de riesgo (temor de los empleados) que puede ocurrir con los empleados al momento de valorar si su conducta innovadora es percibida en forma negativa por los compañeros. En el presente estudio de caso, la percepción del soporte de la empresa tiene su eje en la comunicación y actúa como un factor del ámbito de trabajo que tiene influencia sobre el comportamiento innovador de los empleados (Noefer et al., 2009).

#### **4.2.4 Categoría 4: Valoración de la innovación dentro del negocio**

La Categoría 4 contiene cinco subcategorías, como se describe en la Tabla 19.

Tabla 19 Categoría 4: Valoración de la innovación dentro del negocio

<b>Subcategoría</b>	<b>Denominación</b>
1	Tiempos de respuesta a sugerencias de clientes/proveedores
2	Perfeccionamiento de acciones innovadoras
3	Mejora de calidad del servicio
4	Prioridad en la reducción de costos de suministro del servicio
5	Mejora de la comunicación interna y externa de la empresa

Fuente: Elaboración propia.



En el caso concreto de esta categoría, se obtuvieron los datos del estudio de caso y de los casos piloto, a través de la aplicación de la herramienta de exploración diseñada. Como en este momento del análisis se pretende conocer el grado de importancia que tiene la innovación en las empresas, se presentarán los datos de las tres empresas en la Tabla 20, respecto a la pregunta final planteada a los directivos.

Tabla 20 Respuestas pregunta final cuestionario directivos

<b>Aspectos Generales</b>	<b>Caso Único E1</b>	<b>Empresa Paralela H1</b>	<b>Empresa Paralela H2</b>
<b>Subcategoría 1</b> Tiempos de respuesta a clientes/proveedores	<b>No relevante</b>	<b>Alto</b>	Alto
<b>Subcategoría 2</b> Perfeccionamiento de acciones innovadoras	Alto	Alto	Alto
<b>Subcategoría 3</b> Mejora de calidad del servicio	Alto	Alto	Alto
<b>Subcategoría 4</b> Prioridad en la reducción de costos de suministro del servicio	<b>No relevante</b>	<b>Bajo</b>	Alto
<b>Subcategoría 5</b> Mejora de comunicación interna y externa de la empresa	Alto	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia.

La realización de las entrevistas en los casos E1 y H1 permitió obtener información complementaria a las respuestas. Esta investigación señala, respecto a la primera respuesta del directivo del caso E1, que la respuesta al cliente es inmediata dado que cualquier petición o sugerencia se resuelve en el mismo instante de la compra (Comentario Entrevistado C1.1 Cuestionario EDEC1). En lo que se refiere a la cuarta respuesta, se observa que hay una coincidencia (E1 y H1) y esta se fundamenta en que la prioridad que le dan a la prestación del servicio no les da margen para buscar una reducción de costos. El directivo del caso E1 indica que no tienen posibilidad de reducir más costos, por lo que no es relevante y en el caso del directivo del caso H1, la reducción de costos es de poca importancia porque les interesa mantener la calidad de los productos que ofrecen, presentando el ejemplo de los productos del restaurante en los que no cuestionan los precios y buscan un buen nivel de calidad (Comentario Entrevistado C1.1 Cuestionario EDCH1).

En lo que se refiere a las demás preguntas, se observa que el grado de importancia de la innovación dentro de las empresas participantes de esta investigación es alto, situación que permite deducir que las empresas dedican esfuerzos en la gestión de la comunicación interna y externa, así como en la mejora de la calidad del servicio, siendo auto-evaluadores de su situación (respuestas de las entrevistas de los directivos a la pregunta A9).

Por último, las empresas también tienen un interés alto en perseguir el perfeccionamiento de acciones innovadoras, situación que queda confirmada con las innovaciones implementadas (ejemplo: la presentación de nuevos productos o la puesta en marcha de un nuevo canal tecnológico – página web – en el caso E1).

Como se ha dicho anteriormente, esta investigación desarrolló e implementó una herramienta para la recopilación de datos (Sección 3.8 del Capítulo 3), que incluye un análisis completo del estudio de la innovación para así alcanzar un conocimiento detallado del vínculo del comportamiento innovador dentro del proceso de innovación de la empresa. No obstante, la dimensión de interacción con el cliente no se ha mencionado en el análisis, por lo que a continuación se presentan las siguientes consideraciones antes de concluir esta sección.

El tipo y el origen de los clientes en el caso E1 corresponden a un grupo de personas de un ámbito geográfico bastante reducido en comparación al grupo de personas que utilizan los servicios de una empresa del sector de la hostelería en una ciudad turística como Barcelona. Por otra parte, hay una diferencia en cuanto a la comunicación con el cliente, es decir, en el caso E1 la relación corresponde a una acción única: la venta, no existe una prolongación en la interacción de los clientes con la empresa y, por tanto, no hay cabida a una evaluación del servicio (propuestas de cambios de instalaciones, formación de empleados, tiempos de respuesta a sugerencias y/o pedidos). Por el contrario, los hoteles dependen de la valoración realizada por los clientes. En este punto se destaca el comentario del directivo del caso H1, en el cual explica que su empresa se somete a la calificación que los clientes dejan en una página web (Tripadvisor), porque es un canal de amplia difusión en este sector y en el que se manifiestan directamente todas las impresiones positivas o negativas de los clientes (Comentario del Entrevistado B2.6 EDCH1).

De acuerdo con lo anterior, se observa que la dimensión de interacción con el cliente está relacionada con la dimensión de tecnología, en razón de la necesidad que tienen las empresas de involucrarse en las novedades de la comunicación impulsadas por los avances tecnológicos, que a su vez se convierten en canales de información, divulgación y evaluación del negocio.

# CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

## 5.1 Resumen del proceso de investigación

El fenómeno del comportamiento innovador es una línea de investigación dentro del estudio de la innovación. Los estudios sobre el comportamiento innovador de las personas, enfocado en las tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa, han tenido un progreso constante durante las últimas décadas y un notable crecimiento desde el año 2007. La innovación desempeña un papel importante en el desarrollo de las ventajas competitivas, que permite a las empresas (manufactura o servicios) alcanzar un puesto dominante dentro del sector en el que desarrollan su actividad económica.

Dentro de los estudios relacionados con la innovación, algunos investigadores han profundizado sus estudios en la innovación en las empresas de servicios, haciendo énfasis en las diferencias existentes entre las formas de analizar y estudiar cómo ocurren los procesos de innovación en las empresas de manufactura y las de servicios. Siguiendo el criterio señalado por los investigadores, este trabajo se dirige hacia el conocimiento de la innovación dentro de las empresas del sector servicios a través del comportamiento innovador de los empleados.

Con el fin de continuar la secuencia de este trabajo: el marco teórico, los fundamentos metodológicos de la investigación y el análisis y discusión de resultados, este capítulo presenta una breve descripción del proceso académico y empírico realizado durante la investigación.

Durante la fase inicial de revisión de los fundamentos teóricos se observó que recientes estudios del comportamiento innovador en empresas del sector servicios analizaron datos obtenidos en empresas de hostelería, relacionados con las tareas de los empleados responsables de la atención al cliente. Los aportes de estas investigaciones han contribuido a comprender cómo ocurre el comportamiento innovador en la fase final de la prestación del servicio, sin analizar la fase previa. Por consiguiente, la presente investigación se plantea el siguiente interrogante: *¿Cómo surge el comportamiento innovador en la fase previa a la prestación del servicio, es decir, en el momento del diseño del servicio?* De manera que se identificó un vacío en el contenido de las investigaciones del comportamiento innovador y, por tanto, se dispuso hacer una aproximación a una situación que no abarca la prestación del servicio, pero que es un elemento necesario para que el servicio exista: la fase de diseño y/o elaboración del servicio.

En este sentido, el primer paso de esta investigación fue la proposición de un estudio del comportamiento innovador en las empresas del sector

servicios, con el objetivo de analizar las actividades y los comportamientos de los empleados que desarrollan tareas de diseño y/o elaboración del servicio.

El segundo paso fue la búsqueda de empresas para realizar una fase experimental del estudio, motivo por el cual se contactó con dos hoteles (H1 y H2) en calidad de casos piloto. Las ventajas de la fase experimental fueron las siguientes: una primera aproximación al fenómeno a través de empresas con la misma actividad económica que las empresas de las investigaciones revisadas en el marco teórico y la aplicación preliminar de los métodos de recopilación de datos.

Posteriormente, se cumplió con la selección del caso simple para llevar a cabo el estudio definitivo, consistiendo en una empresa familiar pequeña de comercio al detalle (E1). Las ventajas del caso simple fueron: la actividad económica diferente a la hostelería (contexto que ha sido investigado en numerosos casos no solo a nivel de innovación), la categoría de empresa familiar (su gestión involucra elementos profesionales y personales que acentúan diferencias con empresas donde la propiedad es anónima o limitada a un grupo de inversionistas que no tienen vínculos personales), la posibilidad de acceso a la información de forma amplia y con la participación activa de las personas relacionadas con el fenómeno y la oportunidad que representa la observación de una sola empresa en cada una de sus actividades (tanto comerciales como administrativas y estratégicas) durante un período prolongado (aproximadamente 12 meses).

Además, es preciso destacar que la revisión de la teoría y el conocimiento empírico del caso permitieron identificar y relacionar dos corrientes diferentes de investigación (empresa familiar y gestión de la innovación) que reúnen un elemento en común – compromiso de los empleados, bajo conceptos similares que fueron visibles en el contexto del estudio de caso. La heterogeneidad de los casos piloto y simple permitió evaluar la aplicabilidad de la herramienta diseñada en este trabajo para la recopilación de datos, en dos líneas de negocio diferentes dentro del sector servicios y, en especial, para adaptarla y perfeccionarla conforme a las características de la empresa objeto del estudio de caso simple.

Un tercer paso dentro de la investigación fue el diseño e implementación de una herramienta para la exploración del comportamiento innovador, que permitiera la obtención de datos para el análisis del fenómeno investigado. Esta herramienta en forma de cuestionario, que se utilizó como guía de las entrevistas semiestructuradas y de las encuestas a los empleados, se presenta como un aporte relevante para el estudio del comportamiento innovador de los empleados de las empresas del sector servicios, al tener en

consideración: a) los parámetros de la investigación de la innovación en servicios - dimensiones del estudio de la innovación en servicios, y b) un grupo de conceptos comunes observados en los estudios del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados.

Las dimensiones del estudio de la innovación en servicios (concepto de servicio, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro del servicio, tecnología), son un aporte reciente de la literatura científica que la presente investigación encontró útil, observando que su contenido permite la agrupación de diversos temas que han sido utilizados de forma separada por los investigadores en los estudios del comportamiento innovador. Por tanto, el diseño de la herramienta de exploración incluyó los conceptos ámbito de trabajo, generación e implementación de ideas, liderazgo (elementos de análisis del comportamiento innovador) y compromiso de los empleados dentro de la dimensión que analiza la gestión/suministro del servicio.

Por otra parte, el concepto compromiso de los empleados no hace parte de la mayoría de las investigaciones sobre el comportamiento innovador. La presente investigación consideró pertinente su aplicación al estar relacionado con la conducta de los empleados como un factor para identificar la presencia de creatividad, responsabilidad, sentimientos de pertenencia, constancia, cansancio o desinterés, así como la valoración de la percepción del rol y la identificación con las expectativas profesionales. Asimismo, cada característica en mención implica una relación directa con el ámbito de trabajo, la generación e implementación de ideas y el liderazgo, en el contexto de las relaciones entre empleados y supervisores. Por esta razón, la incorporación del concepto compromiso de los empleados supone un complemento importante dentro del estudio del comportamiento innovador, además de convertirse en un punto común en la gestión de la innovación y el contexto de una empresa familiar.

Con la estructura temática de la herramienta definida, se adaptaron las escalas de medición de los conceptos relacionados con el comportamiento innovador el compromiso de los empleados, con el fin de dirigir la obtención de datos bajo los parámetros de los estudios científicos revisados en la parte inicial de la investigación. A partir de la clasificación temática y definición de las escalas de medición, se elaboró la primera categorización previa al análisis de los resultados, como un primer paso en la implementación de la teoría fundamentada (lógica del análisis). La aplicación de la herramienta estuvo dirigida de forma preferente a los directivos de la empresa, teniendo en cuenta que la actividad susceptible de análisis (diseño y elaboración del servicio) está en cabeza de los directivos.

De igual manera, la presente investigación tuvo en cuenta las conductas de los empleados que participan en el suministro del servicio, por actuar como receptores de las directrices de los gerentes/administradores (directivos). De acuerdo con lo anterior, se realizó un diseño paralelo de la herramienta de exploración dirigida a los empleados.

El cuarto paso de la investigación consistió en el cumplimiento de un amplio calendario para la colección de la información del fenómeno. Los métodos de recopilación de datos que se implementaron fueron el análisis de documentos, las observaciones, las notas, las entrevistas y las encuestas, estas dos últimas tuvieron como guía el contenido de la herramienta de exploración. La obtención de datos provenientes de diferentes fuentes tuvo como objetivo el cumplimiento de los parámetros descritos en las estrategias de investigación que rigen el presente trabajo (estudio de caso y teoría fundamentada) (Sección 3.6 y Sección 3.7 Capítulo 3).

En el último paso se realizó el análisis de los datos y la discusión de resultados. En primer lugar, se llevó a cabo una categorización seguida de una subcategorización, en función de la estructura temática de la herramienta de exploración del comportamiento innovador, a continuación se realizaron las descripciones de cada categoría conforme con los datos obtenidos en las entrevistas, encuestas, observaciones y notas. En segundo lugar, se presentaron los contenidos de la literatura relacionados con la categoría/subcategoría y de esta forma se establecieron los vínculos, diferencias o particularidades de los datos obtenidos a lo largo del proceso de investigación (Capítulo 4).

## **5.2 Limitaciones de la investigación**

La presente investigación cuenta con algunas limitaciones surgidas a lo largo todo el proceso, siendo necesario reconocerlas y exponerlas, antes de conocer las conclusiones de la investigación.

Empleados del nivel directivo: El análisis del compromiso y del comportamiento innovador puede enfocarse en los empleados del nivel directivo. En este sentido, sería necesaria la revisión de la literatura respecto a la gestión de los altos cargos de la empresa para diseñar una herramienta que se ajuste a los contenidos académicos.

En este trabajo, el desarrollo del instrumento de investigación tuvo su fundamento en los parámetros de las actividades de los empleados del nivel operativo de la empresa, pero en la medida en que el nivel de responsabilidad aumenta, la toma de decisiones es más compleja y resulta necesario que la valoración de las actitudes y aptitudes de los directivos se

realice bajo parámetros diferentes a los de un empleado que se dedica al cumplimiento de directrices. También, es preciso tener en cuenta que el análisis hace referencia a los directivos de una empresa familiar pequeña y, por tanto, pueden surgir diferencias al trasladar el proceso de análisis a empresas no familiares, de mayor tamaño y/o que pertenezcan a un grupo empresarial, entre otras características.

Instrumento de investigación: La implementación de la herramienta de investigación del presente estudio es reciente, en consecuencia es necesario ampliar su aplicación para explorar, evaluar y corregir sus debilidades o para complementarlo con conceptos nuevos y diferentes, dentro de la evolución dinámica de los negocios y las tecnologías.

Único caso objeto de estudio: La complejidad del comportamiento innovador requiere una observación minuciosa del fenómeno, motivo por el cual su estudio debe contar con la plena colaboración de las empresas. En el caso concreto de esta investigación, la prioridad fue el desarrollo de un estudio de caso simple, en atención a la actividad económica de la empresa que difiere de la hostelería (objeto de estudio de investigaciones previas), la característica de empresa familiar (concepto que hace referencia al compromiso, a la vez que se destaca como un factor determinante en el comportamiento innovador de los empleados), a la amplia facilidad con la que se pudo acceder tanto a la información de los participantes (directivos y empleados) como a las instalaciones para llevar a cabo las observaciones, así como al objetivo de realizar un estudio riguroso bajo criterios de validez complementarios a los positivistas, específicamente apropiados a las ciencias sociales.

Sin embargo, la participación de un número plural de empresas en la realización de un estudio de casos múltiple permitirá obtener una perspectiva más amplia y variada del comportamiento innovador que puede ser susceptible de comparación con los resultados del presente trabajo. Así mismo, podría contribuir con la aplicación de la herramienta para la exploración del comportamiento innovador.

Tamaño de la empresa: Las empresas pequeñas no cuentan con una plantilla de empleados numerosa para analizar la variedad de situaciones que pueden ocurrir y podría resultar interesante conocer el alcance del comportamiento innovador en equipos de trabajo más grandes.

Empresa familiar: En el caso concreto de esta investigación, se buscó la asociación de empresa familiar – empresa de servicios, teniendo como base una empresa pequeña por lo que resultaría conveniente la realización de estudios en ámbitos de empresas familiares medianas y grandes para



posteriormente comparar y encontrar similitudes o diferencias en la percepción del fenómeno del comportamiento innovador. Además, el tamaño de la empresa (mediana y grande) y la continuidad en el sector servicios, plantearía una perspectiva integral de la evolución del fenómeno.

### **5.3 Reflexiones finales**

A pesar del tiempo transcurrido desde el artículo de Scott y Bruce (1994), se observa que la apreciación de estos autores continua vigente cuando afirman que el estudio del comportamiento innovador en un contexto natural de trabajo es una tarea compleja y difícil. En este sentido, es preciso señalar que los estudios relacionados con el tema son escasos, lo que puede ocurrir por dos motivos: a) la novedad del mismo, puesto que los estudios del comportamiento innovador se han desarrollado durante las dos últimas décadas; b) la falta de unificación en la conceptualización del fenómeno, es decir, que aunque la literatura académica cuenta con estudios relacionados con el comportamiento innovador, no existe un contenido claro y específico que reúna los conceptos y/o las diferentes características encontradas por los investigadores.

Este trabajo comparte la postura de Agarwal, Datta, Blake-Beard y Bhagarva (2012) cuando señalan que la investigación del comportamiento innovador está en una etapa previa y su atención solo se ha limitado a los antecedentes (Agarwal, Datta, Blake-Beard, & Bhargava, 2012). Por ejemplo, algunos de los estudios existentes han realizado el análisis de temas tales como: la forma de resolver problemas, las relaciones del equipo de trabajo (Scott & Bruce, 1994), el liderazgo (Nederveen et al., 2010; Scott & Bruce, 1994); la equidad distributiva y procesal (Janssen, 2004); el soporte de los supervisores (Janssen, 2004; Noefler et al., 2009), el soporte de la organización (Pundt et al., 2010), y el compromiso de los empleados (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a, 2011b) con la finalidad de determinar si los conceptos en mención tienen alguna relación con la capacidad de innovación. Desde la perspectiva de esta investigación, se considera que es necesario llevar a cabo estudios que relacionen un mayor número de conceptos y de esta forma contribuyan a unificar la teoría del comportamiento innovador.

De acuerdo con la necesidad de complementar el estudio del comportamiento innovador, este trabajo hace un aporte inicial con la presentación de la herramienta para la recopilación de datos, en forma de cuestionario, que reúne elementos del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados bajo los parámetros de las dimensiones para el estudio de la innovación en las empresas de servicios (concepto de

servicio, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro del servicio y tecnología). A través de la aplicación de la herramienta, se busca una obtención de datos más completa.

Respecto a la aplicación de la herramienta de exploración, es preciso señalar que su importancia en la presente investigación radica en que permitió obtener una mayor variedad de conceptos vinculados al fenómeno investigado, conduciendo a una perspectiva más amplia del mismo. Además, proporcionó los elementos para la elaboración de descripciones más detalladas que junto con la observación del entorno del fenómeno enriquecieron el proceso cognitivo y la construcción de la teoría. Por otra parte, la estructura temática de la herramienta de exploración fue relevante porque se utilizó como guía durante el proceso de categorización y subcategorización de la información obtenida (análisis de los datos).

Con relación a la calidad del diseño de la investigación - validación del estudio de caso simple de una empresa familiar del sector servicios, este trabajo siguió criterios diferentes a los señalados por el enfoque positivista de la investigación: valorización de la singularidad del caso/descarte de la representatividad, descripción amplia del fenómeno social/negación de búsqueda de leyes universales y transferencia del conocimiento (Mariotto et al., 2014)(Sección 3.6.2 Capítulo 3). Lo anterior, con la finalidad de fortalecer la aplicación de criterios ajustados a la naturaleza de las investigaciones en ciencias sociales y en especial a los estudios de caso simple. De igual manera, también se tuvieron en cuenta los criterios que se identifican con la corriente positivista y que han sido utilizados y reconocidos en los estudios de caso: validez del constructo, validez interna, validez externa y fiabilidad (Yin, 2003)(Sección 3.6.1 Capítulo 3).

En cuanto al objeto de estudio, la característica de la empresa como familiar condujo a una forma particular en la observación del fenómeno del comportamiento innovador y su relación con el compromiso de los empleados. En este sentido, se pudo verificar que este último concepto tiene un papel destacado en el funcionamiento del negocio, partiendo de la base de que los directivos hacen parte de la familia propietaria y gestora de la empresa. La presencia del comportamiento innovador está influenciada por el compromiso bajo la forma de sentimientos de obligación e independencia (compromiso – gestión de la innovación) y de propiedad y pertenencia (compromiso – gestión de la empresa familiar).

Una vez expuestas las reflexiones relacionadas con la vigencia del estudio del comportamiento innovador, la herramienta de exploración como contribución, la aplicación de criterios diferentes a los positivistas para la validez del estudio de caso simple y la particularidad de la empresa

familiar, se expone una descripción teórica resultante del proceso de categorización del análisis de datos.

Categoría 1 Características del entorno de trabajo. Los datos recopilados indican que la empresa objeto del estudio de caso implementa innovaciones y cambios de forma continua en las actividades de su negocio. Asimismo, la innovación tiene un alto grado de importancia en la empresa, motivo por el cual se gestiona como una forma para obtener beneficios en el negocio, pero sin identificarla como un objetivo del mismo. Por último, es preciso destacar que la empresa no tiene una oficina o dependencia que se encargue de forma exclusiva de la creación de nuevos servicios. El empleado encargado de la gestión de nuevos servicios es el administrador y, por tanto, la investigación estuvo enfocada en el análisis de su comportamiento innovador.

Categoría 2 Características del proceso de innovación del servicio. La frecuencia de las innovaciones corresponde a un movimiento constante debido al alto nivel de rotación de productos de la empresa. Las fuentes de información de la innovación son internas y externas, tanto de proveedores, clientes, medios de comunicación, como del propio administrador. En el desarrollo de la actividad del negocio se lleva a cabo la implementación de ideas nuevas (productos nuevos, nuevos segmentos de productos), así como de ideas anteriores que con el paso del tiempo se retoman a iniciativa del administrador o por sugerencias de los clientes y/o proveedores. La interacción directa y continua con el cliente es una fuente de información tanto de novedades como de tendencias de la demanda que obligan a replantear la oferta de productos.

Por otra parte la implementación de nuevas tecnologías es necesaria para acceder a la información de los proveedores, para actualizar los métodos de pago y para continuar dentro del mercado y darse a conocer a un mayor número de clientes potenciales.

El proceso de innovación del servicio se relaciona con el soporte de la empresa. El comportamiento innovador puede originarse en el sentimiento de obligación del administrador por innovar, como respuesta a los recursos facilitados por la empresa para cumplir con sus tareas, lo que se convierte en un compromiso recíproco (Pundt et al., 2010).

Categoría 3 Perfil del gestor de los nuevos servicios. Los aspectos académicos y profesionales del administrador de la empresa objeto de estudio (grado de formación medio y conocimiento del negocio como parte del relevo generacional al interior de la empresa familiar) se relacionan con la variedad de habilidades que motiva la generación de nuevas ideas y la

libertad para desarrollarlas y evaluarlas (Noefer et al., 2009). Asimismo, la implementación de las habilidades predice el comportamiento innovador del administrador en la ejecución de sus tareas, como resultado de su satisfacción en el trabajo (Shipton et al., 2006; Van den Berg & Feij, 2003).

Los aspectos del compromiso como el alto grado de autonomía e independencia, así como la energía física y emocional del administrador en su trabajo también orientan su conducta hacia la innovación. Las expectativas en el trabajo y el beneficio que percibe de su rol influyen el potencial del comportamiento innovador del administrador.

Los aspectos del comportamiento innovador como la creatividad, la iniciativa y la generación/implementación de ideas hacen parte del rol del administrador en la ejecución de las tareas comerciales y como líder de su equipo. La recepción de nuevas ideas del equipo de trabajo, es una responsabilidad del administrador para mantener la comunicación dentro de la empresa, lo que a su vez se convierte en una herramienta útil para definir las tareas dirigidas a la implementación de las nuevas ideas (Noefer et al., 2009). En el caso concreto de la empresa objeto de investigación, los empleados valoran como positiva la comunicación con el administrador y sienten el respaldo de la empresa. La anterior situación permite extrapolar el sentimiento de compromiso recíproco (Pundt et al., 2010) entre empleados y empresa, con fundamento en el soporte de la empresa y la intencionalidad de innovar o mejorar en sus tareas.

Categoría 4 Valoración de la innovación en el negocio. La importancia de la innovación en la empresa objeto de estudio es alta. En este sentido, se reconoce un esfuerzo constante en la gestión de una adecuada comunicación interna y externa en la empresa, en la mejora constante de la calidad del servicio y en el perfeccionamiento de acciones innovadoras. Por otra parte, se tiene en cuenta la prioridad de la prestación del servicio sobre una posible reducción de costos, situación que se verifica en las actividades llevadas a cabo por el administrador de la empresa.

A continuación, se presentan las respuestas a las preguntas de la investigación.

- i. ¿Cuál es el rol del comportamiento innovador en la fase de diseño/elaboración del servicio?

El comportamiento innovador es un factor determinante en la ejecución de las tareas de diseño y/o elaboración del servicio. La persona encargada de desempeñar estas funciones ejecuta sus habilidades combinándolas con el conocimiento del negocio para generar e implementar nuevas ideas. La ejecución de tareas

comerciales, directivas y administrativas implica un nivel de responsabilidad en la mejora de los procesos y, por tanto, tal como fue señalado por Noefer et al. (2009), el comportamiento del administrador es un aporte a la capacidad de innovación de la empresa.

También se destaca que el rol del comportamiento innovador en las tareas de elaboración y diseño del servicio está asociado con el soporte brindado por la empresa al administrador. Sin embargo, esta situación tiene matices por las características que recaen sobre este empleado: directivo y propietario, de tal manera que suponen una ventaja en la toma de decisiones, y también una manifestación del soporte de la empresa a su gestión. Este punto merece una revisión en otros contextos, con el fin de verificar las variaciones de la percepción del soporte de la empresa por parte de empleados, directivos y propietarios, en el ámbito de una empresa grande, mediana, familiar o multinacional, por mencionar algunas posibilidades.

El rol del comportamiento innovador también se refleja en las actitudes de liderazgo del administrador, dadas por su condición de directivo, y que resultan necesarias para la fase de implementación de las nuevas ideas. En esta etapa del proceso de innovación, se requiere un canal de comunicación claro con los empleados y acciones que los motiven a responder a las expectativas de la empresa.

- a. ¿Cuáles son las conductas/actividades asociadas a la presencia o manifestación del comportamiento innovador?

El comportamiento innovador se ve reflejado en la búsqueda constante de productos para poner a disposición de los clientes, siempre bajo los parámetros de las ofertas que mantengan un equilibrio entre calidad y precio, las preferencias de los clientes, y la relación entre precio y cantidad ofrecida por los proveedores. También se observaron actividades como la fijación de los precios, la selección de los proveedores, la fijación de las directrices para priorizar la venta de productos, la provisión de bienes para cada temporada comercial, así como la implementación de nuevas líneas de productos o de nuevos canales de información y acceso a los clientes (estrategia - marketing).

Por otra parte, aunque el análisis del progreso del negocio se puede entender como una tarea propia de la administración, se advierte

que esta acción motiva comportamientos innovadores como las estrategias en la compra de mercancías, no solo en función de la relación cantidad-precio, sino en los efectos prácticos que puedan afectar los procesos contable y financiero y que se pueden reflejar en la responsabilidad fiscal de la empresa. Las anteriores actividades están relacionadas directamente con el diseño/elaboración del servicio (funciones comerciales), mientras que las funciones administrativas involucran otro tipo de conductas que no fueron objeto de este estudio (asignación y modificación de tareas, sugerencias de cambios en el almacenamiento, búsqueda de canales de comunicación a nivel interno como empleados y gestores, cambios en las instalaciones físicas de la empresa, organización de horarios de trabajo).

- b. ¿Qué factores del ámbito de trabajo, generación y/o implementación de ideas y liderazgo afectan la evolución del comportamiento innovador del empleado?

Con fundamento en los conceptos establecidos en la herramienta de exploración, los siguientes criterios afectan de forma positiva el comportamiento innovador del administrador como gestor del servicio: la creatividad individual, la percepción del soporte de la empresa, el análisis de las fortalezas, debilidades y/o conveniencia de una idea nueva o de un procedimiento para ejecutar una idea nueva, la evaluación de posibles errores en el planteamiento de una idea nueva, la adopción de ideas usadas anteriormente y el buen nivel de comunicación en el equipo de trabajo.

Por otra parte, y a través de un análisis comparativo, es preciso señalar que la percepción de los empleados en algunos aspectos difiere de la del administrador, por ejemplo respecto a la promoción de la creatividad. Para los empleados, el ambiente de trabajo y la comunicación con los supervisores son propicios para manifestar sus ideas, además tienen la percepción de que se atienden sus sugerencias. Por el contrario, para el administrador el tamaño del negocio y las funciones de los empleados no dan lugar a la presencia de la creatividad. En la revisión de esta situación, es evidente que el tamaño de la empresa es una limitación. Por tanto, la aplicación de la herramienta en otros casos sería fundamental para encontrar el grado de pertinencia de algunas preguntas, con base en el tamaño de la empresa, el tipo de actividad del negocio y el tamaño de los equipos de trabajo.

- ii. ¿Cuál es la relación del compromiso de los empleados en el desarrollo del comportamiento innovador?

El compromiso de los empleados involucra conceptos positivos como la energía física y emocional, que junto con la creatividad dirigen la conducta del administrador a la ejecución de tareas como la búsqueda de ideas nuevas y la toma de decisiones para gestionar el negocio (comportamiento innovador).

La autonomía y la independencia en el ejercicio del cargo, son otros dos elementos del compromiso que conducen al comportamiento innovador (Slåtten & Mehmetoglu, 2011a). En el caso del administrador, el nivel de independencia y autonomía es alto en atención a su calidad de directivo, y como tal, son las características que más relevancia tuvieron en el estudio. La presencia de la independencia y la autonomía se relacionan de forma directa con el comportamiento innovador y, por tanto, el presente caso comprueba que el nivel alto de independencia del administrador conduce hacia la innovación (Nederveen et al., 2010).

Asimismo, la dedicación, el sentido de pertenencia, la percepción del beneficio del rol son otros conceptos positivos a través de los cuales se verificó el compromiso del administrador.

En este punto de la respuesta y vistos algunos conceptos del compromiso de los empleados, es preciso destacar que los estudios relacionados con las empresas familiares han analizado el concepto de la propiedad psicológica, el cual hace referencia a las actitudes positivas en favor de la empresa a través del compromiso afectivo, la satisfacción en el trabajo, la autoestima en el trabajo y el compromiso de los empleados (Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2009; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008; Shuck, 2011; Van Dyne & Pierce, 2004), y que en el caso objeto de estudio tienen plena vigencia tal como se describió en el análisis y discusión de resultados (Sección 4.2.3.3 Capítulo 4).

En consecuencia, el presente trabajo afirma que los comportamientos innovadores del administrador están influenciados por el compromiso, con fundamento en la presencia positiva de los conceptos bajo los cuales ha sido estudiado y que la teoría describe a partir de dos perspectivas diferentes: el concepto del compromiso de los empleados (energía física y emocional, independencia, autonomía, creatividad) y el concepto de las

empresas familiares (compromiso derivado de la propiedad psicológica).

- iii. ¿Cuál es la funcionalidad del comportamiento innovador en el desarrollo de la línea de negocio de la empresa?

El comportamiento innovador es un elemento necesario para la continuidad del negocio de la empresa. Las actividades de la empresa – venta de bienes - no son monótonas. Por el contrario, los cambios son constantes y requieren de la revisión continua del ámbito interno y externo de la empresa (condiciones del mercado, intereses de los clientes) para definir las novedades y/o la retirada de mercancía, así como la estrategia a seguir frente a determinadas situaciones tanto del orden comercial como administrativo.

La característica de empresa familiar del objeto de estudio de esta investigación obliga a detenerse en los conceptos relacionados con el compromiso de los empleados. En este sentido, Knol y Van Linge analizan el vínculo que tiene el comportamiento innovador y el nivel de independencia/autonomía de los empleados, comprobando la mediación del nivel de reacción activa de los empleados entre la relación del empleado en su lugar de trabajo (tareas asignadas y redes de contacto dentro de la empresa) y el comportamiento innovador, concluyendo que los empleados que tienen una posición más alta en la empresa muestran un mayor comportamiento innovador, con fundamento en el conocimiento más amplio y la extensa red de contactos entre los miembros de la empresa que permite reducir las barreras de comunicación (Knol & Van Linge, 2009).

De acuerdo con lo anterior, esta investigación confirma el planteamiento de los autores en mención, al verificar que la experiencia del directivo responsable del diseño y la elaboración de servicios es un elemento que se vincula al conocimiento de su profesión (proveedores, marcas y categorías de productos, rangos de precios) y, por tanto, su comportamiento innovador es necesario y fundamental para lograr los objetivos del negocio. De igual modo, el conocimiento profesional se relaciona con los sentimientos derivados de la propiedad de la empresa, siendo un factor que influye en el nivel de autonomía e independencia (propiedad psicológica), generando el estado de compromiso como elemento determinante del comportamiento innovador del administrador.

Por otra parte, en la línea de análisis del comportamiento de los directivos, Quick y Cooper señalan que los gerentes y ejecutivos desempeñan un papel importante en la creación de beneficios económicos dentro de las empresas (Quick & Cooper, 2002). La presente investigación



observó que las actividades desarrolladas por el administrador están encaminadas a la búsqueda de beneficios económicos para la empresa, por ejemplo a través de la comparación de precios entre proveedores para escoger la opción que le permita obtener un margen de ganancia más positivo o de la selección de productos que puedan generar un mayor interés entre sus clientes. De esta forma, el análisis económico y contable le permitirá decidir si mantiene la plantilla de empleados, si invierte en otra gama de productos, o si por el contrario la elimina.

Por tanto, las anteriores decisiones necesariamente tendrán implicaciones en el presupuesto de la empresa y en la estrategia que se adopte para continuar con el ejercicio de la actividad comercial. La toma de decisiones en el ámbito económico como una manifestación de actitudes innovadoras también se relaciona con la propiedad de la empresa. En este sentido, los beneficios obtenidos redundarán en el bienestar personal y profesional del administrador, como consecuencia de la responsabilidad laboral y el compromiso derivado del sentimiento de propiedad de la empresa familiar.

La ciencia conduce a cuestionamientos, y el desarrollo de esta investigación no está exento, por esta razón y con relación al comportamiento innovador de los directivos surge la siguiente pregunta ¿es posible que el comportamiento innovador se vea limitado por disposiciones de la gerencia en el caso de una empresa filial que depende de una matriz? Establecer la relación entre el comportamiento innovador de los empleados y las políticas de dirección y estrategia de la empresa, es una línea de investigación que podría vincular aspectos del compromiso de los empleados a nivel directivo que no se desarrollaron en el presente trabajo tales como el agotamiento, el nivel de dedicación, la absorción y el vigor en el puesto de trabajo. Además, se podrían analizar algunos aspectos dentro del ámbito de trabajo como la presión en el trabajo o las diferencias de conducta y actitud que se puedan presentar entre los equipos de trabajo, haciendo una clara distinción entre la percepción de los empleados y la percepción de los directivos.

Como reflexión final, cabe señalar que el desarrollo del presente trabajo de investigación, no sólo aporta conocimientos científicos sino una gran cantidad de experiencias personales y profesionales, entre las que se cuentan el aprendizaje de una adecuada gestión del tiempo de trabajo y la búsqueda de herramientas para cumplir la labor analítica del investigador, situación que no requiere necesariamente de instrumentos complejos o de tecnología avanzada para cumplir con su trabajo. En este contexto, el proceso de investigación descrito en este trabajo se identifica con las palabras de Yin (2003):

*“... case studies are a form of inquiry that does not depend solely on ethnographic or participant-observer data. You could even do a valid and high-quality case-study without leaving the library and the telephone or Internet, depending on the topic being studied”.*

#### **5.4 Futuras líneas de investigación**

La variedad de servicios existentes y su continuo desarrollo al ritmo acelerado de las tecnologías podrían llegar a ser objetos de estudio interesantes para analizar el comportamiento innovador (creatividad, liderazgo, relaciones del equipo de trabajo, soporte de la organización), en empresas de servicios donde la innovación es constante como las que desarrollan aplicaciones informáticas para la telefonía móvil, las que se dedican al diseño y marketing, las consultorías o incluso las entidades bancarias. El interés por estas últimas estaría originado en el análisis de la reciente crisis económica mundial, y por tanto, la observación de la reacción estratégica de las empresas seguramente podría tener fundamento en el comportamiento innovador de los empleados, que a su vez se tendría que ajustar al criterio de las políticas monetarias señaladas por los gobiernos, por mencionar algún factor de influencia externo.

Además de los estudios en las empresas de servicios en mención, queda un amplio campo por explorar relacionado con el comportamiento innovador en los niveles de gestión y dirección de la empresa. En este contexto, sería preciso realizar una selección amplia de empresas de servicios con una estructura de mayores dimensiones (en comparación con las pymes), con diferentes niveles de propiedad (familiar, anónima, limitada), con un mayor o menor grado de inversión en investigación y desarrollo I+D, entre otros, que permita el análisis de la división de las tareas, responsabilidades y niveles jerárquicos dentro de los equipos de trabajo, con el fin de observar el proceso de innovación y la implicación del comportamiento innovador en las tareas de diseño y elaboración de un nuevo servicio.

La realización de un mayor número de investigaciones en el contexto de la innovación dentro de las empresas de servicios, sería un avance significativo en la interpretación del proceso de innovación, la observación y el análisis del comportamiento innovador de los empleados, así como la influencia de elementos externos que afectan las actividades de cada negocio en concreto, como ocurre con el caso de las tecnologías, la gestión de los efectos de la crisis económica, la valoración de las políticas gubernamentales, la implementación de políticas de grupo empresarial,

entre otras. La actividad de las empresas de servicios no se puede analizar bajo los parámetros de una economía local cerrada, por la presencia de una economía globalizada cada vez más dependiente de los sucesos políticos y sociales de los países, que altera el movimiento de los mercados y, por ende, las empresas podrían verse afectadas en mayor o menor medida por estos cambios.

## CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA

## 6.1 Referencias de libros, informes y revistas científicas

- Abernathy, W., & Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 41–47.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47.
- Agarwal, U. a., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208–230.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13–33.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167). Greenwich CT: JAI Press.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173–191.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147.

- Bard, J. F., Balachandra, R., & Kaufmann, P. E. (1988). An interactive approach to R&D project selection and termination. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 35(3), 139–146.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15(4), 161–173.
- Barras, R. (1990). Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. *Research Policy*, 19(3), 215–237.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (p. 256). Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire* (p. 65). Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499.
- Bates, S. (2004). “Getting engaged.” *HR Magazine*, 49(2), 44–51.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48–52.
- Bernadich, M., & Burbano, D. (2013). Creación y desarrollo de empresas familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. In V. Fernández (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (p. 166). OmniaScience.

- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. *Group & Organization Management, 36*(3), 345–384.
- Bessant, J. (2003). Challenges in Innovation Management in The International Handbook on Innovation. In L.V. Shavinina (Ed.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 761–774). Elsevier.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review, 33*(4), 825–845.
- Boer, H., & Duing, W. E. (2001). Innovation, what innovation?: A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management, 22*(1-3), 83–107.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management, 11*(1), 63–90.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review, 67*(4), 702–717.
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies, 25*(3), 331–361.
- Cebon, P., & Newton, P. (1999). *Innovation in firms: towards a framework for indicator development*. (pp. 99–109). Working Paper: Melbourne Business School.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 459–484.

- Chen, M. J., Lin, H. C., & Michel, J. G. (2010). Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1410–1430.
- Chesbrough, H. (2011). Bringing Open Innovation to Services. *MIT Sloan Management Review*, 85–90.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. (H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West, Eds.). OUP Oxford.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.
- Christmann, P. (2000). Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663–680.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–107.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings* (p. 405). Skokie IL: Rand McNally College.
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (1999). New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 333–351.



- Cotec. (2012). *Tecnología e innovación en España Informe COTEC 2012*. Madrid.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The Counseling Psychologist, 35*(2), 236–264.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies, 47*(6), 1154–1191.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review, 24*(3), 522–537.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (p. 303). New York: Harper & Row.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal, 21*(2), 193–210.
- Dalal, R. S., Brummel, B. J., Wee, S., & Thomas, L. L. (2008). Defining employee engagement for productive research and practice. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 52–55.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555–590.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies, 13*(3), 375–402.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science, 42*(5), 693–716.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problema of organizational lag. *Administrative Science Quarterly, 29*(3), 392–409.

- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236.
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.
- Dawson, P., & Buchanan, D. (2005). The way it really happened: Competing narratives in the political process of technological change. *Human Relations*, 58(7), 845–865.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, 22(2), 151–166.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528.
- Den Hertog, P., Aa, W. Van Der, & Jong, M. W. De. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490–514.
- Denk, N., Kaufmann, L., & Carter, C. R. (2012). Increasing the rigor of grounded theory research – a review of the SCM literature. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(8), 742–763.

- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. *Handbook of qualitative research* (p. 643). Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). Introduction: the discipline and practice of quality research. In *Handbook of qualitative research* (pp. 1–28). Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (p. 1210). Thousand Oaks: Sage.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2001). Patterns of innovation organisation in service firms: postal survey results and theoretical models. *Science and Public Policy*, 28(1), 57–67.
- Donmoyer, R. (1990). Generalizability and the single-case study. In E. W. Elsner & A. Peshkin (Eds.), *Qualitative inquiry in education: the continuing debate*. New York: Teachers College Press.
- Dorenbosch, L. W., Van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551–562.
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. (2001). *Innovation and employment – process versus product innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Egan, T. M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 160–181.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Elche-Hotelano, D. (2011). Sources of knowledge, investments and appropriability as determinants of innovation: An empirical study in service firms. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(2), 220–235.
- Engestrom, Y. (1993). Developmental studies of work as a test bench of activity theory: The case of primary care medical practice. In S. Chaiklin & J. Lave (Eds.), *Understanding practice: perspectives on activity and context* (pp. 64–103). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ettlie, J. (1980). Adequacy of stage models for decisions on adoption of innovation. *Psychological Reports*, 46(3), 991–995.
- Ettlie, J., Bridges, W., & O’Keefe, R. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682–695.
- Eurostat. (2010). Community Innovation Survey - CIS 2010. European Commission.
- Eurostat. (2012). *Europe in figures - Yearbook 2012* (p. 692).
- Evangelista, R., & Sirilli, G. (1998). Innovation in the service sector - Results from the Italian Statistical Survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 58(3), 251–269.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literatura. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 1–26). Oxford: University Press.
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73–84.

- Fink, D., Köhler, T., & Scholtissek, S. (2004). *Die dritte revolution der wertschöpfung*. München: Econ.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again* (p. 204). Cambridge University Press.
- Gadrey, J. F., Gallouj, S., Lhuillery, T., Ribault, T., & Weinstein. (1993). *La recherche-développement et l'innovation dans les activités de service: le cas du conseil, de l'assurance et des services d'information électronique*. Paris.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*. (C. Edward Elgar, Ed.). Cheltenham, Northampton.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537–556.
- Gebert, D. (2002). *Führung and Innovation*. Stuttgart: Kolhammer.
- Gephart, R. (2004). From the editors - Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462.
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The what' and how' of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). Research notes and commentaries what passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465–1474.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory* (p. 164). Mill Valley CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2001). *The grounded theory perspective: Conceptualization contrasted with description* (p. 232). Mill Valley CA: Sociology Press.

- Glaser, B. G. (2003). *The grounded theory perspective II: Description's remodeling of grounded theory methodology*. Mill Valley CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (p. 271). New York: Aldine.
- Glückler, J., & Hammer, I. (2011). A pragmatic service typology: capturing the distinctive dynamics of services in time and space. *The Service Industries Journal*, 31(6), 941–957.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- González, M., & Gómez, A. (2009). *La pyme familiar española y su internacionalización*. Instituto de Empresa Familiar y Escuela de Administración de Empresas EAE.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1994). Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 11(2), 95–116.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131.
- Granstrand, O., Patel, P., & Pavitt, K. (1997). Multi-technology corporations: Why they have “distributed” rather than “distinctive core” competencies. *California Management Review*, 39(4), 8–25.
- Grant, H., & Higgins, E. T. (2003). Optimism, promotion pride, and prevention pride as predictors of quality of life. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(12), 1521–1532.

- Gruman, J. a., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 552–582.
- Harvey, E., & Mills, R. (1970). Patterns of organizational adaptation: a political perspective. In M. N. Zald (Ed.), *Power in Organizations*. Vanderbilt University Press.
- Hatcher, L., Ross, T., & Collins, D. (1989). Prosocial behavior, job complexity, and suggestion contribution under gainsharing plans. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 231–248.
- Hauknes, J. (1998). *Services in innovation - Innovation in services. SI4S Final Report STEP* (p. 85). Oslo.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations* (p. 160). New York: Wiley-Blackwell.
- Hellström, T. (2008). Transferability and naturalistic generalization: New generalizability concepts for social science or old wine in new bottles? *Quality & Quantity*, 42(3), 321–337.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517–535.

- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798.
- Howells, J., & Tether, B. (2004). *Innovation in services: Issues at stake and trends - A report for the European Commission* (Vol. 3, p. 140). Brussels.
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437–451.
- Hsu, M., Hou, S., & Fan, H. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258–272.
- Huizingh, E. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2–9.
- Hunt, J. G., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 145–162.
- INE. (2012). Encuesta sobre innovación en la empresas. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364.



- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201–215.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Johne, A., & Storey, C. (1998). New service development: A review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184–251.
- Jones, R., & Noble, G. (2007). Grounded theory and management research: A lack of integrity? *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(2), 84–103.
- Jong, J., Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why? Literature review* (p. 73). Zoetermeer.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185–195.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 499–524.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.

- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 113–124.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18(3), 489–501.
- Kennedy, M. M. (1979). Generalizing from single case studies. *Evaluation Review*, 3(4), 661 – 678.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 284–296.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185–212.
- Kvale, S. (1996). The interview situation. In *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing* (pp. 124–135). London: SAGE.
- Lam, A. (2005). Organizational Innovation. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 115–147). Oxford: University Press.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.

- Leach, D. J., Stride, C. B., & Wood, S. J. (2006). The effectiveness of idea capture schemes. *International Journal of Innovation Management*, 10(03), 325–350.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248–266.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), 41–51.
- Lewis, J., & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. In *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (p. 352). London: SAGE Publications.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315–1338.
- Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. (Jossey-Bass, Ed.) (p. 336). San Francisco: Wiley.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry* (p. 416). Sage Publications.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307–319.
- Locke, K. (1996). Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years? *Journal of Management Inquiry*, 5(3), 239–245.
- Love, J. H., & Mansury, M. A. (2007). External linkages, R&D and innovation performance in US business services. *Industry & Innovation*, 14(5), 477–496.

- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285–306.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage* (p. 224). John Wiley & Sons.
- March, J. G., Sproull, L. S., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2, 1–13.
- Mariotto, F. L., Zanni, P. P., & Moraes, G. (2014). What is the use of a single-case study in management research? *Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 358–369.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it* (p. 200). Wiley.
- Masson, R. C., Royal, M. A., Agnew, T. G., & Fine, S. (2008). Leveraging employee engagement: The practical implications. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 56–59.
- Matthews, J., & Shulman, A. D. (2005). Competitive advantage in public-sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox. *Journal of Business Research*, 58(2), 232–240.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

- Meeus, M., & Edquist, C. (2006). Introduction to Part I: Product and process innovation. In J. Hage & M. Meeus (Eds.), *Innovation, Science and Institutional Change* (pp. 23–37). Oxford: Oxford University Press.
- Mello, J., & Flint, D. J. (2009). A refined view of grounded theory and its application to logistics research. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 107–125.
- Memili, E., & Welsh, D. H. B. (2012). Towards a theory of nonfamily employees' organizational identification and attachment in family firms. *Journal of Technology Management in China*, 7(3), 255–269.
- Miles, I. (2000). Services innovation: Coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management*, 04(04), 371–389.
- Miles, I. (2001). *Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies*. Discussion Paper 01-05. Manchester.
- Miles, I. (2005). Innovation in services. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 433–458). Oxford: University Press.
- Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Journal*, 47(1), 115–128.
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Hertog, B., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-intensive business services: Users, carriers and sources of innovation*. Luxembourg: EIMS Publication N° 15.
- Miles, M., & Huberman, A. . (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (p. 338). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research* (p. 512). Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Miozzo, M., & Soete, L. U. C. (2001). Internationalization of services: A technological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 67, 159–185.

- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280–288.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313–351.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Nederveen, A., Knippenberg, D. Van, Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 609–623.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change.
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been there, bottled that: Are state and behavioral work engagement new and useful construct “wines”? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31–35.
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., & Sonntag, K. (2009). A great many things to do and not a minute to spare: Can feedback from supervisors moderate the relationship between skill variety, time pressure, and employees’ innovative behavior? *Creativity Research Journal*, 21(4), 384–393.
- Numagami, T. (1998). Perspective - The infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, 9(1), 1–15.

- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. M. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behaviors. *Group & Organization Management, 31*(3), 388–416.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third edition*. Luxembourg.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 27*(3), 257–279.
- Oldham, G. R., & Cummings, a. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. (p. 360). Thousand Oaks: Sage.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research, 13*(1), 4–36.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Vol. 9). Stanford: Business Books.
- Pierce, J., & Delbecq, A. L. (1977). Organizational structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management, 2*(1), 27–37.
- Pierce, J., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology, 7*(1), 84–107.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management, 14*(1), 5–18.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, 79–90.
- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *Zeitschrift Fur Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2), 173–193.
- Quick, J. D., & Cooper, C. (2002). Executive health: Building self-reliance for challenging times. In C. L. Cooper & I. T. Robinson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 187–216). Chichester: Wiley.
- Ramos, H. M., Man, T. W. Y., Mustafa, M., & Ng, Z. Z. (2014). Psychological ownership in small family firms: Family and non-family employees' work attitudes and behaviours. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 300–311.
- Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Richman, A. (2006). Engaged Workforce. *Workspan*, 49, 36–39.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement* (p. 73). Falmer: Institute for Employment Studies - IES Report 408.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. (p. New York: Free Press).
- Rumelt, R. P. (1984). Towards strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556–570). Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.



- Salter, A., & Tether, B. (2006). *Innovation in Services - Through the looking glass of innovation studies* (pp. 1–38). Background paper for Advanced Institute of Management (AIM) Research's Grand Challenge on Service Science.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144–155.
- Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process. *R&D Management*, 14(1), 11–24.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1248–1264.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In D. P. Gilliland, W. S., Steiner, D. D. and Skarlicki (Ed.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (Vol. 60, pp. 135–177). Greenwich: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Bakker, A. B., & González-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schilling, A., & Werr, A. (2009). *Managing and organizing for innovation in service firms: A literature review with annotated bibliography - VINNOVA Report* (p. 90). Stockholm.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. (H. & Row, Ed.). New York.
- Scott, S., & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior : A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26–29.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404–430.
- Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304–328.
- Siebels, J.-F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Sinclair, G., Klepper, S., & Cohen, W. (2000). What's experience got to do with it? sources of cost reduction in a large specialty chemicals producer. *Management Science*, 46(1), 28–45.
- Sirilli, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy*, 27(9), 881–899.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011a). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21(1), 88–107.

- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011b). What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 254–272.
- Soete, L., & Miozzo, M. (1989). *Trade and development in services: a technological perspective*. Working Paper 89-031.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos* (p. 159). Madrid: Morata.
- Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The American tradition in qualitative research* (p. 1580). Sage Publications.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 21, pp. 261–302). Elsevier.
- Stern, P. N. (1994). Eroding grounded theory. In *Critical issues in qualitative research methods* (p. 395). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2003). A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 455–473.
- Stoecker, R. (1991). Evaluating and rethinking the case study. *The Sociological Review*, 39(1), 88–112. doi:10.1111/j.1467-954X.1991.tb02970.x
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques* (p. 270). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (p. 312). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432–455.
- Sundbo, J. (1998). *The theory of innovation: entrepreneurs, technology and strategy* (p. 220). Edward Elgar Publishing.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tether, B. S. (2005). Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*, 12(2), 153–184. doi:10.1080/13662710500087891
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). The leadership challenge - A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26, 59–68.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *The Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (p. 882). Essex: Pearson.
- Tsoukas, H. (2009). Craving for generality and small-N studies: A Wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods*. London: Sage Publications.
- Tuominen, T., & Toivonen, M. (2011). Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 15(02), 393–422.

- Tushman, M., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Uchupalanan, K. (2000). Competition and IT-Based innovation in banking services. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 455–489.
- Vallejo, M. C. (2007). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261–279.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Van de Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632–651.
- Van den Berg, P. T., & Feij, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 326–339.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729–751.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57–74.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459.
- Van Maanen, J. (1998). Different strokes: Qualitative research in the Administrative Science Quarterly from 1956 to 1996. In J. Van Maanen (Ed.), *Qualitative Studies of Organizations* (p. 360). Thousand Oaks: Sage.

- Van Rijnsoever, F. J., Meeus, M. T. H., & Donders, a. R. T. (2012). The effects of economic status and recent experience on innovative behavior under environmental variability: An experimental approach. *Research Policy*, 41(5), 833–847.
- Waldman, D. A., & Atwater, L. E. (1994). The nature of effective leadership and championing processes at different levels in a R&D hierarchy. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 233–245.
- WEF, & Schwab, K. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva. World Economic Forum. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>
- WEF, & Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Geneva. World Economic Forum. Retrieved from <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol? *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 141–145.
- Weick, K. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), 516–531.
- Weissenberger-Eibl, M., & Koch, D. J. (2007). Importance of industrial services and service innovations. *Journal of Management & Organization*, 13(2), 88–101.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In J. L. West, M. A. and Farr (Ed.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (pp. 309–333). Chichester: John Wiley.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387.

- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F. C., Shapiro, D. A., & Haward, R. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 393–410.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 15–30.
- Westland, J. C. (2008). *Global innovation management: A strategic approach* (p. 400). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, *31*(3), 405–431.
- Wong, S. C., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(3), 426–437.
- Wood, P. (2002). Knowledge-intensive services and urban innovativeness. *Urban Studies*, *39*(5-6), 993–1002.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293–321.
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, C., Hsu, S., & Chiu, H. (2012). Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems*, *53*(4), 813–824.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and Methods* (2nd ed., p. 170). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. (1999). Enhancing the quality of case studies in health services research. *Health Services Research*, *34*(5), 1209–1224.
- Yin, R. (2003). *Case study research - Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (p. 219).

- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (p. 508). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *The Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413–422.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.



## ANEXOS

## **Anexo A Protocolo de Estudio de Caso**

### **1. Objetivo**

El objetivo de este protocolo es servir de guía para la recolección de datos en el presente estudio de caso. A través de la investigación se realizará un estudio del comportamiento innovador y su relación con el compromiso de los empleados vinculados a una empresa de servicios. El enfoque predominante del estudio estará en el rol que se ejerce en las tareas de diseño y elaboración del servicio. Es así como el protocolo será la guía para la recolección de información del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados dentro de una estructura que enmarca las dimensiones de análisis de los servicios: concepto del servicio, interacción con el cliente, sistema de gestión/suministro del servicio y aplicación de la tecnología. Los dos ítems en mención se agrupan dentro de la dimensión del sistema de gestión/suministro del servicio y se buscará su presencia en el ámbito de trabajo, la generación e implementación de ideas y el liderazgo.

El estudio de caso comprende la observación y el análisis de un único caso, a través del cual se pretende alcanzar un conocimiento más profundo de la presencia o manifestación del comportamiento innovador en la fase previa al suministro del servicio. El objetivo de la investigación se detiene sobre la actuación de los empleados en el momento de diseñar un servicio (por innovación o adaptación), y el análisis de las actividades que se pueden calificar como comportamientos innovadores, así como los motivos que los originan y el proceso que implica la adopción de una conducta innovadora. Durante el estudio de caso, la perspectiva del comportamiento innovador se asocia al compromiso de los empleados debido a su concurrencia y carácter complementario en las actividades desarrolladas por los empleados.

### **2. Antecedentes**

El seguimiento de este protocolo se elabora bajo las recomendaciones de Yin (2003). La funcionalidad del protocolo consiste en mantener la coherencia del proceso de investigación, proponiendo una guía de seguimiento de todas las fases que la componen y un índice de referencia de los conceptos que rigen la investigación.

La investigación pretende explorar el comportamiento innovador de los empleados en las empresas de servicios, y esto responde a la necesidad de indagar específicamente ¿cómo sucede la innovación en este tipo de

organizaciones? La innovación en servicios es un área de investigación con mayor dedicación científica desde los años noventa, debido al creciente incremento de la demanda de servicios dentro de los mercados (Ostrom, Bitner, Brown, Burkhard, Goul, Smith-Daniels, Demirkan y Rabinovich, 2010; Glückler y Hammer, 2011). También es preciso resaltar que la innovación en servicios se desarrolla en gran parte sobre elementos no-tecnológicos, por tanto, el enfoque de la innovación tecnológica ha cambiado (Den Hertog, 2000), siendo inadecuada aplicarla a los servicios, debido a la importancia de la interacción con los clientes así como a la característica de intangibilidad de los servicios (Den Hertog, van der Aa y De Jong, 2010). En este orden de ideas, el comportamiento innovador será el instrumento que permitirá la verificación de la innovación en una empresa de servicios, a través de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el rol del comportamiento innovador en la fase de diseño/elaboración del servicio?
  - ¿Cuáles son las conductas/actividades asociadas a la presencia o manifestación del comportamiento innovador?
  - ¿Cuáles factores del ámbito de trabajo, generación/implementación de ideas y liderazgo afectan la evolución del comportamiento innovador en del empleado?
2. ¿Cuál es la relación del compromiso de los empleados en la ejecución del comportamiento innovador?
3. ¿Cuál es la funcionalidad del comportamiento innovador en el desarrollo de la línea de negocio de la empresa?

### **3. Estructura**

La investigación constará de un caso objeto de estudio y el fenómeno a analizar será el comportamiento innovador y su desarrollo durante la etapa de diseño y elaboración del servicio. El estudio del comportamiento innovador estará correlacionado con el compromiso de los empleados y se indagará cuáles son las formas en las que se manifiesta, así como el origen de las actitudes con las que el empleado busca la innovación dentro de la ejecución de sus funciones y el desempeño de su rol dentro de la empresa.

Los instrumentos del análisis de las actividades que enmarcan la ocurrencia de un comportamiento innovador corresponderán a:

1. Comportamiento innovador de los empleados encargados de la elaboración y diseño de un servicio

2. Comportamiento innovador de los empleados que ejecutan las acciones posteriores a la elaboración/diseño del servicio, en el período anterior al suministro del servicio/ atención al cliente.
3. Comportamiento innovador y el compromiso de los empleados dentro de la organización de la empresa

La singularidad del caso se fundamenta en la necesidad a un acceso sin condicionamientos por parte de la empresa, con el fin de ejecutar una observación discreta, detallada y completa de cualquier actividad y actitud, que a su vez permitirá la obtención de información fiable y verdadera. A pesar de que los estudios múltiples de casos son deseables (Yin, 2003), esta investigación se centrará en un estudio único, pero cumplirá con una búsqueda complementaria de datos en otras empresas del sector servicios cuya actividad económica es la hostelería.

El estudio de caso se plantea en una empresa pequeña del sector servicios dedicada a la venta de productos no perecederos al por menor (comercio al detalle), de carácter familiar, dentro de la cual se podrá obtener una visión general de la presencia y la evolución del comportamiento innovador. La situación geográfica de la empresa corresponde a la Comunidad Autónoma de Cataluña en España y los criterios para su selección fueron los siguientes:

1. La cercanía geográfica y la facilidad de movilidad para el investigador.
2. La proximidad profesional con el sector servicios y la disponibilidad de información a través del contacto directo con las personas (entrevistas) y de una observación detallada y sin condicionamientos de las actividades del negocio.
3. El volumen de negocio y la variedad de bienes a disposición, situación que conduce a un número considerable de operaciones comerciales que, a su vez, plantean unas directrices administrativas y comerciales complejas para el correcto funcionamiento del negocio.
4. La conveniencia de la actividad comercial para el análisis de la preparación de un servicio, en una etapa que no se confunde con la prestación del servicio.
5. La oportunidad de llevar a cabo una investigación en el ámbito de las ciencias sociales, siguiendo un proceso detallado de descripciones y resaltando la importancia de la singularidad y particularidad del caso

como un factor determinante en la observación del fenómeno del comportamiento innovador en las empresas de servicios.

#### 4. Proceso de recolección y análisis de datos

##### 1. Recolección de datos.

Son varios los métodos de recolección de datos que se pueden implementar en un estudio de caso. En este sentido, el presente trabajo hará uso de entrevistas a los empleados de la empresa tanto del nivel directivo como operativo. Lo anterior, se complementará con la aplicación de una juiciosa observación a través de las visitas a la empresa, que implicarán conversaciones más o menos estructuradas conforme un listado de ítems en forma de encuesta que se complementarán con anotaciones *in situ*, con el fin de alcanzar un adecuado cruce de información en el proceso de análisis de datos.

##### a. Información documental.

Previamente a la introducción en el campo de investigación, se hará una revisión previa del contexto de la empresa, así como de los conceptos legales que enmarcan la actividad de la empresa y las distinciones que ello implica en la regulación normativa de la Unión Europea (ej.: definición de pyme – pequeñas y medianas empresas). Por otra parte, y como tema complementario de la estructura del marco teórico de la presente investigación se hará una revisión bibliográfica de la definición y evaluación de la innovación por parte de las entidades comunitarias que valoran el tema de la innovación, así como de las instituciones a nivel local – España.

##### b. Entrevistas.

Este mecanismo se aplicará al organismo de dirección de la empresa, específicamente a la cabeza de la administración. La justificación de llevar a cabo la entrevista de forma exclusiva con la persona que tiene a su cargo la administración, radica en el tiempo de experiencia dentro de la empresa, el rol que desempeña, así como el grado de decisión, autonomía e independencia que le confiere su cargo.

Para la realización de la entrevista, se elaborará un listado de preguntas estructurado con fundamento en la revisión literaria del comportamiento innovador. Así mismo, la forma en la que se pretende enfocar el encuentro con el entrevistado permitirá la anotación de comentarios que complementen las respuestas. También se podrá dar el caso en el que las preguntas puedan ser

modificadas o adaptadas a la actividad de la empresa y, en consecuencia, el investigador tendrá que atender las diferencias que puedan presentarse entre la pregunta guía y la búsqueda real de información que pueda proporcionar el entrevistado.

La estructura de la entrevista será la siguiente:

- Datos generales de la empresa: volumen de negocio, información general de su plantilla, gestión de calidad y grado de implementación de TIC's (tecnologías de la información)
- Dimensiones del servicio:
  - Concepto del servicio
  - Interacción con el cliente
  - Sistema de gestión /suministro del servicio – Comportamiento Innovador
    - Ámbito de trabajo
    - Generación e implementación de ideas
    - Liderazgo
    - Compromiso de los empleados
  - Tecnología
- Pregunta final: relacionada con la valoración de la importancia de la innovación en el desarrollo de la actividad comercial. Este ítem está basado en la evaluación propuesta por la Comisión Europea a través de la Encuesta de Innovación de la OCDE (conforme lo establece el Manual de Oslo, 2005).

c. Encuestas.

Este instrumento en la investigación se aplicará a los empleados del nivel operativo de la empresa, y su finalidad será la exploración del comportamiento innovador de las personas que acatan la decisión de innovación por parte de la administración. Debido a la proximidad del investigador con la empresa, el desarrollo de la encuesta permitirá la toma de notas complementarias o la adaptación de las preguntas en el caso en el que se observe que el empleado necesita alguna explicación o desee manifestar una opinión. La encuesta está elaborada con fundamento en la literatura científica y tiene la siguiente estructura:

- Datos generales del empleado y su vinculación con la empresa
- Dimensión de gestión/suministro del servicio
  - Ámbito de trabajo

- Implementación y generación de ideas
- Liderazgo
- Compromiso de los empleados

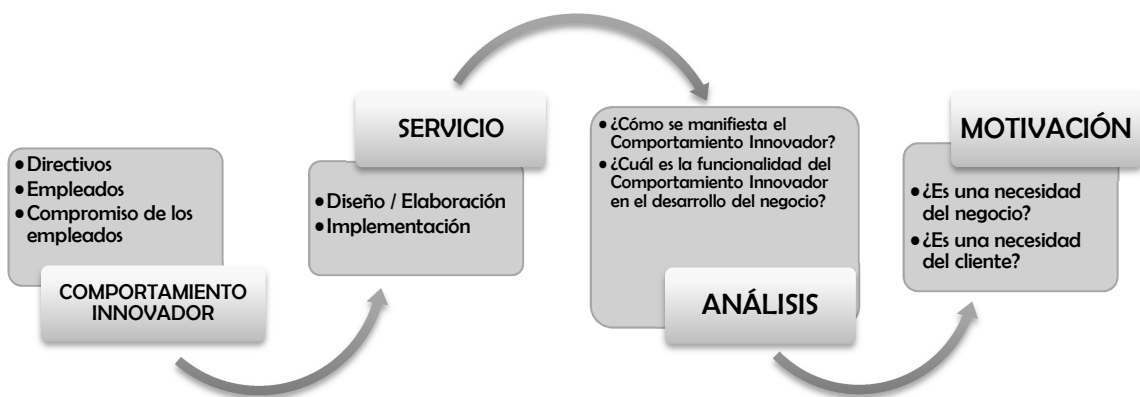
d. Observación.

El contacto con la empresa fue llevado a cabo de forma directa con el administrador, y conforme este primer acercamiento se dispuso que el proceso de la observación se realizaría al concluir una revisión del contexto de la empresa, su historia y situación actual. En el presente estudio la observación será ejecutada de forma independiente a las entrevistas y encuestas.

## 5. Análisis de datos

La investigación cualitativa basada en casos presenta la dificultad de determinar la cantidad de datos a recoger antes de iniciar la recolección de dichos datos.

A continuación se presenta un gráfico que describe el proceso de investigación del fenómeno del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados en una empresa familiar pequeña del sector servicios.



El análisis de datos constará de un proceso comparativo entre los datos de los documentos físicos e informáticos obtenidos en la fase de recolección de datos. Los instrumentos para la recolección de datos serán las entrevistas grabadas en formato audio y transcritas, las encuestas que constarán en formato de papel, las observaciones y las notas que constarán en formato de papel.

Los datos se separarán dependiendo de la jerarquía de la persona entrevistada/encuestada. De esta forma, se tendrán aparte los datos

obtenidos de la parte directiva de la empresa de los datos proporcionados por los empleados.

Aunque la presente investigación consta del análisis de un caso simple, es preciso advertir que dentro de los datos analizados se tendrán en cuenta dos casos paralelos, que se tuvieron en cuenta como casos piloto con el fin de realizar una aproximación al proceso de investigación, así como para evaluar la viabilidad y pertinencia de los métodos de recolección de datos. Las empresas que se contactaron también pertenecen al sector servicios, específicamente la hostelería, tratándose de dos hoteles con las siguientes características: constituidos como empresa familiar, catalogados con cuatro estrellas y ubicados en la misma ciudad. En el caso del Hotel 1 (H1) se realizará una entrevista al Director Comercial y en el caso del Hotel 2 (H2) se enviarán dos cuestionarios para ser respondidos por un Directivo (CEO) y un empleado del Departamento de Marketing.

Contando con este conjunto de datos, el análisis consecuente se formulará bajo la siguiente estructura:

1. Descripción de aspectos generales de la empresa
2. Descripción de las actividades generales de la empresa
3. Descripción de las actividades innovadoras
4. Descripción del proceso de diseño y/o elaboración de un servicio
5. Descripción del comportamiento innovador en el proceso de diseño/elaboración de un servicio
6. Análisis del comportamiento innovador y la relación/influencia del compromiso de los empleados en el proceso de diseño del servicio
7. Análisis de las causas-efectos relacionados con el comportamiento innovador en la fase de elaboración del servicio y su vínculo con el desarrollo de las actividades de la empresa

Como se explicó anteriormente y ante la presencia de los datos de dos empresas más, el análisis de la información permitirá realizar:

1. Comparación de la percepción del comportamiento innovador
2. Considerar las diferencias y particularidades de cada caso
3. Analizar las similitudes y/o diferencias:
  - Percepción del comportamiento innovador
  - Origen y consecuencias del comportamiento innovador
  - Determinación de posibles elementos que abran el camino a futuras investigaciones



## 6. Criterio de Evaluación

Para determinar la rigurosidad del estudio y evaluar la calidad del diseño de la investigación, Yin (1994) señala cuatro pruebas que se explicarán a continuación, señalando a su vez la forma como se aplicaron al presente estudio de caso:

1. Validez del constructo: hace referencia a la evaluación del conjunto de elementos de construcción de la investigación, con el fin de establecer si son suficientes para medir los ítems que se investigan y así proceder a medirlos. En el presente estudio la variedad de datos se obtuvieron de diversas fuentes (entrevistas, encuestas, notas de observación, documentos) y el seguimiento del protocolo del estudio de caso proporcionará una guía de seguimiento y control de la información durante la etapa de recolección de los datos.
2. Validez interna: es el establecimiento de relaciones causales entre los temas investigados, por lo que un cambio de condiciones en un tema conduce a cambio de condiciones del tema siguiente. Esto se tendrá en cuenta al momento de usar las técnicas de análisis de datos.
3. Validez externa: conlleva a establecer que lo que se encontró en el estudio puede ser generalizado. En este caso, la aplicación de los instrumentos de investigación a dos empresas más permite la aplicación de la lógica de réplica con el fin de establecer los resultados dentro de una teoría.
4. Fiabilidad: consiste en configurar una estructura y un proceso que pueda ser utilizado por otro investigador y bajo los mismos procedimientos llevar a cabo un estudio con resultados sino iguales, similares. En este sentido, el diseño de la investigación y el análisis se fundamenta en un marco teórico, un protocolo del estudio de caso con el que se da seguimiento a todo el proceso de recolección y análisis de datos, así como una descripción del proceso de análisis dentro del caso en concreto. La información presentada debe ser transparente y esto se logra a través de la documentación detallada y la aclaración de los procedimientos de investigación (función del protocolo de estudio de caso). Por otra parte, la posibilidad de replicar el

estudio se puede alcanzar a través de la creación de una base de datos organizada (notas, documentos, observaciones) que facilite la labor de seguimiento a los investigadores posteriores.

## **7. Complemento – Criterio de Evaluación**

Los criterios expuestos anteriormente coinciden con los criterios expuestos por la corriente positivista de la investigación, pero el presente estudio también acoge una serie de criterios que atienden la naturaleza propia de las investigaciones en ciencias sociales y que fueron recopilados en el trabajo de Mariotto et al. (2014) de la siguiente manera:

1. Rechazo del positivismo y mejora del valor de la singularidad/particularidad. Se niega la búsqueda de leyes universales. El estudio de caso no tiene como objetivo la representación del mundo sino de un caso porque la descripción detallada permite un conocimiento más preciso de todas las circunstancias que rodean al fenómeno (Stake, 2000). Se parte de la base de la imposibilidad de los estudios de casos para generalizar sus resultados tal como lo hace una generalización estadística (Numagami, 1998; Yin, 1994). Para este efecto, las descripciones son el instrumento principal que dará acceso al conocimiento del fenómeno investigado.
2. Descarte de la representatividad y relevancia de la singularidad. La singularidad o particularidad de un caso, con fundamento en sus características inusuales, permite la generación de ideas que otro caso no permitiría (Numagami, 1998; Siggelkow, 2007).
3. Aplicación de la transferencia de conocimiento entre los casos. Algunas disciplinas hacen uso de los conocimientos obtenidos en casos previos (jurisprudencia y psicología clínica). La generalización de los resultados depende del receptor de la información, previa presentación de un informe longitudinal, una evaluación multidisciplinar y una descripción exacta (Kennedy, 1979). La transferencia o generalización es una acción propia del lector y no corresponde a una réplica sino a la aplicación de los resultados en situaciones similares, respetando las particularidades del caso nuevo (Mariotto et al., 2014). Por tanto, el investigador es responsable de proveer suficiente

información del contexto del caso para facilitar el proceso de valoración del lector (Lincoln & Guba, 1985).

Los conocimientos adquiridos por las personas no sólo son intelectuales, a menudo se complementan con las experiencias vividas, por lo que gran parte del aprendizaje se fundamenta en experiencias de la vida real (Donmoyer, 1990). En esta misma línea, se ha dicho que los casos simples ofrecen valiosos mecanismos que ayudan a organizar e interpretar la experiencia, con el fin de construir un conocimiento compartido de la misma experiencia (March et al., 1991).

## **Anexo B Escalas de Medición**

### **Scott y Bruce (1994)**

La innovación es un proceso que incluye tanto la generación como la implementación de ideas. Como tal, esto requiere una amplia variedad de comportamientos específicos por parte de los individuos. Mientras algunas personas pueden estar interesadas en exhibir todos los comportamientos propios de la innovación, otros podrían exhibir solamente uno o unos pocos tipos de comportamiento. Evalúe en cada uno de sus subordinados el alcance en el cual ella o él:

1. Busca nuevas tecnologías, procesos, técnicas y /o ideas de nuevos productos
2. Genera la creación de nuevas ideas
3. Promociona y premia las ideas de otros
4. Investiga y asegura fondos/inversiones necesarias para la implementación de ideas
5. Desarrolla planes y calendarios adecuados para la implementación de nuevas ideas
6. Es innovador/a

Para medir el ambiente de la innovación, Scott y Bruce (1994) presentaron una escala que fue utilizada parcialmente por Yuan y Woodman (2010) para medir la percepción del soporte de la organización, en los siguientes términos:

1. Se fomenta la creatividad en la empresa.
2. El líder respeta la habilidad de los empleados para trabajar creativamente.
3. A las personas se les permite intentar resolver un mismo problema de diferentes formas.
4. La función principal de los empleados en esta organización es seguir las órdenes que procedan a través de los canales de comunicación.
5. En esta organización, una persona puede tener problemas por ser diferente.
6. Esta organización puede describirse como flexible y en continua adaptación a los cambios.
7. Una persona no puede hacer cosas muy diferentes en la empresa sin provocar enfados, disgustos.
8. La mejor forma para estar bien en esta organización es pensar en la forma en que lo hace el resto del grupo.
9. Las personas en esta organización esperan enfrentar los problemas de la misma manera.

10. Esta organización es abierta y receptiva a los cambios.
11. Las personas encargadas de la empresa dan crédito a las ideas de los demás.
12. En esta organización las personas tienden a adherirse a soluciones probadas y verdaderas.
13. La organización parece estar más preocupada con la situación actual que con los cambios.

### **Yuan y Woodman (2010)**

Capacidad de innovación como requerimiento de trabajo

Innovativeness as a job requirement

1. My job duties include searching for new technologies and techniques.
2. Introducing new ideas into the organization is part of my job.
3. I don't have to be innovative to fulfill my job requirements.
4. My job requires me to try out new approaches to problems.
5. Suggesting new ideas is part of my job duties.

### **Janssen (2000)**

Temas de comportamiento innovador en el trabajo:

1. Creación de nuevas ideas para temas difíciles (generación de ideas)
2. Búsqueda de nuevos métodos de trabajo, técnicas o instrumentos (generación de ideas)
3. Generación de soluciones originales a los problemas (generación de ideas)
4. Movilización de apoyo para las ideas innovadoras (promoción de ideas)
5. Obtención de aprobación para ideas innovadoras (promoción de ideas)
6. Dar importancia a miembros entusiastas en la innovación de ideas dentro de la organización (promoción de ideas)
7. Transformación de ideas innovadoras en aplicaciones útiles (implementación de ideas)
8. Introducción de ideas innovadoras en el ambiente de trabajo de una manera sistemática (implementación de ideas)
9. Valoración de la utilidad de las ideas innovadoras (implementación de ideas)

Formato de respuesta en la escala desde nunca (1) hasta siempre (7).

### **Kleysen y Street (2001)**

El encabezado de la escala es: En tu trabajo actual, con frecuencia...

1. ¿Buscas oportunidades para mejorar un proceso existente, tecnología, producto, servicio o relaciones de trabajo?
2. ¿Reconoces oportunidades para marcar una diferencia positiva en tu trabajo, departamento, organización, o con los clientes?
3. ¿Prestas atención a los asuntos que se salen de la rutina en tu trabajo, departamento, organización o en el mercado?
4. ¿Generas ideas o soluciones para abordar los problemas?
5. ¿Defines los problemas de forma más amplia con el fin de obtener un mayor conocimiento de los mismos?
6. ¿Experimentas nuevas ideas y soluciones?
7. ¿Pruebas ideas o soluciones para hacer frente a necesidades insatisfechas?
8. ¿Evalúas las fortalezas y debilidades de nuevas ideas?
9. ¿Intentas persuadir a otros acerca de la importancia de la nueva idea o de la solución?
10. ¿Impulsas con interés las ideas para que tengan la posibilidad de ser implementadas?
11. ¿Tomas el riesgo de apoyar nuevas ideas?
12. ¿Implementas cambios que parezcan beneficiosos?
13. ¿Evalúas los errores de nuevos planteamientos al aplicarlos a procesos, tecnologías, productos o servicios ya existentes?
14. ¿Dentro de las rutinas diarias incorporas nuevas ideas para mejorar procesos, tecnologías, productos o servicios ya existentes?

### **De Jong y Den Hartog (2010)**

Valoración del comportamiento innovador en el trabajo por parte del Supervisor, de acuerdo con el siguiente encabezado:

How often does this employee . . .

1. pay attention to issues that are not part of his daily work?
2. look for opportunities to improve things?
3. consider innovative opportunities?
4. wonder how things can be improved?
5. explore new products or services?
6. search out new working methods, techniques or instruments?
7. generate original solutions for problems?
8. create new ideas?
9. find new approaches to execute tasks?

10. mobilize support for innovative ideas?
11. acquire approval for innovative ideas?
12. make important organizational members enthusiastic for innovative ideas?
13. attempt to convince people to support an innovative idea?
14. transform innovative ideas into useful applications?
15. systematically introduce innovative ideas into work practices?
16. contribute to the implementation of new ideas?
17. put effort in the development of new things?

Valoración del liderazgo participativo por parte de los empleados, de acuerdo con el siguiente encabezado:

Participative Leadership (Employee Rated). My executive . . .

1. asks for my opinion.
2. asks me to suggest how to carry out assignments.
3. consults me regarding important changes.
4. lets me influence decisions about longterm plans and directions.
5. allows me to set my own goals.
6. gives me considerable opportunities for independence and freedom.

Valoración de los contactos externos por parte de los empleados:

External Work Contacts (Employee Rated)

1. In my work I visit external customers.
2. I keep in touch with prospective customers of my firm.
3. I visit conferences, trade fairs and/or expositions.
4. I talk to people from other companies in our market.
5. I keep in touch with people from universities/knowledge institutions.

Valoración del rendimiento innovador por parte de los empleados, siguiendo este encabezado:

Innovative Output (Employee Rated). In your job, how often do you . . .

1. make suggestions to improve current products or services?
2. produce ideas to improve work practices?
3. acquire new knowledge?
4. actively contribute to the development of new products or services?
5. acquire new groups of customers?
6. optimize the organization of work?

**Graen, Novak y Sommerkamp (1982)** Implementada por Yuan y Woodman (2010):

1. Do you know where you stand with your supervisor. . . do you usually know how satisfied your supervisor is with what you do?
2. How well does your supervisor understand your job problems and needs?
3. How well does your supervisor recognize your potential?
4. Regardless of how much formal authority he/she has built into his/her position, what are the chances that your supervisor would use his/her power to help you solve problems in your work?
5. Again, regardless of the amount of formal authority your supervisor has, what are the chances that he/she would "bail you out," at his/her expense?
6. I have enough confidence in my supervisor that I would defend and justify his/her decision if he/she were not present to do so.
7. How would you characterize your working relationship with your supervisor?

**Zhou y George (2001)**

Perceived organizational support of creativity

1. Creativity is encouraged at [company].
2. Our ability to function creatively is respected by the leadership.
3. The reward system here encourages innovation.
4. [Company] publicly recognizes those who are innovative.

Coworker helping and support

1. Willing share their expertise with each other.
2. Help each other out if someone falls behind in his/her work.
3. Encourage each other when someone is down.
4. Try to act like peacemakers when there are disagreements.

**Pundt, Martins y Nerdinger (2010)**

I. Scales to measure (A) the organizational obligation to provide innovation relevant resources, and (B) the extent to which the organization provides these resources:

The following sections pertain to various things which companies provide for their employees. Please state the following: A: the extent to which, in your opinion, your company is obligated to provide for the following items, and B: the extent to which the company does in fact provide these items.



1. Long-term job security
2. Diversified tasks
3. Information about important developments within the company
4. Chances at taking on responsibility
5. Latitude when carrying my work
6. Regular feedback regarding my job performance
7. I am allocated jobs which are genuinely important for the company
8. Possibility to carry out tasks from start to finish
9. Information about how things are interconnected in the company
10. Appreciation of me
11. Transmission of the feeling that my ideas and opinions are important
12. Interest also in my personal needs
13. Continuing education, so that I remain up to speed
14. Reasonable treatment of me
15. Possibilities for me to take part in making decisions
16. Appreciation of good ideas I come up with
17. Reassurance that others will not harvest the fruits of my labors
18. The possibility to simply try things out or give them a go
19. Good career opportunities

### **Saks (2006)**

#### Organizational commitment

1. I would be happy to work at my organization until I retire.
2. Working at my organization has a great deal of personal meaning to me.
3. I really feel that problems faced by my organization are also my problems.
4. I feel personally attached to my work organization.
5. I am proud to tell others I work at my organization.
6. I feel a strong sense of belonging to my organization.

### **Schaufeli, Salanova, Gonzalez—Roma y Bakker (2002)**

#### Employee Version

#### Vigor (VI)

1. When I get up in the morning, I feel like going to work.
2. At my work, I feel bursting with energy.
3. At my work I always persevere, even when things do not go well.
4. I can continue working for very long periods at a time.

5. At my job, I am very resilient, mentally.
6. At my job I feel strong and vigorous.

#### Dedication (DE)

1. To me, my job is challenging.
2. My job inspires me.
3. I am enthusiastic about my job.
4. I am proud on the work that I do.
5. I find the work that I do full of meaning and purpose.

#### Absorption (AB)

1. When I am working, I forget everything else around me.
2. Time flies when I am working.
3. I get carried away when I am working.
4. It is difficult to detach myself from my job.
5. I am immersed in my work.
6. I feel happy when I am working intensely.

#### **Boshoff y Allen (2000)**

Escala utilizada posteriormente por Babakus et al. (2003).

#### Empowerment of frontline staff

1. I have the authority to correct customer problems when they occur
2. I am encouraged to handle customer problems by myself
3. I do not have to get management's approval before I handle customer problems
4. I am allowed to do almost anything to solve customer problems
5. I have control over how I solve customer problems

#### Organisational commitment

1. I find that my values and the bank's values are very similar
2. I really care about the future of this bank
3. I am proud to tell others that I work for this bank
4. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help the bank to be successful
5. For me, this is the best of all possible organisations for which to work

#### **Babakus, Yavas, Karatepe y Avci (2003)**

#### Affective organizational commitment (COMMIT)

1. My values and those of the banks' are similar.

2. I really care about the future of this bank.
3. I am proud to tell others that I work for this bank.
4. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help the bank to be successful.
5. For me, this is the best of all possible organizations for which to w

**Kahn (1990)**

Contenido parcial de la primera parte de la escala – preguntas 22-24

1. How much do you want to be personally or emotionally engaged here?
2. How is that involvement influenced by your physical and emotional energy?
3. How does the staff group influence your role performances?

**Liu (2009)**

Service innovation

1. My company often puts forward novel conceptual element in providing new solution.
2. My company often puts forward novel conceptual element in providing incremental changes / improvements / renewals solutions.
3. My company often provides service with new manner.
4. Clients of my company often accept service with new manner.
5. My company often changes organisational structure and personnel in providing new solution.
6. My company often changes organisational structure and personnel in providing incremental changes / improvements /renewals solutions.
7. My company often employs IT technology in providing new services.
8. My company often employs IT technology in providing incremental changes / improvements / renewals solutions.
9. My company often employs IT technology to improve the efficiency of services in providing new or incremental changes/improvements/renewals solutions.

## Anexo C Observaciones y Notas del Estudio de Caso

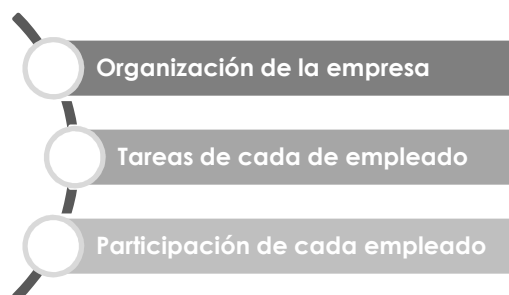
### PROCESO DE OBSERVACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

#### 1ª Etapa de Observación – General

La observación inicial de la empresa objeto del estudio de caso, tiene como referencia el análisis documental con el cual el investigador establece su primer acercamiento a la naturaleza comercial y jurídica de la organización. La empresa se ubica en el contexto geográfico de la provincia de Barcelona – Cataluña y se identifica su forma jurídica como Pyme (Pequeña y Mediana Empresa) a través de la consulta de la normatividad vigente en España (Circular 4 de 2013 emitida por el Banco de España, de acuerdo al contenido de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea del 6 de mayo de 2003). Por último, se realiza una exploración de la actividad económica del negocio relacionada con el comercio al por menor. A través de una visita física a las instalaciones de la empresa, se observó el tamaño de la tienda y el almacén. El sistema de atención al cliente es personalizado, debido a que la mayoría de productos se encuentran en el interior del almacén y la dimensión de la tienda es reducida, en comparación a la cantidad de los bienes de inventario en un volumen aproximado de 8.000 productos.

El seguimiento de la observación continuó al interior de la organización con el fin de establecer la estructura interna, la jerarquía, la división de tareas y responsabilidades. La dirección de la empresa está compuesta por dos administradores que dividen sus tareas en dos frentes, por una parte la atención al público y por otra parte la atención a proveedores y la gestión de tareas administrativas. La plantilla de empleados consta de 5 personas y para la realización de las tareas contables y jurídicas cuentan con una asesoría externa.

Figura 1. Observación General del Estudio de Caso



Fuente: Elaboración propia

## 2ª Etapa de Observación – Atención al cliente y provisión de mercancía

En esta segunda fase de observación se obtuvo una visión general del funcionamiento de la empresa. La tarea de atención al público es el canal de comunicación con los clientes. Además de ser el paso final de la prestación del servicio, coincide con ser el momento clave para la obtención de información de las necesidades de los clientes o de las novedades del mercado conocidas previamente por los clientes gracias a los medios de comunicación. De esta forma, se configura una fuente de información para la tarea de contacto con proveedores, que a su vez se complementa con la revisión de las ofertas enviadas por estos y la oferta directa realizada a través de los comerciales que visitan la tienda. No está de más advertir, que la publicidad presentada a través de los medios de comunicación también se toma en cuenta para la provisión de productos.

Figura 2. Gráfico de las tareas de atención al público y contacto con proveedores



Fuente: Elaboración propia

## 3ª Etapa de Observación – Tareas del Almacén

Revisada la parte general del funcionamiento de la empresa, la investigadora observó que las actividades del negocio pueden dividirse en tres grupos, de acuerdo con la división física del establecimiento. Es así como, en un primer momento se realizó un acercamiento a las tareas del almacén, después se observaron las actividades de la tienda y por último las gestiones comerciales y administrativas.

La observación del almacén se realizó en el momento de la recepción de la mercancía, continuó con el repaso de los albaranes y la verificación de los productos, las cantidades y el estado en el que se reciben. En este mismo paso se realiza el control de calidad de los productos, para que en el caso de encontrarlos defectuosos se prepare su devolución con la correspondiente nota al proveedor, así como en un listado interno en el que se dejan pendientes para la siguiente fase de pedidos. Una vez cumplido el paso de la revisión, los productos se ubican en las estanterías. Ahora bien, la cadena

de actividades continua con la preparación de un listado de las existencias faltantes y que se pasa al administrador para que realice la respectiva compra de productos. De esta forma, se completa el círculo de actividades propias del almacén.

Figura 3. Gráfico de la observación de las tareas del almacén



Fuente: Elaboración propia

#### 4ª Etapa de Observación – Tareas de la Tienda

Después del análisis de las tareas del almacén, el investigador se dirigió a la verificación de las actividades que se realizan en la tienda. En primer lugar, la tienda es el lugar de contacto con el cliente y en segundo lugar tiene la función de escaparate del negocio. El tamaño de esta instalación es pequeño en comparación con el almacén, motivo por el cual, el equipamiento que se realiza de la misma es selecto. Las estanterías funcionan no solo como mostrador sino como almacenaje de algunos productos (ej. gama de cosmética). No obstante, existe un espacio destinado para la exhibición de productos nuevos o de mayor interés para los clientes, siendo de alta rotación por las novedades constantes que se van introduciendo.

En lo que se refiere a la atención del cliente, la tienda asume el paso final del servicio en la venta del producto que es la actividad propia del negocio. A su vez, el contacto con los clientes permite establecer una comunicación directa para conocer las necesidades que estos plantean y para generar expectativa e interés por los productos que se les presentan a la vista. De esta manera, es importante la comunicación que se realiza a nivel interno entre los empleados y la parte de la administración encargada de la compra a los proveedores, porque este intercambio de información es lo que dará inicio a la búsqueda de los productos que los clientes han señalado. Es así como se observó que este hecho concreto da origen a un comportamiento

innovador, es decir, que en este caso hay una fuente externa que motiva la introducción de una novedad en el servicio.

Figura 4. Observación de las tareas de la tienda



Fuente: Elaboración propia

### **5ª Etapa de Observación – Tareas de la Administración**

Para el objeto de la presente investigación, esta observación es crucial porque el análisis del comportamiento innovador tiene todos sus elementos en las tareas de la administración destinadas al abastecimiento de la mercancía. El contacto con los proveedores para la búsqueda de productos y de mejores precios es una actividad que recae sobre una persona que en este caso objeto de estudio tiene la característica de ser directivo y propietario.

La observación realizada en esta parte del negocio fue la más relevante para la presente investigación porque una de las tareas realizadas en esta área se enmarca en los términos del comportamiento innovador.

Ahora bien, las funciones y responsabilidades del administrador tienen dos variantes que se definen en el presente trabajo como: tareas administrativas y tareas comerciales. En primer lugar, se analizó el contenido de las tareas administrativas, las cuales corresponden al área contable y a gestiones administrativas y jurídicas. De forma específica, las tareas contables se refieren a los apuntes de la caja, vencimientos de facturas, pago a proveedores, impuestos y revisión de estados bancarios. En lo que se refiere a las tareas de gestión administrativa y jurídica están incluidos los pagos de nóminas, el control de incidencias de los empleados, las contrataciones, y las gestiones relacionadas con las instalaciones físicas de la tienda y el almacén.

El desempeño de las tareas mencionadas anteriormente, corresponde a una parte importante del desarrollo del negocio pero no están vinculadas en forma directa con la prestación del servicio ni con la elaboración y preparación del mismo. En consecuencia, el énfasis de la observación está en las tareas comerciales que implican dos actividades importantes: la compra de los productos a los proveedores y la negociación de precios.

Antes de entrar a analizar las últimas actividades en mención, la observación de las tareas comerciales permitió realizar la siguiente descripción de las funciones del administrador. Con el fin de llevar a cabo la compra de productos, el administrador tiene acceso a un listado que le permite conocer las existencias faltantes, de tal forma que este listado se convierte en la guía a seguir para buscar los productos entre los proveedores. De acuerdo con el paso descrito anteriormente, el administrador se dirige al análisis de ofertas presentadas por los proveedores, las cuales pueden ser recibidas a través de vía telemática o de forma directa con la visita de los agentes comerciales que presentan sus catálogos. El estudio de las ofertas se realiza en función de la descripción del listado, de los productos nuevos, de los cambios de presentación de los productos y de los precios. Es importante destacar que en el listado elaborado por el almacén pueden estar incluidos productos solicitados directamente por los clientes o que se hayan visto en los medios de comunicación como novedades. En este sentido, el listado se convierte en una fuente de conocimiento para el administrador al momento de preparar el pedido de productos.

A continuación del análisis de las ofertas, el administrador se encamina a la preparación de los pedidos mediante la selección de proveedores, cantidad de productos y conveniencia de precios. Es preciso advertir, que la selección realizada también se ve afectada según la estación del año y la climatología, es decir, que en la época de lluvias y frío se tiene una provisión de productos distinta a la de la época de calor y sol. En este contexto, también influyen las temporadas comerciales definidas por el mercado, es decir que se tiene una provisión especial de productos para las fiestas de fin de año (ej. navidad y festividad de reyes), como para los días de celebraciones especiales (ej. día de la madre, del padre o la llegada de las vacaciones).

Las tareas comerciales del administrador no finalizan con la elaboración de los pedidos sino que continúa con la fijación de los precios y la indicación de los productos sobre los cuales se priorizará la oferta a los clientes de la tienda. Respecto a la última actividad, el administrador se encarga de señalar la distribución del escaparate de la tienda con el fin de



dejar a la vista inmediata del cliente los productos nuevos, o que tienen mejor precio, o que contienen alguna oferta como descuento o regalo.

Figura 5. Observación de las tareas comerciales



Fuente: Elaboración propia

### 6ª Etapa de Observación – Búsqueda de productos nuevos

Una vez realizada la observación de las tareas administrativas y comerciales del administrador, el investigador se dedicó a observar en forma exclusiva y detallada la actividad del administrador en la ejecución de sus tareas comerciales. El presente trabajo de investigación planteó el estudio del comportamiento innovador en la fase previa a la prestación del servicio, que en el caso objeto de estudio corresponde a la venta al por menor de bienes. Por tanto, el estudio del comportamiento innovador está dirigido al momento en el que se diseña o elabora el servicio.

El comportamiento innovador, en el caso objeto de estudio, está vinculado con las ideas nuevas en el diseño/elaboración del servicio de venta al por menor de bienes. De esta forma, el comportamiento innovador se centra en la búsqueda e introducción de nuevos productos, siendo una tarea que corresponde al administrador de la empresa conforme la distribución de tareas y jerarquía de posiciones.

Las actividades que integran ese comportamiento innovador tienen su origen en fuentes internas y externas. A nivel interno, la búsqueda de nuevos productos surge por iniciativa propia, conforme un análisis previo del interés que puede suscitar entre los clientes las promociones hechas a través de los medios de comunicación, especialmente la televisión, las revistas o el diario. En este sentido, se observó como las tendencias de consumo orientan la conducta de valoración que ejecuta el administrador con el fin de lanzar una nueva oferta de venta en su negocio.

Por último, se observó que hay ocasiones en las que se toman en cuenta algunas ideas implementadas en el pasado. Es así como, por una búsqueda basada en la experiencia, la persona encargada de las compras inicia la búsqueda de productos que se habían dejado de abastecer y que considera que podrían generar interés entre los clientes. No obstante, también atiende las ofertas que le suministran los proveedores con la información de productos que se fabrican de nuevo, para tomar la decisión de incluirlos o no, dependiendo de la experiencia negativa o positiva del pasado, o por iniciativa propia con el fin de probar el grado de aceptación que podría llegar a tener la inclusión de la novedad entre los clientes.

Respecto a las fuentes externas, en primer lugar, se observó que estas corresponden a los proveedores porque son ellos quienes se encargan de presentar las novedades o cambios que se introducen en el mercado. En segundo lugar, se tienen las sugerencias de los clientes, motivo por el cual el administrador se encarga de localizar el producto entre sus proveedores y encontrar la mejor oferta para ponerlo al alcance del cliente en un plazo máximo de una semana.

Además, el administrador debe valorar el cambio o renovación de productos dependiendo del clima y las estaciones o las festividades del calendario comercial. Este caso concreto, puede tenerse como una fuente de información mixta porque para la persona que ejecuta las compras son hechos conocidos los cambios de estacionalidad, el clima y las festividades. De esta forma, la búsqueda e introducción de las novedades originadas por los hechos en mención hacen parte del ciclo de actividades propias del negocio.

Figura 6. Gráfico de la observación del proceso de compra



Fuente: Elaboración propia

En la observación del caso objeto de estudio se encontró una actividad innovadora, materializada en la creación de una página web. La motivación

de la puesta en marcha de esta actividad corresponde a la necesidad de hacer más visible el negocio de cara a futuros clientes y de acercar el contenido de sus productos a los clientes actuales, quienes no tienen acceso a la totalidad de las estanterías, por lo que la página web se convierte en un escaparate anexo de la tienda. A la fecha de realización de este estudio la página web no había sido utilizada como tienda virtual.

### **7ª Etapa de Observación – Generalidades del comportamiento de los empleados**

Las observaciones realizadas por el investigador del presente estudio de caso también se extendieron sobre el comportamiento innovador de los empleados de la empresa objeto de estudio. El interés del investigador estuvo dirigido al análisis de las actitudes de los empleados en la ejecución de sus tareas y al grado de percepción de un ambiente propicio para desarrollar ideas nuevas y ejecutar las que les propongan sus jefes.

La visita del investigador estuvo distribuida en tres fases: la recepción de la mercancía, la revisión de las existencias y la venta de productos. El relato de la observación será en el orden precedente.

Recepción de la mercancía. Es un hecho que corresponde a tareas mecánicas que siguen un orden puntual y que no tienen un desarrollo exclusivo porque los empleados no están destinados a tareas específicas del almacén, sino que a su vez cumplen la función de dependientes de la tienda. En atención a este tipo de tareas mecánicas de conteo, marcado de precios y ubicación en estanterías, se observó que no hay lugar a comportamientos innovadores que permitan la aplicación de ideas nuevas. Sin embargo, se observó que los empleados cuentan con iniciativa para decidir el lugar de ubicación de algunos productos, situación que representa un leve grado de independencia y que a su vez descongestiona las actividades de los jefes/supervisores.

Revisión de las existencias. La realización de esta tarea es relevante para ejecutar la actividad de compra a los proveedores por parte del administrador. En efecto, es una tarea mecánica de observación que está precedida de las anotaciones de existencias faltantes que se completa a diario. En esta fase de trabajo, es importante la comunicación con el administrador para comunicarle cualquier reclamo y/o sugerencia de los clientes, y de esta forma iniciar la búsqueda de los productos nuevos.

Venta de productos. El nivel de responsabilidad en la ejecución de esta tarea es alto debido a que la venta es el núcleo de la actividad del negocio. Además de la orientación que requiere el cliente en su demanda de productos, se observó que los empleados están atentos a la recepción de las

sugerencias de los clientes para tomar nota de las cosas nuevas que solicitan. En este sentido, los empleados buscan alternativas entre las existencias o acuden al canal de comunicación establecido con el administrador para el señalamiento de los requerimientos, y obtener una posible explicación para ofrecerle al cliente. En consecuencia, esta actitud corresponde a una de las fuentes de información de los clientes, que después tiene que ser transmitida al encargado de las tareas comerciales con el fin de buscar los productos nuevos.

### **8ª Etapa de Observación – Aspectos externos: Entorno económico**

La situación económica es un factor a tomar en cuenta en la observación de un negocio. En esta etapa, es necesario contar con la descripción de los hechos que pueden proporcionar los responsables de la empresa porque los cambios económicos y sociales se han desarrollado durante algunos años y, por tanto, es imprescindible conocer cómo ha sido ese proceso. En primer lugar, se realizó una breve entrevista al administrador para tener un primer acercamiento con esta realidad, obteniendo la siguiente información: la irrupción de la crisis afectó el desarrollo del negocio con ajustes en las compras los proveedores, por ejemplo las cantidades suelen ser más limitadas porque el nivel de ventas ha bajado. Los proveedores han hecho ajustes de precios y estos han coincidido con la crisis. Así mismo, los precios bajos se han generalizado en casi todos los productos, además del incremento en las ofertas de 2x1. El administrador destaca que ahora no se compran las mismas cantidades que antes, siempre tiene que hacer una proyección de lo que va a vender porque, a pesar de las ofertas, los clientes piensan mucho antes de comprar una unidad, cuando antes era factible que se llevaran varias.

En segundo lugar, está la observación directa de las actividades comerciales que se llevan a cabo en la tienda. El volumen de ventas varía dependiendo la época del año y las festividades. El fin de año es la temporada fuerte porque aumenta la venta de productos de perfumería y cosmética, pero después viene la segunda mitad de enero y febrero que son meses en los que el movimiento del negocio baja considerablemente, al igual que en el mes de agosto. Después hay una reactivación para la temporada de vacaciones de verano, en la cual aumentan las ventas de cremas solares y cosmética. Sin embargo, según comentan los administradores, el flujo de ventas era mucho mayor y la tendencia de los clientes era menos prevenida, lo que significaba que compraban más cantidad de productos sin tener en cuenta los precios. Hoy en día, de acuerdo con el seguimiento de la conducta de los clientes, es casi una regla general tener dos gamas de marcas de productos: las marcas caras y las marcas baratas, por tanto, al

momento de presentarle los productos al cliente están las dos opciones en función de sus preferencias. Es una reacción de la empresa a la búsqueda comparativa de precios que hacen los clientes.

En tercer lugar, se observaron las actividades administrativas y relacionadas con la comunicación con proveedores para obtener un conocimiento más detallado de las ofertas o propuestas recibidas por el administrador de la empresa. Las ofertas de los proveedores van desde la venta de dos productos al precio de uno, o un porcentaje adicional en la cantidad del producto por el mismo precio de la cantidad estándar hasta un mejor precio por comprar una mayor cantidad de unidades. No obstante, el administrador debe estar atento a lo que le convenga porque una forma de oferta como la última, muchas veces implicaría el riesgo de quedarse con la mercancía en el almacén, pero por otra parte resultaría positivo, si logra un buen precio para poder aplicar un margen amplio y aun así ponerlo a un precio bajo para el cliente. En cuanto a la evaluación de las ofertas por parte del administrador, también se tienen en cuenta los precios de algunos proveedores que están adaptados al negocio, ya sea por la experiencia comercial o por el tiempo de vinculación que tienen las dos empresas. De esta forma, el administrador tiene una tarea continua de comparación cuando tiene varios proveedores que le ofrecen los mismos productos.

Como un comentario final, es preciso advertir que el administrador señaló que la crisis ha sido un factor que obligó a ajustar las compras en función de un volumen de ventas más bajo. Asimismo, se han visto afectados por la incursión de las mercancías provenientes de China y por la construcción de los grandes complejos comerciales que incluyen tiendas de todas clases, supermercados y cinemas. Estos dos hechos han cambiado las preferencias de los clientes y, por tanto, un desplazamiento de los mismos hacia estos nuevos lugares. Además, el bajo nivel de compras es el reflejo de la falta de dinero que tienen las familias, motivo por el cual el consumo se limita a lo necesario y muchos de los productos que antes tenían una salida fácil, hoy prácticamente están considerados de lujo (por ejemplo la perfumería y la gama alta de cosmética).

### **9ª Etapa de Observación – Empresa Familiar**

Una característica de la empresa objeto de estudio es que se trata de un negocio familiar. En la primera etapa de las observaciones se hizo referencia a la estructura de pequeña empresa con fundamento en el volumen de la cifra de negocios. Ahora, se revisa su jerarquía administrativa y su historia para determinar que es una empresa fundada por los padres de los actuales administradores, y, conforme la documentación revisada (escritura pública de constitución), la propiedad de la empresa está en cabeza de uno de los

padres y de dos de los hijos quienes a su vez son los administradores, por tanto las funciones de dirección y administración de la empresa están en cabeza de miembros de la misma familia.

Haciendo un repaso de la literatura académica, la empresa familiar puede definirse como un negocio gestionado o administrado con intención de cumplir los objetivos de la empresa, bajo la dirección controlada por miembros de una misma familia o de un número reducido de familias de forma potencialmente sostenible, a través de las generaciones de la familia o las familias propietarias (Chua et al., 1999).

Una vez revisada la historia de la empresa y la definición de los investigadores, se observa que la situación de la empresa objeto de estudio se encuadra bajo la característica de familiar.

## NOTAS DE LA INVESTIGADORA

Las observaciones realizadas en esta investigación han estado acompañadas de análisis posteriores de la investigadora, que no coinciden con la fecha de la recolección de datos (entrevistas, encuestas, visitas, etc.), sino que ocurren en espacios y tiempos extra-académicos que le permiten visualizar cada situación de forma global y estructurada, en un intento de compilación de la información y concatenación de datos en la dirección de los objetivos académicos y científicos marcados. A continuación se deja constancia de estos análisis, recogidos en forma de grabaciones y textos.

*Grabación de audio 07 de Marzo de 2014. El comportamiento innovador en la fase de la creación del servicio no se deja a la deriva, es decir, dependiendo de que la actitud del empleado sea buena, si siente que su situación en el trabajo es agradable, si tiene motivación porque sus jefes lo escuchan o lo atienden. En este caso específico, se trata de una obligación de la esencia de la función y además es la única forma en la que el negocio siga su curso. Si no hay innovaciones, si no hay cosas nuevas, si no se proponen novedades, el negocio va cayendo. Entonces, ocurre que por la experiencia propia con el manejo de los productos, por las novedades mismas del mercado también se adaptan ideas que pueden surgir de los proveedores o que vayan con el propio devenir de las tecnologías. En este sentido, si bien la web no fue creada como una nueva línea de comercio o una nueva salida de productos, si es una forma de publicidad para darse a conocer en un ambiente que cada vez es más amplio, que requiere tiempo para ganarse un espacio, que a su vez necesita seguidores que se*

conviertan en clientes porque no siempre es así. En consecuencia, es importante aclarar que el comportamiento innovador en un empleado, donde su función, como en el caso de los hoteles es la atención al público, o en el caso del vendedor o dependiente que atiende a la persona que llega a comprar, es necesaria la distinción que establece la obligatoriedad de comportamientos innovadores para mantener al día un comercio. No se trata de que las cosas nuevas se vendan porque es novedad publicitaria, sino de que los nuevos productos atraigan clientes y repercutan en las ganancias de la empresa. Ahora bien, con el entorno económico tan complicado que existe hoy en día, las novedades se convierten en algo necesario pero a la vez es más difícil que los clientes accedan a comprar fácilmente. En consecuencia, la innovación del empleado tiene que buscar una relación calidad-precio para que se llamativo, se trate de un producto bueno y nuevo, así como que la venta genere ganancias para la empresa.

**Nota de texto posterior a Entrevista Directivo de Hotel.** En la relectura de la entrevista realizada al directivo del Hotel 1, tal como se ha definido en la presente investigación a este sujeto objeto de estudio, encuentro algunas situaciones que no me permiten una visualización completa del comportamiento innovador de los empleados, pero que se ajustan a la necesidad de cruzar información diferente a la obtenida en el estudio de caso. En primer lugar, la limitación de acceso a la información marca una pauta importante que no se puede pasar por alto respecto a los objetivos planteados en la presente investigación. Sin embargo, me siento conforme con la situación de acceder a información relacionada con una actividad que se identifica claramente con la prestación de un servicio, en la cual ocurre una atención continua al cliente basada en múltiples acciones, y no una sola acción como sucede en el comercio donde en la práctica ocurre un acto de intercambio de bienes. Ahora bien, el hecho de haber obtenido la entrevista con el directivo que se encarga de la gestión del hotel, representa un contacto cercano con la situación que se pretende explorar y así es como en la parte complementaria de la entrevista, en una conversación informal inmediata a la entrevista, fue posible contar con información valiosa respecto a un hecho concreto de

*comportamiento innovador previo a la prestación del servicio, es decir que contribuye con el enfoque de la investigación y me permite establecer que los hechos que consuman un comportamiento innovador requieren de un grado de observación e implicación en el trabajo, siendo la forma de manifestar un interés por las tareas encargadas y, por tanto, un desarrollo comprometido de las mismas.*

***Nota de texto posterior a la Entrevista Directivo Empresa Objeto de Estudio.*** *Respecto a esta entrevista, vale la pena destacar que el ambiente que rodeaba la obtención de esta información era mucho más ameno y sin presiones, a diferencia con la entrevista del Hotel (debido a que en esa ocasión el reloj marcó la pauta por el tiempo limitado que me fue concedido y, por tanto, no hubo ocasión de profundizar algunos temas. Sin embargo, me obligó a reaccionar en un momento dado para cambiar algunas preguntas de forma tal que pudiera alcanzar información complementaria y pertinente con mi búsqueda). La entrevista me dio la pauta para realizar una observación más detallada en la visita posterior que realicé a la empresa. En ese sentido, empecé a estructurar el enfoque que tenía del comportamiento innovador y que había sido elaborado con base en la información recolectada de las lecturas previas de los documentos académicos. La principal diferencia está en que el objetivo de la investigación no corresponde con las acciones de los empleados que prestan la atención al público, como se ha publicado en estudios recientes. Por tanto, la entrevista del administrador me permite corroborar que el tipo de información que busco a través de la investigación sí existe, es decir, que el comportamiento innovador también surge en la fase de elaboración del servicio. Si bien este primer planteamiento es el origen de la investigación, también me dirige a analizar los motivos que dan lugar a ese comportamiento innovador. El hecho de contar con la información de primera mano, correspondiente a la persona que tiene bajo su responsabilidad la búsqueda y preparación de nuevos servicios, y que se manifiestan en la puesta a la venta de nuevos productos, es una oportunidad para*



*indagar y descubrir situaciones que en el desarrollo normal de la actividad de un negocio se convierten en rutina, pero que a la luz de la teoría y el análisis de interpretación de la investigadora son un ejemplo explícito del comportamiento innovador.*

**Nota de texto Etapa de Categorización.** *Durante el tiempo de observación del caso, estuve dedicada a la valoración de las características académicas y profesionales del directivo que tiene a su cargo la gestión de la elaboración del servicio, encontrando lo siguiente:*

- 1. El nivel académico es medio.*
- 2. La profesionalización de su actividad se fundamenta en el tiempo de experiencia dentro de la empresa. Al tratarse de una empresa familiar, su participación dentro de la misma ha sido desde temprana edad. El conocimiento de la gestión del negocio se produce por el relevo generacional – jubilación del responsable, hace aproximadamente 15 años. La experiencia en la parte operativa del negocio se basa en las actividades propias del almacén: recepción, conteo y reposición de mercancía. Después, continuó con la gestión de proveedores de un sector especializado de productos, hasta que llegó el momento en el que asumió la gestión completa de compras a proveedores y la totalidad de los temas administrativos.*
- 3. Es importante destacar que la característica de empresa familiar y la calidad que ostenta el directivo de miembro de la familia, supone un compromiso en la gestión de sus actividades. Dentro del concepto de compromiso, me interesa analizar los conceptos de independencia y autonomía. Aunque la dirección recae sobre dos miembros de la familia, el administrador que se encarga de la gestión de los proveedores tiene un alto grado de independencia y autonomía en la toma de decisiones, sin que esto represente falta de consenso porque precisamente aquí, encuentro que el concepto iniciativa, como fundamento de las actividades para dirigir la empresa, juega un papel importante. En su*

- cabeza recae la responsabilidad de proponer y ejecutar actividades relacionadas con el negocio.
4. *En mi observación, también quise revisar lo qué ocurre con el tema de las recompensas en el trabajo. En la literatura revisada, el tema de recompensas se ha analizado con relación al comportamiento innovador, y ocurre cuando se incentiva la actitud del empleado con premios (incremento salarial o reconocimientos dentro del equipo). En el caso de los directivos de esta empresa, las recompensas pueden verse reflejadas en las ganancias obtenidas a nivel contable. La situación económica actual ha hecho que el nivel de ganancias no sea tan alto como años anteriores. Sin embargo, la actitud de los directivos está encaminada en la búsqueda de cambios que permitan tener precios competitivos que atraigan un mayor número de clientes, así como la ampliación de canales de comunicación para llegar a más personas (página web, tarjetas y bolsas estampadas con los datos de la página web y el teléfono de contacto, anuncios publicitarios en medios locales, gestión de redes sociales). En este sentido, la iniciativa toma importancia y se vincula con la creatividad, independencia y autonomía de los directivos.*
  5. *La observación también me permitió tomar nota de lo que representa la energía física y emocional de los dos administradores. Estos dos conceptos se asocian al estudio del compromiso de los empleados en su trabajo y, por tanto, me interesa vincularlo en el análisis del comportamiento innovador. El desarrollo de una actitud enérgica y positiva en el trabajo permite adoptar una posición de liderazgo frente al equipo de trabajo. En el caso concreto de este objeto de estudio, los directivos demuestran su energía en cada una de sus tareas, además de ser necesaria para mantener el ritmo de trabajo y alcanzar los objetivos económicos que permitan la continuidad de la actividad comercial del negocio. El nivel de responsabilidad de los administradores es muy alto y en consecuencia, el*

*grado de implicación en las tareas de su cargo. Mediante esta observación, se puede establecer que el compromiso con el trabajo se refleja en la actitud que los administradores tienen en su trabajo, a través de la energía física y emocional, la creatividad que involucran en la búsqueda de innovación y la toma de decisiones para dirigir el negocio, la iniciativa que necesariamente les corresponde como líderes del equipo de trabajo y la experiencia que les permite valorar las situaciones y conducir las de la forma que más conviene a los intereses de su negocio.*

**Nota de texto posterior a las Encuestas de los Empleados Empresa Objeto de Estudio.** *Las encuestas de este caso son diferentes porque estuve presente en parte de su ejecución y por tanto pude complementar o aclarar puntos. Es notoria la diferencia de información que obtuve con estas encuestas, respecto a las encuestas del Hotel 2 que fueron realizadas sin contacto con la investigadora. En el caso de las encuestas “semi-dirigidas”, encuentro que la observación previa del negocio me dio herramientas para encausar algunas de las preguntas y para eliminar otras. También es interesante mencionar que a sabiendas que, en este caso, los empleados no son las personas encargadas de la “elaboración” de los nuevos servicios, son ellos quienes participan en la prestación del servicio. Entre sus tareas está la presentación de un nuevo producto o de una nueva idea planteada por la dirección, además de ser los receptores de cualquier propuesta o demanda de los clientes. Los empleados son el canal directo de comunicación entre los clientes y el administrador (en términos de “diseñador” de los nuevos servicios). Es así como me interesa hacer una exploración de la percepción de los empleados frente al comportamiento innovador, hasta qué punto los empleados pueden llegar a involucrarse en conductas innovadoras y cuál es la actitud que adoptan cuando se plantea una novedad para ofrecer a los clientes o la asignación de una tarea. Las actitudes que demuestran son importantes para valorar el contexto del ambiente*

de trabajo y el compromiso que los empleados mantienen en la ejecución de sus funciones.

### **Nota de texto posterior a las Encuestas de Directivo y Empleado del Hotel 2.**

*Para el tema que estoy analizando, observo que las encuestas realizadas a distancia no aportan la riqueza necesaria en cuanto a detalles de información, que con seguridad es lo que aporta más valor a la investigación en curso. Sin embargo, es un recurso adecuado para llevar a cabo el estudio de caso, teniendo que será un elemento básico para la triangulación de la información y así mismo será una herramienta de evaluación del comportamiento innovador en un negocio diferente a la empresa objeto de estudio. La inclusión de estos datos tiene el objetivo indiscutible de ser herramienta en el proceso de triangulación de la información del presente estudio de caso. Además, tuve la posibilidad de entenderlo como una prueba piloto para empezar a descartar preguntas, mejorarlas o incluir unas nuevas. En este primer "intento" de encuesta, observo la importancia de haber reducido el número de preguntas porque en un principio había incluido muchas más y se hacía larga, situación que puede llegar a ser incómoda para el encuestado. En este sentido, para mí es muy importante mantener el interés del encuestado, que responda con tranquilidad y sin sentir agotamiento por el tamaño del cuestionario. En la fase de elaboración del cuestionario, preparé dos formatos: uno para directivos y otro para empleados, pero cuando finalicé el de los directivos, observé que en cuanto a la valoración del comportamiento innovador estaba incluyendo más preguntas que se salían de su ámbito, porque en determinado caso, entre sus funciones, no estaba la acción objeto de investigación.*

## **Anexo D Notas del Análisis Previo de los Datos**

### **Notas en el análisis previo de los datos obtenidos – Caso Simple**

Los datos de la empresa del presente estudio de caso se obtuvieron conforme el protocolo de investigación diseñado, en atención a los parámetros de los científicos (Yin, 1994). En este orden de ideas, se presentarán los datos conforme la estructura del cuestionario de la entrevista realizada al administrador de la empresa, y en apartados intercalados estarán las notas de observación de la investigadora como complemento y aclaración de los datos. A continuación de los datos en mención, se procederá a dejar constancia de los datos obtenidos por parte de los empleados de la empresa, que servirán para ampliar la visión complementaria que ellos tienen de su entorno y la relación del comportamiento innovador dentro del mismo, así como para la acción de triangulación de las fuentes de información de la presente investigación.

#### **1. Datos obtenidos en la Entrevista con el Directivo (Administrador)**

A continuación se detallará la estructura de presentación de datos según el esquema de la entrevista: Información General de la Empresa, Dimensiones del Servicio, Pregunta Final.

##### **1.1. Información General de la Empresa**

La información general de la empresa permite señalar que se trata de una empresa pequeña, conforme los parámetros de la Circular 4 de 2013 del Banco de España. Su actividad comercial corresponde a la venta al detalle de bienes de droguería y perfumería. El volumen de negocio aproximado es de 1'000.000 Euros/Anual.

La plantilla de personal es de 5 empleados y dos administradores. El promedio de edad de los empleados es entre 30-40 años y el promedio de permanencia en la empresa es de más 10 años. En este caso, existen dos puntos extremos porque cuentan con 3 personas con más de 20 años de trabajo (incluidos los dos administradores), otros dos empleados con más de 10 años y por último 2 empleados que tienen menos de 1 año de vinculación con la empresa. El nivel de escolaridad de los empleados es básica secundaria, y cuentan con el manejo de dos idiomas (catalán y castellano). No se exige un grado de formación diferente, pero es importante la habilidad para atender clientes. No obstante, las últimas personas contratadas tienen una formación específica en el área comercial – atención de clientes y gestión de productos en almacén.

La percepción del número de competidores se estima en más de 16, señalando incluso la imposibilidad de enumerarlos. Respecto a la aplicación

de sistemas de calidad, los directivos advierten que no es necesario, y que es un hecho que el control de calidad lo aplican ellos mismos, encargándose de gestionar la forma de trabajo de los empleados. En cuanto al manejo de Tecnologías de la Información, la empresa cuenta con Terminales de Pago Virtual (TPV), acceso a portales de internet para comprar a proveedores, y recientemente cuentan con una página web a modo de escaparate, sin ser tienda online.

En función de la descripción del contexto actual en el cual está inmerso el negocio, es preciso anotar que la coyuntura económica tiene consecuencias que afectan el desarrollo del mismo, con mayor énfasis si se compara con datos de hace 8 o 10 años atrás. Según lo comentado por el administrador, en una reunión informal, la situación económica está afectando seriamente el desarrollo de la actividad del negocio.

En este sentido, se destacaron hechos negativos como la disminución del volumen de ventas como consecuencia del bajo nivel de compra de los clientes, Sin embargo, por otra parte, se nota una rebaja de precios de productos y un continuo número de ofertas con el fin de atraer la atención de los clientes. El mercado sigue su curso y se siguen presentando continuamente nuevos productos a través de los medios de comunicación como televisión, radio, prensa y revistas, sin que esto implique una activación del volumen de compras por parte de los clientes, razón por la que esta situación también se repite en las compras a proveedores. De acuerdo con los comentarios hechos por el administrador, el volumen de pedidos no corresponde a lo que se hacía a principios de los años 2000 *“pero si entonces sigues comprando las mismas cantidades de antes llega un momento en que te quedas lleno de género y vacío de dinero, has de comprar en función de lo que vendes, ¿no?”*.

Por otra parte, se han generado hechos positivos como que los precios ofrecidos por los proveedores han bajado, conducta que a su vez está acompañada de un mayor interés de estos por vender. De acuerdo con la experiencia de la empresa, reciben más ofertas y perciben mayor dedicación en la búsqueda de productos y buenos precios para los compradores minoristas.

## **1.2. Dimensiones del Servicio**

Una vez revisado el contexto de la empresa y sus aspectos generales, se hará una descripción de los datos en el orden establecido en el cuestionario de la entrevista. La división de los enunciados del cuestionario tiene como fundamento el estudio de Den Hertog (2000), en el cual se proponen cuatro dimensiones para el estudio de la innovación en servicios:

1. Concepto de servicio
2. Interacción con el cliente
3. Sistema de gestión / Suministro del servicio
4. Tecnología

Dentro de este primer marco, la investigadora fusionó la dimensión del sistema de gestión/suministro del servicio con el concepto objeto de investigación: comportamiento innovador. A su vez, la información relacionada con el comportamiento innovador se subdividió así: ámbito de trabajo, generación e implementación de ideas, liderazgo y compromiso de los empleados. A continuación, se observará la distribución del cuestionario.

1. Dimensión 1 – Concepto del servicio
2. Dimensión 2 – Interacción con el cliente
3. Dimensión 3 – Sistema de gestión/suministro del servicio –  
Comportamiento Innovador
  - a. Ámbito de trabajo
  - b. Generación e implementación de ideas
  - c. Liderazgo
  - d. Compromiso de los empleados
4. Dimensión 4 – Tecnología

De acuerdo con los datos de la entrevista del Directivo del Estudio de Caso, en los temas que se relacionan con el **concepto del servicio**, la empresa ha introducido nuevos servicios o mejoras de los existentes durante los últimos dos años, y por tanto, tiene interés en ofrecer un servicio novedoso sus clientes y reconoce un nivel alto de importancia de la innovación dentro de su negocio sin que esta se involucre como objetivo dentro de la misión de la empresa. Al respecto, el administrador de la empresa comentó: *“(la innovación) es un valor medio total porque si no ofreciéramos novedades igual seguiríamos vendiendo, pero es que también es difícil valorar eso. Yo creo que mejora pero tampoco es la base de nuestro negocio”* (Comentario del Entrevistado B1-4). Se descartó la presencia de un departamento específico que se encargara del desarrollo de un servicio nuevo y acto seguido la respuesta fue: *“No, esta función recae en la persona que compra el género”* (Comentario del Entrevistado B1-6). Como parte final de esta dimensión, el cuestionario incluía dos preguntas relacionadas con las fuentes de información y los canales de comunicación para el desarrollo de las innovaciones, pero en este caso no fueron aplicadas por no existir una respuesta afirmativa a la existencia de la innovación como misión y de una dependencia con dedicación exclusiva al desarrollo de nuevos servicios.

Ahora bien, en la dimensión del **interacción con el cliente**, la primera pregunta plantea si la empresa tiene un mecanismo para que los clientes evalúen la prestación del servicio, y como la respuesta fue negativa, se hizo caso omiso de las siguientes cinco preguntas para pasar a la revisión de la clase de clientes de la empresa. En este sentido, se conoció que los clientes pertenecen de forma mayoritaria al colectivo que rodea al punto de venta por la proximidad que representa, así mismo la respuesta se complementó así: *“Mayoritariamente del barrio, aunque también viene bastante gente de la ciudad. El día a día, quieras o no, se hace con la gente del barrio”* (Comentario del Entrevistado B2-8). Es preciso señalar que de acuerdo con las observaciones de la investigadora y comentarios en conversaciones informales con la segunda administradora, quien se encarga directamente de la atención al cliente, se conoció que por la tradición del negocio y su antigüedad tienen un número no tan amplio de clientes que se desplazan desde otros municipios para comprar allí.

Observaciones de la Investigadora. El hecho de que las personas tomen la iniciativa de desplazarse hasta esta tienda para hacer sus compras, sin importar que el recorrido conste de 5 o más kilómetros, es un punto característico de este negocio, aunque el número de clientes que lo hacen no corresponde a un grupo mayoritario del total de su clientela.

En cuanto a la dimensión del **sistema de gestión/suministro del servicio** en el cual se integra el concepto del **comportamiento innovador**, se observó lo siguiente:

1. **Ámbito de trabajo:** No se considera que el entorno de trabajo promueva la creatividad, y se agregó el siguiente comentario *“Para nosotros lo básico es vender y a los empleados no se les pide creatividad, y solo cumplen con su horario”* (Comentario del Entrevistado B3.1.1). Se toman en cuenta las sugerencias presentadas por los empleados, la parte directiva de la empresa percibe que los empleados se adhieren a las propuestas de cambio en tareas y/o procesos propuestas y que existe un canal de comunicación abierto entre los empleados y el equipo de trabajo para desarrollar nuevas ideas.

A continuación, se realizaron unas preguntas relacionadas con procesos de formación e incentivos para los empleados. La empresa objeto de estudio no realiza procesos de actualización y formación y tampoco implementa sistemas de recompensas para incentivar acciones innovadoras de sus empleados. En este apartado la investigadora interviene, haciendo mención a que en un apartado anterior se dijo que las propuestas innovadoras (evaluación de un producto nuevo, la posibilidad de ponerlo al alcance de los clientes) básicamente se hacen a



nivel de las compras de productos y preguntó si para llevar a cabo estas acciones se tiene en cuenta la disponibilidad presupuestal o se aplica como una estrategia de empresa, y la respuesta fue: *“No, porque disponibilidad presupuestal siempre tenemos, más que nada que sea un producto, que crea, que la gente que viene le va a interesar y va a comprar”*. En este orden de ideas, la investigadora añadió si su acción estaba basada en la intuición y la respuesta fue afirmativa. No se trata de incluir un concepto netamente subjetivo y casi aliado con la suerte, pero es importante destacar que la **experiencia adquirida** por el administrador en sus más de 15 años al frente del negocio, le permiten dirigir su conducta en función de las necesidades y demandas de su segmento de clientes.

2. Generación e implementación de ideas: El equipo de trabajo no elabora calendarios para la implementación de nuevas ideas, ni se percibe que las ideas nuevas surjan como respuesta a un problema. Así mismo, se consideró indiferente la distinción entre la generación de nuevas ideas o la adopción de otras ideas al momento de diseñar o elaborar un nuevo servicio, así como la adopción de una idea que haya sido usada en el pasado. Al respecto el entrevistado añade: *“Toda novedad que entra generalmente está relacionada con lo que ya vendemos. Marcas nuevas o nuevos tipos de productos que ya tenemos, pero también hay alguna cosa como las jarras, los productos de farmacia, muchas cosas son nuevas, y no sabes en realidad... intuyes que va a funcionar pero no lo sabes a cien por cien. Pero siempre que las pides es porque alguien las ha preguntado, porque ves que más o menos hay un interés.”* (Comentario del Entrevistado B3.2.5)

Continuando con el tema de la adopción de ideas, se pregunta si hay ocasiones en las que se aplican ideas externas (es decir, de otra empresa del sector) y la respuesta indica que es una conducta constante. En consecuencia se realiza la siguiente pregunta ¿Usted considera que cuando se adopta ese nuevo producto, es por una idea externa, es decir, porque lo ve en otra empresa de su sector, o por atender los pedidos de su clientela o las propuestas de sus proveedores? En este sentido la respuesta fue: *“Las dos cosas. Siempre y cuando... bueno... depende de qué proveedores. Hay proveedores en los que confío desde hace años. Pero sobre todo en cosas que creo que la gente las va a comprar y luego si el proveedor me dice que sí, me confirma que es un buen producto y que tiene venta,*

*entonces ya acabo de tomar la decisión positiva* (Comentario del Entrevistado B3.2.7).

Este apartado se finaliza con preguntas relacionadas con la percepción de la actitud los empleados frente a las propuestas e implementación de cambios o al planteamiento de problemas. La respuesta relacionada a las propuestas e implementación de cambios está precedida de duda y termina *“Es que hay de todo. Hay gente que es totalmente indiferente”* (Comentario del Entrevistado B3.2.8). Mientras que respecto al planteamiento de problemas, el entrevistado considera que sus empleados son activos. Este caso se puede interpretar como complementario a la pregunta anterior porque así como hay personas que, probablemente, solo se dedican a cumplir órdenes y a ejecutar las tareas asignadas, otras pueden ejercer un contrapeso por el hecho de participar activamente en la búsqueda de ideas para solucionar problemas.

3. Liderazgo: Las preguntas están dirigidas a obtener información acerca del soporte que los supervisores/jefes dan a su equipo de trabajo a través de la retroalimentación, y en este caso el entrevistado considera que es una situación que casi siempre ocurre. Después se preguntó si los supervisores manifiestan su satisfacción con el trabajo de los miembros de su equipo, con una respuesta de casi siempre. La última pregunta consistía en determinar si el supervisor/jefe está dispuesto o tiene la posibilidad de imponer su poder para colaborar en la solución de problemas en el trabajo de su equipo, y la respuesta fue casi siempre.

Observaciones de la Investigadora: En este caso concreto del apoyo y la colaboración de los supervisores, se pudo constatar que al ser un equipo de trabajo pequeño la comunicación es constante y por tratarse de una empresa familiar en la cual los dueños son los administradores, que a la vez ejercen de supervisores/jefes, la solución de los problemas, el respaldo a las sugerencias de los empleados y la aceptación de ideas es un hecho intrínseco en la actividad diaria del negocio. Sin embargo, se pueden dar situaciones en las que la comunicación falla, como por ejemplo cuando no se realiza determinado pedido porque no hubo la respectiva anotación en el canal establecido para tal fin, o que se retrase la revisión de un pedido porque no se haya recibido a tiempo la información de precios por parte del administrador. No obstante, las anteriores situaciones tienen solución y por lo general no generan conflictos en el ámbito de trabajo. Más adelante se realizará un cruce de información relacionada con la perspectiva que tienen los empleados.

4. Compromiso de los empleados: La primera pregunta busca información acerca de la creatividad de los empleados en la ejecución de sus tareas, y la respuesta fue negativa. A continuación se pregunta si se tiene la percepción de que la participación de los empleados está influenciada por su energía física y emocional, y la respuesta fue: *“Hay de todo. Mitad y mitad. No puedo generalizar. Hay quien sí y quién no. Hay quien tiene más interés, hay quien menos”* (Comentario del Entrevistado B3.4.2). La siguiente pregunta busca determinar si se percibe que el equipo de trabajo influye en el desempeño del rol de los empleados, y la respuesta fue: (manifestación de duda) *“Tendría que influir. A veces un comportamiento negativo se contagia fácilmente a los demás”* (Comentario del Entrevistado B3.4.3). Por último, se pregunta si los empleados manejan niveles de independencia y autonomía en el desarrollo de sus tareas, y la respuesta fue: *“Sí, muchas cosas sí. Por ejemplo, cuando hay que cambiar género de sitio pueden tomar decisiones”*

Observaciones de la investigadora: Es evidente que los niveles de independencia no están relacionados con el diseño del servicio, que es la situación objeto de estudio, pero es preciso advertir que los empleados de esta empresa tienen un grado de autonomía en la toma de decisiones que se relacionan con las tareas de almacenamiento, tal como lo mencionó el administrador. Ahora bien, en temas relacionados con la compra de productos a proveedores, se puede dar el caso en el que propongan algún cambio o alguna novedad con fundamento en la comunicación que han tenido con el cliente en la venta de los productos. Sin embargo, su actuación no alcanza el momento de decidir si se busca un producto entre los proveedores. Una situación diferente es la que puede suceder en la actividad de venta cuando el cliente pide un producto “x” y el empleado tiene la opción de presentar un producto “y”, sea por sugerencia de una marca mejor, porque se ha dejado de fabricar, porque la calidad es diferente o porque es una directriz de la administración ofrecer el producto “y”. Este caso concreto corresponde al comportamiento innovador que tienen los empleados en la fase de prestación del servicio – *atención al cliente*, y por tanto, la percepción de la autonomía e independencia para decidir es más amplia.

Respecto a la cuarta dimensión relacionada con la **tecnología**, las preguntas buscan información acerca de la aplicación de tecnologías de la información para mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios y de otras acciones que no se aplican al caso objeto de estudio porque fueron

formuladas con fundamento en la existencia de departamentos separados y especializados en la creación de nuevos servicios, situación que no se presenta en la empresa de esta investigación.

Observaciones de la Investigadora. El hecho concreto de la aplicación de tecnologías de la información en el negocio que se está estudiando, básicamente se refiere a las siguientes situaciones:

1. Pago a través de terminales de pago virtuales (TPV) concertadas con entidades bancarias y que permiten el uso de tarjetas débito y crédito. En este sentido, en los últimos seis meses se llevó a cabo un cambio al introducir unos terminales inalámbricos con tecnología *contactless* (sin contacto) para el pago, y que funciona acercando la tarjeta débito/crédito adaptada a la función *contactless* o un teléfono móvil NFC (Near Field Communication) a la pantalla del terminal, para así leer la información necesaria y ejecutar el pago de forma más rápida y sin contacto entre los dos dispositivos. Es una forma de estar a la vanguardia de las novedades y facilidades que ofrece la tecnología para el pago en los establecimientos de comercio.
2. Pedidos a través de páginas web. Algunos de los proveedores ofrecen la posibilidad de acceder al catálogo de productos a través de internet. De esta forma, el administrador, quien es la persona encargada de realizar las compras, introduce sus contraseñas y tiene a su disposición la oferta de productos y precios necesaria para su análisis. Es así como puede realizar las búsquedas correspondientes y seleccionar las cantidades que requiere para completar el stock. Una vez enviado el pedido por la misma web, queda pendiente la llegada de los productos conforme a las fechas y horarios previamente establecidos con el proveedor.
3. Página web propia. Hace aproximadamente un año el administrador planteó la idea de crear una página web con el fin de que funcione como una extensión del escaparate de la tienda. En consecuencia, el mes de diciembre de 2013 fue abierta la página y durante los primeros seis meses se ha estado trabajando en la inclusión de marcas y productos, así como en la gestión de posicionamiento de la página en los buscadores de internet. En este sentido, también se están gestionando herramientas de internet Web 2.0 como las redes sociales (en inglés *social media*), con la finalidad de brindar contenidos relacionados con las diferentes gamas de productos que vende la empresa para así lograr un nivel alto de reputación en internet. En consecuencia, el objetivo es llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales y ofrecer la posibilidad de un acceso visual de un mayor

número de productos que se quedan por fuera de las instalaciones de la tienda, al estar distribuidos en el área del almacén pero al cual no tienen acceso los clientes.

### 1.3. Pregunta Final

El fundamento de este apartado es conocer el grado de importancia que la innovación tiene dentro de la empresa objeto de esta investigación. Las preguntas propuestas corresponden a la Encuesta de Innovación Comunitaria elaborada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y reproducida en la Encuesta sobre Innovación en las Empresas 2012 del INE (Instituto Nacional de Estadística – España). A continuación se presentan los enunciados y su respuesta.

1. Reducción del tiempo de respuesta al cliente o a las necesidades de los proveedores. Respuesta: No relevante. *“Las peticiones que hacen al instante (los clientes) es comprar y llevarse el producto”* (Comentario del Entrevistado C1.1)
2. Mejorar la habilidad de desarrollar nuevos productos/servicios.  
Respuesta: Alto.
3. Mejorar la calidad de productos/servicios  
Respuesta: Alto.
4. Reducir costos por servicio suministrado.  
Respuesta: No relevante. *“Le daría importancia si fuere posible, pero con que no se pueden reducir más costos, creo que de momento es algo que no se puede. Me gustaría que fuera relevante y posible pero lastimosamente no se puede”* (Comentario del Entrevistado C1.4)
5. Mejorar la comunicación o el intercambio de información dentro de la empresa o con otras empresas o instituciones.  
Respuesta: Alto. *“Siempre busco información de mis proveedores, sobre todo de los viajantes, de los comerciales. Información de cómo está la competencia, qué ambiente se respira en el mercado y sobre todo consejos de productos que se venden, aunque siempre pido consejo, otra cosa es que lo acate o no porque debo analizar si lo que me aconsejan es para que a mi me vaya bien o para ellos vender lo que les conviene”* (Comentario del Entrevistado C1.5).

Observación de la Investigadora. En este último ítem la evidencia del control de la acción de compra es en toda regla una responsabilidad del entrevistado (administrador). En este sentido, gestiona un buen nivel de comunicación con los proveedores para generar un ambiente adecuado y de

esta forma obtiene información necesaria y valiosa para el análisis que practica en las búsquedas de productos y la toma de decisiones a nivel de compras. La destreza que despliega y la experiencia en la gestión, le permiten mantener un compromiso en su labor y por tanto, sus acciones normalmente están encaminadas a buscar innovar con sus decisiones y que la aceptación de los clientes sea positiva, con el fin de mantenerlos fidelizados y de obtener los ingresos necesarios para el desarrollo y la evolución del negocio.

## 2. Datos obtenidos en las Encuestas a dos Empleados

### Cuadro comparativo de las respuestas por ítem

**Descripción Empleado 1:** Dependienta. Menor de 30 años. Experiencia en la empresa inferior a 1 año.

**Descripción Empleado 2:** Dependiente. Mayor de 50 años. Experiencia en la empresa superior a 30 años.

Ítem	E 1	E 2
<b>ÁMBITO DE TRABAJO</b>		
Entorno promueve la creatividad	Casi siempre	Casi siempre
Sugerencias relacionadas con cambios y/o novedades son atendidas por el jefe y/o equipo	Siempre	Casi siempre
Los empleados tienden a adherirse a propuestas de cambios/procesos de la empresa	Siempre	Siempre
Entre empleados se comparten recursos/herramientas para facilitar la aplicación de nuevas ideas	Siempre	Siempre
Los empleados apoyan la aplicación de nuevas ideas tanto a compañeros como a jefes	Casi siempre	Siempre
Para el desarrollo de nuevas ideas se percibe la colaboración y retroalimentación de los jefes	Siempre	Casi siempre
Para el desarrollo de las nuevas ideas se dispone de una comunicación abierta con el equipo de trabajo	Siempre	Siempre
<b>IMPLEMENTACIÓN/GENERACIÓN DE IDEAS</b>		
En la ejecución de las tareas se proponen ideas nuevas	Siempre	Casi siempre
Se percibe que la empresa ofrece recursos para implementar nuevas ideas	Siempre	Casi siempre
Se percibe que las ideas nuevas surgen como respuesta a un problema	Casi siempre	Indiferente
El empleado colabora con ideas nuevas (creativas) para el mejoramiento la calidad del servicio	Casi siempre	Siempre
Frente a nuevas ideas (propias o de la empresa) se valora la conveniencia o no de su implementación	Siempre	Siempre
La rutina de las tareas motiva la generación y/o la implementación de ideas de los empleados	Siempre	Siempre
<b>LIDERAZGO</b>		
Se percibe que los jefes respetan la capacidad de trabajar en forma creativa	Siempre	Siempre
Los jefes apoyan el desarrollo de nuevas ideas a través de la retroalimentación	Siempre	Siempre
Los jefes manifiestan su satisfacción con el trabajo del equipo	Siempre	Casi siempre
El jefe conoce los problemas y necesidades del trabajo de sus empleados	Siempre	Siempre
El jefe tiene posibilidades de sacar adelante las ideas de los empleados	Siempre	Siempre
Existe un nivel de confianza suficiente para que en ausencia del jefe, el empleado pueda defender o justificar una decisión del primero	No	Casi siempre *
<b>COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS</b>		
El empleado es creativo en la ejecución de sus tareas	Casi siempre	Siempre
El empleado percibe que su rol en la empresa le beneficia	Siempre	Indiferente *
El empleado percibe que su rol en la empresa es importante	Casi siempre	Siempre
Existe la percepción de independencia y autonomía en el desarrollo de las tareas del empleado	No	Siempre *
La valoración de importancia del rol se identifica con las expectativas profesionales del empleado	Casi siempre	Indiferente *
Se manifiestan sentimientos de entusiasmo y constancia en el trabajo	Siempre	Siempre
Se manifiestan sentimientos de pertenencia en el trabajo	Casi siempre	Siempre
Se manifiestan sentimientos de cansancio y desinterés en el trabajo	No	Casi nunca
El empleado está dispuesto a esforzarse más allá de lo normal para que la empresa tenga éxito	Siempre	Casi siempre

Observaciones de la Investigadora. Los datos apuntados en la anterior tabla corresponden a una selección de la información obtenida a través del cuestionario entregado a dos empleados de la empresa. El contenido de las preguntas está diseñado con el fin de obtener datos del comportamiento innovador de los empleados, pero en el caso concreto su aplicación está encaminada a complementar la visión general de la información de la empresa desde la perspectiva de los empleados. El análisis exclusivo del comportamiento innovador no es viable porque la presente investigación no está enfocada en las funciones de los empleados, si no en las actividades de diseño y elaboración de los servicios que están en cabeza del administrador. No obstante, el cruce de datos con una fuente diferente corresponde a la estrategia de triangulación, mediante la cual se busca ver si aquello que se observa y lo que se reporta en la investigación contiene el mismo significado cuando se encuentra en otras circunstancias (Stake, 1995).

### **3. Comparación datos administrador y empleados**

Ahora bien, con el fin de completar la visión del caso con la información de los empleados, se ordenará la información de acuerdo con la estructura de la encuesta de los empleados, así:

1. **Ámbito de trabajo.** Según la perspectiva de los empleados, en el entorno de trabajo se promueve la creatividad, en contraposición a lo que responde el administrador porque no considera que se exija creatividad en las tareas de sus empleados. Sin embargo, de las observaciones se puede deducir que los empleados en esta respuesta dejan claro que sienten que la empresa les permite participar de forma creativa, es la manifestación de un sentimiento de satisfacción con el entorno, y no supone que sus funciones incluyan tareas de innovación.

**Comentario:** Creatividad - Rtas. Opuestas Jefe y Empleados.

**Investigadora concluye:** Rta. de empleados confirma sentimiento de participación creativa, satisfacción con el entorno, aceptación de que sus funciones no incluyen tareas de innovación.

En el tema de atención a sugerencias por parte de los jefes y de la actitud de los empleados para adherirse a las propuestas de cambios de la empresa, tanto el administrador como los empleados tienen una valoración positiva. En este mismo sentido son las respuestas relacionadas con la existencia de un buen nivel de comunicación y retroalimentación entre el equipo de trabajo y los jefes.

**Comentario:** Valoración positiva del buen nivel de atención de las sugerencias de empleados y de la actitud de empleados para adherirse a propuestas de cambio.

2. **Implementación y generación de ideas.** Sucede lo mismo que se explicó en el numeral anterior respecto a que los empleados sienten

que en la ejecución de sus tareas pueden proponer ideas nuevas y que la empresa les brinda el apoyo necesario para implementar ideas nuevas. En lo que se refiere a la adopción de una idea como respuesta a un problema se observa una dualidad de criterios porque el administrador no considera que las ideas surjan como respuesta a un problema, para uno de los empleados es una situación indiferente y para el otro empleado si tienen relación de causalidad. La observación del entorno permite inferir que este planteamiento es complejo, sin embargo, a la luz de la experiencia del administrador y del empleado con más experiencia en la empresa la respuesta tiene más lógica y puede estar más acorde con la realidad del negocio.

**Comentario:** Valoración positiva de los empleados respecto a la aceptación de propuestas y apoyo por parte de la empresa.

Adopción de nuevas ideas como respuesta a un problema → Administrador y empleado más antiguo coinciden es que **no** tienen relación de **causalidad**.

3. Liderazgo. Se observa una coincidencia total en el caso de la percepción positiva del liderazgo dentro de la empresa. Tanto el administrador como los empleados coinciden en que existe apoyo por parte de los jefes en la ejecución de nuevas ideas, por tanto, hay un buen canal de comunicación (retroalimentación) que además les permite sentir que el jefe tiene la posibilidad de imponer su voluntad con el fin de solucionar los problemas su equipo o de sacar adelante las ideas de los empleados.

**Comentario:** Percepción positiva del liderazgo en la empresa. Existe un buen nivel de comunicación – retroalimentación.

Por otra parte, la respuesta de los empleados es opuesta respecto al nivel de confianza suficiente para defender o justificar una decisión del jefe en ausencia del mismo. En este sentido, el motivo puede ser la antigüedad dentro de la empresa. El empleado que lleva más años sabe que por el dominio de sus tareas, tiene algunas oportunidades de mantener alguna decisión de su jefe en su ausencia, mientras que el otro empleado es consciente que no tiene ese nivel.

**Comentario:** Nivel de confianza / autonomía arroja criterios dispares. Empleado más antiguo siente que es posible la toma de algunas decisiones en ausencia de sus jefes

4. Compromiso de los empleados. Respecto al tema de la creatividad en la ejecución de las tareas se observan las mismas respuestas que en el tema del entorno de trabajo que promueve la creatividad: el jefe considera que no hay creatividad y los empleados tienen un enfoque positivo al respecto. En lo que se refiere al beneficio del rol y la



identificación del rol con las expectativas profesionales, las respuestas son opuestas, y la observación permite interpretar que en este caso la antigüedad en la empresa puede ser el motivo. Para el empleado más antiguo es indiferente si el rol en la empresa le beneficia y prácticamente no manifiesta interés alguno respecto a que su rol determine o influya sus expectativas profesionales, mientras que el otro empleado tiene una valoración positiva de estos aspectos. Sin embargo, los dos empleados consideran que su rol dentro de la empresa es importante.

**Comentario:** Creatividad → Se confirma lo visto en el ámbito de trabajo: empleados consideran que hay lugar a la creatividad, jefe dice que no hay creatividad.

Beneficio del rol e identificación con el rol → Rtas. opuestas entre empleados.  
**Investigadora observa** que la causa puede ser la antigüedad.

Importancia del rol en la empresa **se valora de forma positiva** por los empleados

Ahora bien, la respuesta de los empleados es opuesta respecto al nivel de independencia y autonomía en su trabajo, por ejemplo como la toma de alguna de decisión. En este sentido, la investigadora observa que el motivo puede ser la antigüedad dentro de la empresa. El empleado con más tiempo de trabajo percibe que puede tomar decisiones, mientras que el otro empleado señala que siempre consulta antes de tomar cualquier decisión.

**Comentario:** Nivel de independencia y autonomía → Rtas opuestas

Investigadora observa que la causa puede ser la antigüedad. Empleado más antiguo percibe que puede tomar decisiones.

Respecto a los sentimientos de entusiasmo y constancia los empleados coinciden en que su manifestación es positiva. En cuanto al sentimiento de pertenencia, la variación en la respuesta por parte del empleado que lleva menos tiempo no es negativa pero no tiene la máxima calificación, como si ocurre con el empleado más antiguo.

**Comentario:** Valoración positiva de sentimientos de entusiasmo y constancia.

Pertenencia es positivo, pero con menor valoración del empleado nuevo.

Como último aspecto está la valoración de un mayor esfuerzo con el fin de ayudar a que la empresa sea exitosa. Aunque las respuestas no son opuestas, la investigadora observa que para el empleado antiguo no se trata de una respuesta fácil, debido al tiempo que lleva vinculado con la empresa y al hecho que su desempeño profesional ha

consistido en la realización de las mismas actividades durante muchos años. A esta situación se suma que la empresa es pequeña y no hay opción de ascenso, razón por la cual las actividades son rutinarias y las expectativas de la persona no van más allá de mantener su puesto de trabajo y ganar un salario.

**Comentario:** Mayor esfuerzo para alcanzar el éxito de la empresa. Es difícil para el empleado antiguo por la ausencia de posibilidades de ascenso al tratarse de una empresa pequeña.

## **Anexo E Herramienta para la Exploración del Comportamiento Innovador – Directivo**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA**

**Investigador: Carolina Guzmán Pedraza**

**Tema cuestionario: Innovación en las empresas del sector servicios – Hostelería**

**Finalidad: Verificación del comportamiento innovador y el compromiso de los empleados a través de las dimensiones de la innovación en empresas del sector servicios – Hoteles**

---

**Sector de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Ocupación del entrevistado:** \_\_\_\_\_

## A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. Señale la dimensión de la empresa de acuerdo con los siguientes parámetros
  - a. Número de habitaciones:  
Menos de 100  Entre 100-200  Más de 200
  - b. Importe de la cifra de negocio (Ingresos último año) (US\$):  
Menos de 10.000.000 US\$  Más de 20.000.000 US\$
2. ¿Cuál es el número de empleados? \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es el promedio de edad de los empleados?  
Menos de 30 años  Entre 30 – 40 años  Más de 40 años
4. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo?  
Menos de 5 años  Entre 5 – 10 años  Más de 10 años
5. ¿Cuál es el nivel educativo mínimo requerido para ser parte de la plantilla de empleados?  
Escolaridad Básica Primaria  Escolaridad Secundaria  Estudios técnicos   
Estudios Universitarios  Estudios de Postgrado
6. Para el ingreso a la empresa se valoran otros conocimientos como:  
Idiomas  Informática  Administración hotelera  Atención al público
7. ¿En el proceso de formación de los empleados se les da a conocer contenidos corporativos como la visión, misión, estructura administrativa y/o pertenencia a un grupo de empresas?  
Si  No
8. ¿Cuál es el número de competidores dentro de la misma ciudad?  
1 a 5  6 a 10  10 a 15  16 o más
9. La empresa tiene convenios (sociales, educativos, financieros) con otras entidades  
Gubernamentales  Sin ánimo de lucro  Educativas
10. La empresa implementa alguno de los siguientes sistemas de la gestión de la calidad  
ISO  EFQM  Sistemas de Calidad Sectoriales   
Ninguno 
  - i. Si su respuesta anterior es Ninguno, señale la razón(es) por la(s) cuál(es) no implementa un sistema de la gestión de la calidad:  
Presupuestal  Ausencia de personal especializado   
No lo considera necesario
11. La empresa utiliza las tecnologías de la información (TICs) para ofrecer, contratar y pagar servicios  
Si  No
12. Indique cuáles son las tecnologías utilizadas:  
Página web  Red de Internet Wifi  Smartphone   
Datáfonos  Control de acceso sistematizado  Pagos en línea   
Redes sociales

## B. DIMENSIONES DEL SERVICIO

Respecto a cada ítem indique su grado de opinión de acuerdo a los parámetros señalados a continuación: El 1 corresponde a la puntuación de más baja calificación y el 5 la mayor puntuación de calificación.

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
------------	-----------------	------------------	-------------------	--------------

La innovación de productos consiste en la introducción en el mercado de bienes o servicios **nuevos o mejorados de forma significativa** respecto a características básicas, especificaciones técnicas, software u otros componentes intangibles. Los cambios de naturaleza simplemente estética no deben tenerse en cuenta. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para su empresa y no necesariamente para el sector o mercado. No importa si la innovación es propia o adaptada de otras empresas (INE 2011).

B1	DIMENSIÓN 1 – CONCEPTO DEL SERVICIO	1	2	3	4	5
1.	Se han introducido servicios nuevos o mejorados durante los últimos dos años					
2.	Se han introducido cambios o modificaciones existentes en otras empresas del grupo (VER SI APLICA)					
3.	La idea de un nuevo servicio se traslada a un departamento específico de la empresa					
4.	El desarrollo de la idea de un nuevo servicio se concentra solamente en ese departamento de la empresa					
5.	La empresa siempre se esfuerza por ofrecer los servicios "más recientes" y de mayor demanda a sus clientes					
6.	Tiene importancia la innovación dentro de la empresa					
7.	La innovación hace parte de la misión de la empresa					

8. ¿Cuáles han sido las principales fuentes de información utilizadas para el desarrollo de las innovaciones en la empresa?

Empleados \_\_\_\_\_ Medios de comunicación \_\_\_\_\_ Clientes \_\_\_\_\_  
 Competencia \_\_\_\_\_ Empresas del grupo \_\_\_\_\_ Empresas ajenas al grupo \_\_\_\_\_  
 Redes sociales \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Qué tipo de conocimiento ha sido importante para el desarrollo de las innovaciones?

Nuevas tecnologías \_\_\_\_\_ Nuevos servicios \_\_\_\_\_ Información de mejora de servicios o de tecnologías \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por los departamentos internos de la empresa para transmitir las necesidades de los clientes e integrarlas como fuentes de innovación en el diseño de los servicios?

Herramientas informáticas \_\_\_\_\_ Reuniones \_\_\_\_\_ Encuestas internas \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

11. Durante los últimos dos años la empresa ha desarrollado actividades que no generaron un nuevo servicio debido a:

Abandono o suspensión antes de completarse \_\_\_\_\_ Se encuentran en ejecución \_\_\_\_\_

B2	DIMENSIÓN 2 – INTERACCIÓN DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
1.	Los clientes plantean cambios relacionados con las instalaciones de la empresa					
2.	Los clientes plantean cambios relacionados con la formación del personal en la prestación del servicio					
3.	Los clientes hacen valoraciones positivas del tiempo de respuesta a sus sugerencias respecto al servicio					
4.	Los clientes hacen alguna valoración negativa del tiempo de respuesta a sus sugerencias respecto al servicio					
5.	Los clientes señalan inconformidades relacionadas con la fiabilidad en la prestación del servicio					

6. ¿La mayoría de clientes pertenecen a alguno de los siguientes colectivos?

Turistas \_\_\_\_\_ Empresarios \_\_\_\_\_ Académicos \_\_\_\_\_

7. ¿La procedencia de los clientes tiene los siguientes orígenes?

Locales \_\_\_\_\_ Regionales \_\_\_\_\_ Nacionales \_\_\_\_\_ Extranjeros \_\_\_\_\_

**B3 DIMENSIÓN 3 – SISTEMA DE GESTIÓN / SUMINISTRO DEL SERVICIO**

**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR**

<b>B3.1</b>	<b>AMBITO DE TRABAJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	En el entorno de trabajo se promueve la creatividad					
2.	Las sugerencias presentadas por los empleados, y relacionadas con las novedades y cambios en la ejecución del trabajo, son atendidas por el equipo o por el supervisor					
3.	Los empleados valoran positivamente a las personas que les gusta hacer cosas nuevas					
4.	Los empleados tienden a adherirse a las propuestas de cambios en tareas o procesos propuestas en la organización					
5.	Los empleados comparten recursos para facilitar la aplicación de nuevas ideas					
6.	Los empleados proporcionan apoyo en la aplicación de nuevas ideas					
7.	Los empleados tienen una percepción positiva respecto a la posibilidad de mejorar su posición laboral dentro de la empresa					
8.	Los empleados se implican en procesos de actualización y formación continua					
9.	Para el desarrollo de nuevas ideas se dispone de la colaboración y retroalimentación de los supervisores					
10.	Para el desarrollo de las nuevas ideas se dispone de una comunicación abierta entre los empleados y su equipo de trabajo					
11.	La organización destina un porcentaje de tiempo para que los empleados puedan dar seguimiento a las ideas creativas durante su jornada					

12. ¿Implementa un sistema de recompensas para incentivar la innovación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. Si la anterior respuesta es Si, indique cuáles son las recompensas aplicadas en su organización:

Incrementos salariales \_\_\_\_\_ Reconocimientos dentro del equipo \_\_\_\_\_

Beneficios salariales adicionales \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14. ¿Qué recurso consideran prioritario para que los empleados desarrollen innovaciones relevantes?

Disponibilidad presupuestal \_\_\_\_\_ Elementos tecnológicos \_\_\_\_\_

Directrices de la empresa matriz \_\_\_\_\_ (VER SI APLICA)

<b>B3.2</b>	<b>GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE IDEAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	El empleado cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de sus ideas					
2.	Los equipos de trabajo elaboran calendarios para la implementación de nuevas ideas					
3.	La sugerencia de nuevas ideas para implementar o mejorar un producto/servicio hace parte de los deberes del trabajo					
4.	La búsqueda de nuevas técnicas y/o tecnologías hace parte de los deberes del trabajo					
5.	Los empleados evalúan las fortalezas o debilidades de las nuevas ideas					
6.	El empleado busca caminos para mejorar el rendimiento de su trabajo y el de su equipo					
7.	Las ideas nuevas surgen como respuesta a un problema					
8.	El empleado persuade a su equipo de trabajo para la implementación o adopción de ideas nuevas					
9.	En la etapa de la generación de las ideas, el empleado realiza un balance de la conveniencia o no de la aplicación de las ideas					
10.	Para la implementación de nuevas ideas o frente al planteamiento de una necesidad insatisfecha, los empleados hacen una evaluación					

	previa de los posibles errores que se puedan presentar en la aplicación de un proceso determinado, de los medios tecnológicos disponibles o de la relación con los servicios existentes					
11.	En la elaboración o diseño de un servicio, se puede distinguir entre la generación de nuevas ideas y la adopción de otras ideas					
12.	La rutina del trabajo motiva la generación y/o la implementación de ideas por parte de los empleados					
13.	La rutina del trabajo desmotiva la generación y/o la implementación de ideas por parte de los empleados					
14.	La adopción de una idea corresponde a otra que se ha usado anteriormente en la empresa pero en la actualidad no					
15.	La adopción de una idea corresponde a otra importada de una empresa del mismo grupo (VER SI APLICA)					
16.	La adopción de una idea corresponde una idea externa					

17. ¿Cuál es la actitud de los empleados frente a las propuestas y a la implementación de cambios?  
Activa \_\_\_\_ Pasiva \_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_
18. ¿Cuál es la actitud de los empleados frente al planteamiento de un problema?  
Activa \_\_\_\_ Pasiva \_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_

<b>B3.3</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Se tiene la percepción que los supervisores respetan la capacidad de trabajar en forma creativa					
2.	Los supervisores usualmente respaldan las ideas de los demás compañeros					
3.	Los supervisores dan soporte efectivo a través de la retroalimentación en el desarrollo de nuevas ideas					
4.	Los supervisores manifiestan su satisfacción con el trabajo de los miembros de su equipo					
5.	El supervisor conoce los problemas y necesidades del trabajo de sus empleados					
6.	El supervisor está dispuesto o tiene la posibilidad de imponer su poder para colaborar en la solución de problemas en el trabajo de su equipo					
7.	El supervisor tiene posibilidades de sacar adelante las ideas de sus empleados					
8.	Existe un nivel de confianza suficiente para que en la ausencia del supervisor, el empleado pueda defender o justificar una decisión del primero					

<b>B3.4</b>	<b>COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Los empleados son creativos en el cumplimiento de sus tareas					
2.	Los empleados se involucran personal y emocionalmente en su trabajo					
3.	La participación de los empleados está influenciada por su energía física y emocional					
4.	El equipo de trabajo influye en el desempeño del rol de los empleados					
5.	Los empleados manejan niveles de independencia y autonomía en el desarrollo de sus tareas					
6.	Los empleados se sienten identificados con la visión y la misión de la empresa					
7.	Los empleados manifiestan en su trabajo sentimiento de entusiasmo					
8.	Los empleados manifiestan en su trabajo sentimiento de constancia					
9.	Los empleados manifiestan en su trabajo sentimiento de pertenencia					
10.	Los empleados están dispuestos a esforzarse más allá de lo normal con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito					

<b>B4</b>	<b>DIMENSIÓN 4 – TECNOLOGÍA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	La empresa aplica tecnologías de la información para mejorar la eficiencia en el suministro de cambios incrementales/mejoras/renovaciones de los servicios					
2.	El departamento que se encarga de la atención al cliente y el departamento que maneja los sistemas de información tienen un					

	conocimiento común sobre cómo utilizar la tecnología de la información para mejorar el servicio al cliente					
3.	El departamento que presta directamente el servicio al cliente reconoce el potencial de las tecnologías de la información como una herramienta para el incremento de la productividad y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones					

### C. PREGUNTA FINAL

C1. ¿Cuál es la importancia de cada uno de los siguientes objetivos en las innovaciones introducidas por la empresa?  
El enunciado *Alto* se refiere a la calificación más alta y el enunciado *No relevante* es la calificación más baja.

		No relevante	Bajo	Medio	Alto
1.	Reducción del tiempo de respuesta al cliente o las necesidades de los proveedores				
2.	Mejorar la habilidad de desarrollar nuevos productos/servicios				
3.	Mejorar la calidad de productos/servicios				
4.	Reducir costos por servicio suministrado				
5.	Mejorar la comunicación o el intercambio de información dentro de la empresa o con otras empresas o instituciones				



## Anexo F Herramienta para la Exploración del Comportamiento Innovador – Empleado

### ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO INNOVADOR – PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO

**Cargo dentro de la empresa** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en la empresa**

1 a 3 años \_\_\_\_\_ 3 a 5 años \_\_\_\_\_ más de 5 años \_\_\_\_\_

**Edad del empleado**

Menos de 30 años \_\_\_\_\_ Entre 30 y 40 años \_\_\_\_\_ Entre 40 y 50 años \_\_\_\_\_

**Grado de formación**

Secundaria \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ Universitario \_\_\_\_\_ Idiomas \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles han sido los nuevos servicios introducidos en la empresa? ó ¿cuáles han sido las modificaciones más recientes de los servicios que presta la empresa?
  - 1.1. \_\_\_\_\_
  - 1.2. \_\_\_\_\_
  - 1.3. \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál ha sido el grado de participación en la elaboración del nuevo servicio y/o modificación del servicio?
 

Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál ha sido el grado de participación en la ejecución del nuevo servicio y/o modificación del servicio?
 

Alta \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

Respecto a cada ítem, indique su grado de opinión de acuerdo a los parámetros señalados a continuación: El número 1 corresponde a la puntuación de más baja calificación y el número 5 a la mayor puntuación de calificación.

1 Nunca	2 Casi nunca	3 Indiferente	4 Casi siempre	5 Siempre
------------	-----------------	------------------	-------------------	--------------

La innovación de productos consiste en la introducción en el mercado de bienes o servicios **nuevos o mejorados de forma significativa** respecto a características básicas, especificaciones técnicas, software u otros componentes intangibles. Los cambios de naturaleza simplemente estética no deben tenerse en cuenta. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para su empresa y no necesariamente para el sector o mercado. No importa si la innovación es propia o adaptada de otras empresas (INE 2011).

#### DIMENSIÓN - SISTEMA DE GESTIÓN / SUMINISTRO DEL SERVICIO

A.	ÁMBITO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
1.	Percibo que en el entorno de trabajo se promueve la creatividad					
2.	Las sugerencias presentadas por los empleados y relacionadas con las novedades y cambios en la ejecución del trabajo, son atendidas por el equipo o por el supervisor					
3.	Los empleados valoran positivamente a los compañeros que proponen cosas nuevas					
4.	Los empleados tenemos la tendencia a adherirnos a las propuestas de cambios en tareas o procesos propuestas en la empresa					
5.	Entre empleados compartimos recursos para facilitar la aplicación de nuevas ideas					
6.	Los empleados proporcionamos apoyo en la aplicación de nuevas ideas tanto a compañeros como a supervisores					
7.	Tengo una percepción positiva respecto a la posibilidad de mejorar mi posición laboral dentro de la empresa					
8.	La empresa proporciona procesos de actualización y/o formación continua a los empleados					
9.	Mi participación en los procesos de actualización y/o formación es activa					
10.	Para el desarrollo de nuevas ideas cuento con la colaboración y retroalimentación de los supervisores					
11.	Para el desarrollo de las nuevas ideas dispongo de una comunicación abierta con los compañeros del equipo de trabajo					
12.	Dentro de la jornada laboral, los empleados tenemos destinado un porcentaje de tiempo para dar seguimiento a las ideas creativas					

<b>B.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN Y GENERACIÓN DE IDEAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	En la ejecución de mis tareas busco nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o productos para mejorar mi trabajo y reportar beneficios a la empresa					
2.	En la ejecución de mis tareas apporto ideas creativas					
3.	Percibo que la empresa me ofrece los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de las nuevas ideas					
4.	Los equipos de trabajo elaboran calendarios para la implementación de nuevas ideas					
5.	La sugerencia de nuevas ideas para implementar o mejorar un producto/servicio hace parte del desarrollo de mis tareas					
6.	La búsqueda de nuevas técnicas y/o tecnologías hace parte de los deberes del trabajo					
7.	Cuando estoy frente a una idea nueva evalúo sus fortalezas o debilidades					
8.	En la ejecución de mis tareas, planteo la búsqueda de caminos para mejorar el rendimiento del trabajo individual y de mi equipo					
9.	Tengo la percepción de que las ideas nuevas surgen como respuesta a un problema					
10.	Para ejecutar las tareas propias de mi trabajo pido ayuda a los compañeros					
11.	En mi trabajo colaboro con ideas creativas para el mejoramiento de la calidad del servicio					
12.	Para la implementación o adopción de ideas nuevas persuado a mi equipo de trabajo					
13.	Frente a una idea nueva, realizo un balance de la conveniencia o no de su aplicación					
14.	Para la implementación de nuevas ideas o frente al planteamiento de una necesidad insatisfecha, llevo a cabo una evaluación previa de los posibles errores que se puedan presentar en la aplicación de un proceso determinado, de los medios tecnológicos disponibles o de la relación con los servicios existentes					
15.	En la elaboración o diseño de un servicio, puedo distinguir entre la generación de nuevas ideas y la adopción de otras ideas					
16.	La rutina de las tareas del trabajo motiva la generación y/o la implementación de ideas por parte de los empleados					
17.	La adopción de una idea corresponde a otra que se ha usado anteriormente en la empresa pero en la actualidad no					
18.	En el caso de pertenecer a un grupo empresarial, la adopción de una idea corresponde a otra importada de una empresa del mismo grupo					
19.	La adopción de una idea corresponde una idea externa, es decir, que proviene de otra empresa del sector					

<b>C.</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Tengo la percepción que los supervisores respetan la capacidad de trabajar en forma creativa					
2.	Los supervisores usualmente respaldan las ideas de los demás compañeros					
3.	Los supervisores dan soporte efectivo a través de la retroalimentación en el desarrollo de nuevas ideas					
4.	Los supervisores manifiestan su satisfacción con el trabajo de los miembros de su equipo					
5.	El supervisor conoce los problemas y necesidades del trabajo de sus empleados					
6.	El supervisor está dispuesto o tiene la posibilidad de imponer su poder para colaborar en la solución de problemas en el trabajo de su equipo					
7.	El supervisor tiene posibilidades de sacar adelante las ideas de sus empleados					
8.	Existe un nivel de confianza suficiente para que en la ausencia del supervisor, el empleado pueda defender o justificar una decisión del primero					

<b>D.</b>	<b>COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	En la ejecución de mis tareas soy creativo					
2.	El tiempo que dedico al cumplimiento de mis tareas corresponde con el tiempo asignado por la empresa					
3.	Durante el tiempo asignado para cumplir con sus tareas cumplo con los objetivos de trabajo					
4.	Percibo que el rol que desempeño en la empresa me beneficia					
5.	En el desarrollo de las tareas de mi trabajo tengo algún nivel de independencia y autonomía (por ejemplo para tomar alguna decisión)					
6.	Me siento identificado con la visión y la misión de la empresa					
7.	Considero que el rol que tengo dentro de la empresa es importante					
8.	La valoración de la importancia del rol que tengo dentro de la empresa se identifica con mis expectativas profesionales					

9.	En mi trabajo manifiesto un sentimiento de entusiasmo					
10.	En mi trabajo manifiesto un sentimiento de constancia					
11.	En mi trabajo manifiesto un sentimiento de pertenencia					
12.	En mi trabajo manifiesto un sentimiento de cansancio					
13.	En mi trabajo manifiesto un sentimiento de desinterés					
14.	Estoy dispuesto a esforzarme más allá de lo normal con el fin de ayudar a que la empresa tenga éxito					