



**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN LA PROPUESTA DE HOFSTEDE
RESPECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE
CONSULTORÍA DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE SOFTWARE.**

**ELVIS RODRIGO BENAVIDES SANTANA
GERMAN CADENA VANEGAS**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL
BOGOTÁ
2017**



**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN LA PROPUESTA DE HOFSTEDE
RESPECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE
CONSULTORÍA DE UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS DE SOFTWARE.**

**ELVIS RODRIGO BENAVIDES SANTANA
GERMAN CADENA VANEGAS**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
TÍTULO DE:
MAGISTER EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

**DIRECTOR:
DRA. AMPARO CÁCERES GUTIERREZ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL
BOGOTÁ
2017**

Tabla de Contenido

Capítulo 1	7
1 Antecedentes	7
2 Planteamiento del problema de investigación	8
2.1 Pregunta problema	13
3 Objetivos	13
3.1 Objetivo general.....	13
3.2 Objetivos específicos	13
4 Hipótesis y supuestos	14
5 Alcances y limitaciones	15
6 Justificación	16
Capítulo 2	18
7 Marco teórico	18
7.1 Cultura Organizacional	18
7.1.1 Características y elementos de la cultura organizacional.....	22
7.1.2 Promoción de una cultura apropiada para la organización	23
7.2 La organización	23
7.2.1 Estructura organizacional.....	24
7.2.2 Las organizaciones y el individuo	24
7.2.3 El factor humano en la empresa	25
7.3 El comportamiento organizacional	25

7.3.1	Objetivos del comportamiento organizacional	26
7.3.2	Comportamientos de los empleados	27
7.4	Fuerzas para el cambio en las organizaciones	27
7.4.1	El cambio organizacional	28
7.4.2	Cambio desde la gerencia y el líder	28
7.5	Dimensiones organizacionales	29
7.6	Dimensiones de la cultura de Hofstede	30
7.6.1	La distancia al poder	31
7.6.2	La evitación de la incertidumbre	32
7.6.3	El individualismo-colectivismo	33
7.6.4	La masculinidad-femineidad	33
7.6.5	Orientación a largo plazo.	34
7.7	Innovación	35
7.7.1	Cultura de la innovación	37
7.7.2	Empoderamiento de la innovación	38
7.7.3	La innovación organizacional.....	38
7.7.4	Características organizacionales relacionadas con la innovación	40
7.7.5	¿Cómo planear la innovación?	41
7.7.6	Las Siete Herramientas de la Innovación.....	42
7.7.7	¿Cómo hacer que la innovación suceda?	43

7.7.8	Teorías sobre la innovación.....	44
8	Marco conceptual	47
Capítulo 3	50
9	Metodología de investigación	50
9.1	Etapa I	53
9.1.1	Implementación prueba piloto validación del instrumento	54
Capítulo 4	55
10	Resultado de la metodología de investigación	55
10.1	Resultados de la validación del instrumento piloto.....	55
10.2	Resultados de la Encuesta referenciada a la Innovación Empresarial.....	58
10.2.1	Análisis de Resultados	68
10.2.2	Conclusiones.....	72
10.3	Etapa II Diagnostico	73
10.4	Etapa III	73
10.4.1	Descripción de la matriz.....	73
10.5	Etapa IV Presentación y Evaluación del diseño de la metodología propuesta	75
10.5.1	Resultado de la aplicación de la encuesta a Gerentes	75
10.6	Análisis	76
10.7	Resultados.....	77
10.8	Conclusiones	78
11	Valoración Económica Agregada.....	79

11.1	Propuesta de oportunidad	79
11.2	Valoración de la propuesta	80
12	Conclusiones y recomendaciones	81
12.1	Conclusiones	81
12.2	Recomendaciones:.....	82
13.	Bibliografía.....	84
14	Anexos.....	91
	Anexo 1 Encuesta piloto de identificación de Dimensiones Hofstede	91
	Anexo 2 Encuesta piloto referenciada a la Innovación Empresarial	91
	Anexo 3 Encuesta final referenciada a la Innovación Empresarial	91
	Anexo 4 Matriz de Diseño de la metodología basada en la propuesta de Hofstede	91
	Anexo 5 Infografía.....	91
	Anexo 6 Encuesta a Gerentes	91

Lista de Gráficas

Gráfica 1 Resultado pregunta 1	58
Gráfica 2 Resultado pregunta 2	59
Gráfica 3 Resultado pregunta 3	59
Gráfica 4 Resultado pregunta 4	60
Gráfica 5 Resultado pregunta 5	61
Gráfica 6 Resultado pregunta 6	61
Gráfica 7 Resultado pregunta 7	62
Gráfica 8 Resultado pregunta 8	62
Gráfica 9 Resultado pregunta 9	63
Gráfica 10 Resultado pregunta 10	63
Gráfica 11 Resultado pregunta 11	64
Gráfica 12 Resultado pregunta 12	64
Gráfica 13 Resultado pregunta 13	65
Gráfica 14 Resultado pregunta 14	65
Gráfica 15 Resultado pregunta 15	66
Gráfica 16 Resultado pregunta 16	66
Gráfica 17 Resultado pregunta 17	67
Gráfica 18 Resultado pregunta 18	67
Gráfica 19 Resultado pregunta 19	68

Lista de Tablas

Tabla 1 Desarrollo de la metodología	52
Tabla 2 Encuesta piloto referenciada a la innovación empresarial.....	54
Tabla 3 Encuesta final referenciada a Innovación Organizacional.....	58
Tabla 4 Análisis del resultado de la encuesta con respecto a las dimensiones de la investigación	68
Tabla 5 Encuesta gerente sobre modelo de propuesta de Hofstede respecto a la cultura de innovación.....	76

Lista de Anexos

Anexo 1 Encuesta piloto de identificación de Dimensiones Hofstede.....	91
Anexo 2 Encuesta piloto referenciada a la Innovación Empresarial.....	91
Anexo 3 Encuesta final referenciada a la Innovación Empresarial.....	91
Anexo 4 Matriz de Diseño de la metodología basada en la propuesta de Hofstede	91
Anexo 5 Infografía	91
Anexo 6 Encuesta a Gerentes	91

Capítulo 1

1 Antecedentes

Colombia registró un descenso de ocho puestos en el año 2014 dentro del Índice Global de Innovación que valora los avances en capital humano y desarrollo económico y que incluye una lista de 143 países. En el informe que es elaborado por el Centro de Gerencia de la Universidad de Cornell, la Universidad Insead de Francia y la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), Colombia figura en el puesto 68, frente a la posición 60 que ocupó en el 2013.

El país cedió terreno en cinco de las siete categorías. Por este motivo, el grado de eficiencia por el cual se califica el desempeño general del país cayó de una puntuación de 79 a 102. Las áreas que registran una desmejora tienen que ver con las instituciones, donde se tienen en cuenta temas como justicia, regulaciones, libertad de prensa, ambiente político y de negocios, y efectividad del Gobierno. En infraestructura, donde figuran servicios de Internet, consumo de electricidad, logística y sostenibilidad ambiental, se pasó de 36 a 40 puntos. (Duque, 2014); lo anterior permite evidenciar que existe un efecto negativo en la cultura de las organizaciones; dada la incertidumbre generada por las instituciones gubernamentales y por ende se ve reflejado en la cultura del país.

En Colombia, la cultura de innovación es totalmente diferente a la de países desarrollados. Por lo tanto, es necesario contribuir con la generación de nuevas prácticas, donde deben existir sistemas incentivos que motiven a las personas a seguir capacitándose para fortalecer sus aptitudes innovadoras que terminarán aportando al éxito de la organización.

Además, es indispensable formar, incentivar y apoyar a aquellos líderes que contribuyen a una mejor sociedad, donde el líder “con visión de futuro, será un impulsor de sistemas, estructuras y modos de hacer que integre la responsabilidad compartida” (Olamendi, 2009); de la misma manera, el líder promueve la innovación y el cambio, creando proyectos que dinamicen el trabajo individual y grupal.

Así mismo, el líder coordina con responsabilidad diferentes actividades, crea un ambiente propicio para que se establezcan buenas relaciones entre sus miembros, valorando a los demás y motivando el desarrollo personal de todos los recursos humanos, siendo esencial para lograr los objetivos de la empresa.

En el ámbito de la investigación académica, es la innovación radical la que a menudo captura la imaginación, ésta se relaciona con mejoras incrementales, que con frecuencia es no-tecnológica en conceptos de servicios y procesos de trabajo. Sundbo, afirma que en las empresas de servicios basados en el conocimiento es habitual que los trabajadores puedan contribuir con el proceso de innovación. (Vallarino, 2007)

2 Planteamiento del problema de investigación

La estructura organizacional de una empresa está orientada hacia los cargos, responsabilidades y funciones que deben cumplir sus miembros, La organización formal está estructurada a través de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad, en la cual existe una jerarquía de objetivos, funciones, prestigio, remuneración, y otros factores.

Es así que, durante los años ochenta la economía mundial se ve vinculada a un proceso de globalización por la gran oferta competitiva. Sin embargo, el mercado en Europa se mostraba cada vez más exigente, ofreciendo productos de mejor y mayores estándares de calidad. En 1988 los presidentes de 14 de las mayores empresas europeas, se asociaron para crear la European

Foundation for Quality Management (EFQM), modelo europeo de excelencia empresarial; con el objetivo de mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante procesos en la gestión de calidad, siendo la estrategia organizacional y así lograr la excelencia tanto en la satisfacción del cliente como en la del trabajador. Siendo de vital importancia la participación del personal en todos los niveles y teniendo en cuenta su experiencia, se promueve la innovación, logrando incentivar su creatividad.

Mario Morales, un emprendedor serial y consultor en innovación, revela las claves para lograr una cultura de innovación, después de estudiar muchos modelos de culturas innovadoras alrededor del mundo ha llegado a una síntesis de los 7 elementos fundamentales que debe tener una cultura de innovación. (Morales & León, 2013)

1. **Visión y Liderazgo para la Innovación:** Uno de los elementos más importantes o piedra angular de cualquier cultura de innovación es el liderazgo que exista para apoyar la innovación. Sin esto nada es posible.
2. **Cuestionar el Status Quo:** Considerando que la innovación es cambio, otro elemento fundamental para que exista un ambiente que propicie la innovación es que en la empresa se permita cuestionar la forma como se hacen las cosas.
3. **Entorno y Recursos para Innovar:** La excusa más frecuente para no innovar es “no tenemos tiempo, el día a día nos absorbe”. Una cultura que apoye la innovación debe crear el clima y dar tiempo y espacio para innovar.
4. **Talento y Motivación:** Las empresas no innovan, son las personas, por lo que para que haya exista cultura de innovación se debe atraer, retener, desarrollar, motivar y reconocer el talento innovador, aunque esto no sucede con frecuencia porque el interés

de las organizaciones está enfocado en la productividad, rapidez y eficiencia que deban tener los empleados.

5. **Experimentar y Correr Riesgos:** La innovación por definición implica riesgo, sin este no se puede innovar, por lo que un ambiente que permita la experimentación y el fracaso son indispensables para que suceda la innovación.
6. **Diversidad de Pensamiento:** La fuente principal de las nuevas ideas es la diversidad de las personas que participen en el proceso creativo; hay que asegurar la existencia de diversidad de pensamiento.
7. **Colaboración:** Lo han comprobado todos los estudios realizados sobre el tema: la innovación es un esfuerzo transversal a toda la empresa, que necesita de la colaboración de todos los departamentos, unidades, divisiones. Sin colaboración no hay innovación.

Estos cambios requieren modificaciones en los procesos productivos, en la tecnología de la producción, en la estructura de las organizaciones y en el diseño del trabajo al interior de la empresa, y demandan un cambio consecuente en las relaciones laborales, pero es preciso aclarar que: “En la dirección de una empresa la cultura nunca cambia repentinamente ni de manera total”. (Dávila & Martínez, 1999)

La cultura de innovación permite observar la forma de pensar y de actuar de las personas, donde se desarrolla y establecen valores, convicciones y actitudes; siendo estos las formas básicas de los modos de conducta que afectan el comportamiento de los empleados y los cuales les permiten favorecer, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa; que bajo un esquema creativo de iniciativa interna no se remita solo desde lo organizacional, sino desde lo personal se pueda llegar a un proceso de cambio. Una empresa que pretende crear una cultura de la innovación debe funcionar sobre

valores como: apertura, confianza, equidad y compromiso, tanto de sus empleados, de sus clientes y de ella misma.

Los valores y creencias forman parte de las personas y por ello son difíciles de cambiar, incidiendo en ellos de forma directa. Sin embargo, los directivos, con su práctica diaria y la manera en que ejercen su responsabilidad y desarrollan sus relaciones tanto formales como informales con quienes los rodean, están mostrando continuamente lo que valoran y esperan de sus colaboradores. El comportamiento de los altos ejecutivos en la forma de ejercer el liderazgo, es un factor propulsor clave de la capacidad de innovar. Los rasgos más característicos del comportamiento personal de los directivos en busca de la innovación, son trascendentales en la motivación de los empleados, ya que las personas deben ser el punto central en cualquier cultura corporativa, especialmente en su enfoque hacia la innovación, donde se deben crear espacios de encuentro y expresión entre sus miembros.

En las empresas y organizaciones de hoy, es necesario tener un nuevo sistema de aprendizaje, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, ya que el éxito corporativo depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización. Además, la misión de una empresa, está en orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno y para lograrlo optimiza estrategias, determina un propósito, establece unos valores asociados a un mejor clima laboral y crea unas normas viables para cumplir su objetivo y generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional.

La conducta del ser humano es producto de la cultura existente en la sociedad a la que pertenece y determina en gran medida la forma en la que cada persona piensa, cree y actúa. En consecuencia, la cultura afecta las necesidades y deseos que tienen las personas, las alternativas

que considera para satisfacerlas y la forma en que las evalúa; por tanto, es un factor que influye en las decisiones individuales de auto superación, sentido de pertenencia y de motivación al momento de realizar aportes para llegar a la innovación corporativa.

Mediante la observación se ha venido analizando la posición de los miembros de la organización, cuyo objeto social es la consultoría en servicios de software y procesos; referente a la innovación, los alcances y beneficios de un esquema comportamental y personal que gire en torno a la generación de ideas creativas como propuestas de creación de valor y donde su implementación proyecte la generación de beneficios no solo empresariales, sino además individuales, reconociéndose como parte fundamental de una composición que más allá de alcanzar metas financieras y de expansión busca el bienestar como un estatus propio de sus colaboradores.

Los individuos que conforman la organización no divisan la propuesta innovadora como una estrategia, ya que no reconocen la importancia de la misma y además a la estructura de las organizaciones se le atribuye la responsabilidad de ésta; con un liderazgo centralizado y poco participativo se cohibe la intensión de cambio desde la misma organización y se enfoca únicamente en los requerimientos organizacionales, que si bien atribuyen valor y proyección, no permiten hacer que la empresa tenga un cultura de innovación.

Se cuenta con un banco de ideas, donde se consignan las propuestas de los miembros, pero su ejecución y desarrollo se condicionan a las decisiones de la gerencia y la influencia de las consignas depende de las necesidades de la organización, se innova bajo un esquema de necesidad y no como propuesta disruptiva que la constituya como una reconocida “empresa innovadora”.

2.1 Pregunta problema

¿Cómo diseñar una metodología basada en la propuesta de Hofstede respecto a la cultura de innovación en los procesos de consultoría de una organización de servicios de software?

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una metodología basada en la propuesta de Hofstede respecto a la cultura de innovación en los procesos de consultoría de una organización de servicios de software para incrementar la competitividad de la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- Recolectar información de fuentes secundarias y primarias para identificar el comportamiento de la cultura de innovación en el área de consultoría.
- Realizar un diagnóstico a partir de la recolección de información para reconocer si los procesos de consultoría en la organización cuentan con estrategias de cultura de innovación.
- Definir los elementos que conforman la herramienta matricial en construcción de la propuesta Hofstede para implementar cultura de innovación en el área de consultoría de la empresa.

4 Hipótesis y supuestos

El comportamiento organizacional es un factor determinante dentro del desarrollo de la cultura de innovación, la ausencia de un compromiso evidente por parte de los individuos que conforman la empresa en el área consultora, delimita el potencial y los alcances de una organización con un “comportamiento innovador”. Es preciso establecer metodologías que en doble vía (cultura – empresa) promuevan la generación de ideas a favor del bienestar del colaborador y el desarrollo y generación de valor a nivel corporativo explotando las posibilidades del mercado como consultor de la organización. La existencia del departamento de I + D dentro de la estructura en ocasiones opera como limitante, ya que la responsabilidad de innovar está adjudicada a ésta área (alejándola de las ejecuciones comerciales como potencial de ventas) y a pesar de contar con un banco de ideas, la ejecución e implementación de las mismas se condiciona a las necesidades inmediatas de la organización, es allí, donde desaparece un desarrollo real en innovación y consecuencia de esto es apartar a la empresa de ser un referente en servicios y procesos.

Proveer a los altos mandos de una metodología estructurada en promoción del fortalecimiento del carácter innovador del área de consultoría, permitirá que mediante un sistema participativo altamente eficaz se consolide una cultura innovadora de alto impacto, promoviendo a la organización y dimensionándola como referente en servicios diferenciados, incrementando su peso en el mercado y fortaleciéndola frente a competidores. Bajo un soporte teórico y práctico se le dará la importancia debida a un pensamiento y comportamiento innovador, la trascendencia del aporte desde el ejecutor de la labor y proyectará el empoderamiento de los miembros del equipo de consultoría.

Realizar procedimientos de seguimiento y cuantificación del impacto de las metodologías a implementar, será el garante del éxito de la propuesta, en tal caso, en una organización se miden los resultados planificados asociados a unos valores óptimos y deseables de la empresa.

En la búsqueda de alcanzar la innovación en el área de consultoría de la empresa, existen distintas herramientas que permiten interpretar el comportamiento organizacional y de las personas en situaciones de cambio, además, estas establecen las bases sobre las que se construirá el éxito o el fracaso de una idea, estrategia o planteamiento desarrollado por dicha organización.

5 Alcances y limitaciones

- Las limitaciones entre personas o miembros de una misma organización como condiciones jerárquicas o cargos, constituyen un factor determinante en referencia al asertividad en estrategias de innovación conjunta y aprendizaje como formas de cambio en las empresas, puntualmente para este caso en referencia al área de consultoría.
- La concepción del ser humano como un conjunto de vivencias a lo largo del desarrollo personal, puede promover o sesgar la aceptación del cambio como catalizador de innovación organizacional en estrategia, en procesos y productos.
- Demeritar la importancia de los procesos de selección en el recurso humano y la evaluación de aspectos de personalidad y conducta en general de las personas que conforman una organización es una constante en empresas colombianas y esto determina un retroceso en la innovación y la competitividad en un mundo globalizado.

6 Justificación

Se pueden desarrollar metodologías que incentiven el carácter innovador de la organización dedicada a la prestación de servicios de software y procesos; ya que se han identificado falencias en la empresa debido a las políticas administrativas y organizacionales, evidenciado en el área de consultoría una baja disposición y aceptación al cambio como estrategia de innovación frente a la creciente competencia y el entorno del sector.

El trabajo de investigación se apoyará en modelos de investigación cualitativa, que permita determinar a partir de la descripción como elemento fundamental, las situaciones en que se ve afectada tanto la organización como sus integrantes que la conforman.

Dentro de la revolución de la información, la capacidad de adaptación de las empresas se convierte en un requerimiento fundamental en el camino de la supervivencia y el éxito; con el transcurso del tiempo las organizaciones se hacen más competitivas y esto está directamente relacionado con las opciones de expansión y apertura comercial, donde la interacción de bienes de diferentes procedencias convergen en una plaza común llamada internet, así entonces: “Las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo se ven hoy ante la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad”. (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1994). Una vez identificada la necesidad de cambio, es preciso contar con una organización dispuesta a atravesar transiciones rápidas y en secuencia, que es donde la empresa debe adaptarse e imponer patrones diferenciados asegurando su ventaja frente a la competencia; en tal sentido, la necesidad de contar con personas asertivas al cambio será un factor determinante en esta carrera frente a la supervivencia. Así mismo, para éste propósito se adelanta la transformación cultural del grupo de trabajo direccionada a un pensamiento innovador de las personas que componen la empresa.

Es preciso desarrollar metodologías que incentiven el carácter innovador de la organización dedicada a la consultoría en software y procesos; ya que se han identificado falencias en la empresa, dada la necesidad de adaptación y el propósito rentable de la organización; donde contar con la competencia variable, el manejo y comercialización de software, implica específicamente una capacidad de asimilación del entorno bastante sensible. Además, conocer el mercado e identificar las oportunidades dará el referente a innovar, pero el conocimiento del marketing mix no es garantía de sostenibilidad financiera; ya que se precisa un esfuerzo colectivo de los miembros del equipo enfocados al cambio, eso será un aliciente y un modelo de crecimiento que propone la generación de cultura alrededor de la innovación.

El éxito de ésta investigación y propuesta está determinada por la producción de metodologías que se puedan efectuar en la empresa de software y procesos; la consecuencia de una implementación adecuada es la posibilidad de generar un cambio cultural con dirección innovadora, conducida por vectores provistos de capacidad de respuesta inmediata y ajustada a las condiciones del mercado; los requerimientos de la demanda y especialmente la capacidad de marcar un punto de partida nuevo; cada vez asociado al carácter disruptivo de la innovación.

Capítulo 2

7 Marco teórico

7.1 Cultura Organizacional

Analizar la ORGANIZACIÓN como una composición orgánica concebida bajo la estructuración de puestos de trabajo ocupados por personas nos permite reconocer la importancia de establecer las condiciones culturales antes de adentrarnos en la gestión y producción innovadora, por eso Schein (1992), definió cultura como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los trabajó lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p.12)

La Cultura, por una parte, se construye a través de cada uno de los “supuestos” que rigen a las personas del grupo, pero además manifiesta una relación con los valores y artefactos que la componen, según Schein (1992), señala:

La cultura de las organizaciones, aunque compleja no es muy difícil de describir, puede ser definida como “la forma como hacemos las cosas aquí” lo que ocurre y lo que no ocurre, se puede establecer como una serie de comportamientos de las personas en un grupo determinado y la forma en que ellos piensan y actúan. Además, se configura como el conjunto de valores y creencias que son compartidas por los miembros de la organización, que de una manera u otra deben ser articuladas. Por otra parte, existen refuerzos mediante artefactos, iconos, historias, héroes, ritos y rituales que recuerdan de forma sistémica y repetida todas aquellas cosas que

hacen parte de la empresa en general. Así mismo, concurren diferentes casos visibles hoy en día, donde la cultura constituye una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, ejemplo de esto es IBM con el “THINK” como estrategia comercial y de cultura o empresas como APPLE, WALMART entre otros. (Heskett, 2012)

La cultura se describe además como un pensamiento y elemento de la estrategia organizacional, tal como si fuera un arma dispuesta a generar ventaja sobre la competencia. Según estudios realizados por FORTUNE de 1.000 empresas analizadas el 20% del tiempo invertido por las personas es en la generación de cultura, y que en muchos casos puede no ser visto como una opción de innovación, pero la garantía de su éxito está dada por los logros de las empresas a las que pertenecen. (Heskett, 2012)

Desde otros estudios, la cultura es la clasificación colectiva de la mente que diferencia a los individuos de un grupo u otro. (Hofstede, 1983). Mientras tanto Trompenaars y Charles (1997), definieron a la cultura como una serie de reglas en la sociedad, y que ésta se ha desarrollado para hacer frente a los problemas recurrentes que enfrenta la sociedad. En otro estudio, la percibía como valores, creencias, identidades y explicaciones de eventos significativos que resultan de las experiencias recíprocas de las personas.

Por otra parte, cabe mencionar que, la cultura nacional y la cultura organizacional son términos diferentes; esta última se refiere a los valores, creencias y prácticas que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización. Es así, como Robbins y Judge (2009), definieron la cultura organizacional como "un sistema de significado compartido por los miembros de una organización que se diferencia de otras organizaciones".

Las culturas nacionales se refieren a creencias, valores y prácticas que son compartidas por la mayoría de las personas que pertenecen a una nación, y enriquecido por las leyes nacionales y

las políticas gubernamentales con respecto a la educación, la vida familiar, negocios y otros. A lo largo del tiempo, se han realizado muchos estudios sobre la cultura nacional, donde se resalta el modelo GLOBE, éste es un método que examina las relaciones entre cultura social, cultura organizacional y organización; su objetivo principal es crear una teoría para caracterizar, comprender y predecir el impacto de determinadas variables culturales en los procesos de liderazgo de las organizaciones. Además, GLOBE permite a los investigadores indagar sobre las variaciones de la cultura y sus impactos en la gestión de recursos humanos de una empresa.

Construir una Cultura Organizacional es uno de los factores a desarrollar antes de definir cualquier proceso de gestión innovadora en las personas y empresas, concentrar los esfuerzos en que todos los miembros de la organización ejecuten sus acciones a favor de un mismo objetivo y además de esto permitan la guía de un mismo líder son apenas los pilares de la intensión rentable de las empresas.

Como postula Robbins y Judge (2009):

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. (p.551)

Por tanto, la cultura de la organización debe ser desarrollada para apoyar la mejora continua de ésta, además, de mejorar el estilo de los empleados con respecto al desempeño y eficacia, con el fin de desarrollar personal competitivo en la empresa. De la misma manera, la cultura organizacional ha influido en el comportamiento y desempeño de los empleados, como resultado

de las conductas aceptables y las actitudes de los diversos trabajos en la organización.

(Zennouche & Zhang, 2014)

Sin embargo, cabe mencionar que, para dar alcance a los objetivos organizacionales y asegurar la correcta ejecución de los planes, estrategias, visión, metas y plataforma estratégica, en general, es preciso consolidar mecanismos de comunicación efectiva, muy a menudo la falta de información detiene y desvía las actuaciones de los miembros del equipo, donde se pierde el norte en referencia a lo diseñado por quienes comandan las acciones de la organización. En las empresas medianas y pequeñas los mecanismos de comunicación pueden llegar a ser un poco más informales, esto debido a que la característica y la proximidad de los miembros del equipo, no justifica la implementación de esquemas especializados y si promueve la intensidad de comunicación un poco menos estructurada, pero que aun así debe ser clara, concisa y de promover la apropiación de valores y estrategia de la organización. (Werther & Guzmán, 2015)

Algunos gerentes afirman que la cultura de la organización se basa en la participación, la comunicación, la creatividad y la diversidad los cuales consideran claves para la innovación, de ahí que las organizaciones que triunfan en toda clase de mercado requieren una cultura que respalde la innovación.

La idea de definir la organización como una cultura, se dio en la década de los ochenta, antes empresa y cultura eran dos temas que no se relacionaban entre sí. La cultura organizacional se conceptualiza como un conjunto de características compartidas por todos los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. Surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es el resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargan de establecer en un inicio, las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la empresa. (González & Olivares, 1999)

Por otra parte, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes; se refiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional, abarca el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, ideas y modelos de conducta durante mucho tiempo, lo cual significa que la cultura de la organización es bastante estable y no cambia rápidamente. (Koontz & Weihrizh, 2007)

7.1.1 Características y elementos de la cultura organizacional

Según González y Olivares (1999), básicamente existen siete características que, combinadas, definen a la cultura de una organización:

- *Autonomía individual*: Se refiere al grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización para dar inicio a cualquier actividad.
- *Estructura*: Ésta se refiere a la forma en que se encuentra organizada la institución; normas, reglamentos y políticas que rigen a la empresa.
- *Apoyo*: Es la cantidad y, especialmente, la calidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus empleados.
- *Identidad*: Consiste en la identificación de cada trabajador, no solo con sus amigos o equipo de trabajo, sino con la organización como tal.
- *Desempeño*: Éste se ocupa de la manera de evaluar y, de motivar el desempeño laboral de los miembros de la empresa, y la importancia que se le dé a los reconocimientos.
- *Tolerancia al conflicto*: Es la habilidad tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y las relaciones entre compañeros.
- *Tolerancia al riesgo*: Se refiere a la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

7.1.2 Promoción de una cultura apropiada para la organización

La efectividad de una organización también se ve influida por la cultura de la empresa, que afecta la manera en que las funciones administrativas de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control se llevan a cabo. La mayoría de las personas preferirían trabajar en una organización con un ambiente en el que se puede participar en el proceso de la toma de decisiones, las evaluaciones se basan en criterios de desempeño, hay canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y es posible asumir el control personal en buena medida.

(Koontz & Weihrizh, 2007)

De acuerdo a los retos de hoy en día para actualizarse se hace necesario crear una cultura organizacional positiva como lo describe Robbins & Judge (2009), cuando la define como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales. Y que, por lo tanto, una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, sino que muestra a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas.

7.2 La organización

Se refiere a una estructura intencional alineada a determinados puestos. El término denota una estructura formalizada de funciones, aunque a veces designa también una empresa. (Koontz & Weihrizh, 2007). La organización está diseñada para lograr metas y objetivos, ésta se encuentra conformada por personas, labores y administración, que se establecen en un orden para cumplir con sus objetivos.

La organización de gran tamaño es la forma dominante en términos de empleos, pero existen pequeñas en todos los sectores. Cuando estas pequeñas organizaciones tienen éxito,

muestran una tendencia fuerte para que se vuelvan más grandes a través del crecimiento o de fusiones. (Hall, 1996)

7.2.1 Estructura organizacional

Para Blau citado en Hall (1996), la estructura organizacional “es la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”, como consecuencia, es la división del trabajo, donde a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones. Además, tienen rangos o una jerarquía; las posiciones que ocupan los individuos mantienen reglas que se especifican en diferentes grados y muestra cómo deben comportarse dentro de la organización.

Según Robbins y Judge (2009), una estructura organizacional:

Define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (p.519)

7.2.2 Las organizaciones y el individuo

Muchos análisis determinan que los individuos reaccionan ante su vida de una forma particular como empleados de las organizaciones, ya que el trabajo es muy rutinario y repetitivo para el individuo. Es así como los estudios de las reacciones individuales al trabajo también revelan que los puestos que proporcionan desafíos, posibilidad de ascensos y el uso de capacidades creativas o de expresión, son agradables y hasta esclarecedores de la mente y el espíritu. (Hall, 1996)

7.2.3 El factor humano en la empresa

Quienes organizan, dirigen y trabajan la empresa son personas y, como tales, deben ser considerados en los objetivos y actividades de la empresa. Esto quiere decir que, incluso en tiempos de crisis deben superar las perspectivas meramente mecánicas, empresariales o económicas de la actividad laboral. (Marín, 1994)

7.3 El comportamiento organizacional

Lo que observamos en las organizaciones son sus aspectos visibles: estrategias, objetivos, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, relaciones de autoridad formales y cadena de mando y otros aspectos ocultos: actitudes, percepciones, normas grupales, conflictos interpersonales e intergrupales. (Robbins & Coultler, 2005)

El comportamiento organizacional se puede definir como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el CO tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia. (Amorós, 2007)

Microsoft entiende la forma en que el comportamiento organizacional afecta el desempeño de una organización. La compañía mantiene buenas relaciones con los empleados al ofrecerles un ambiente de trabajo excelente, prestaciones generosas y trabajos interesantes. (Robbins & Judge, 2009). El mural de dos plantas que se aprecia en la fotografía es una de las 4,500 obras de arte contemporáneo que se exhiben en la sede corporativa de Microsoft. Otras prestaciones, como el valet parking, servicio de lavandería, entrega de abarrotes a domicilio y comidas que se

entregan a domicilio, ayudan a que los trabajadores se concentren en su labor. En Microsoft, la lealtad y productividad de los empleados son elevadas, lo que contribuyó a que los ingresos de la compañía se incrementaran a 44 mil millones de dólares desde su fundación en 1975. (Robbins & Judge, 2009)

7.3.1 Objetivos del comportamiento organizacional

Los objetivos del comportamiento organizacional CO según Robbins y Coultler (2005), son:

- Explicar: Por qué los empleados algunos comportamientos más que otros.
- Predecir: Cómo responderán los empleados a diversas acciones que podría realizar el gerente.
- Influir: Cómo puede influir el gerente en el comportamiento de los empleados.

Por otra parte, resaltamos los objetivos y metas del CO desde la mirada del autor Amorós (2007), indicando que son:

- Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen, entendiendo las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones y mejorar métodos.
- Predecir: El comportamiento futuro de los empleados es consecuencia del primero y el segundo, ya que, al describir y comprender los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por

ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo. Los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesan de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

7.3.2 Comportamientos de los empleados

En los empleados pueden identificarse cinco comportamientos importantes: productividad, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción en el trabajo. El individuo cuando se incorpora al trabajo manifiesta su comportamiento, conducta de acuerdo a la personalidad que ha venido formando en el tránsito de su existencia y al actuar con otros individuos aflora sus principales atributos, rasgos que lo identifican y que un buen gerente, no puede ignorar, es decir, la empresa debe tomarlos muy en cuenta en beneficio de todos.

7.4 Fuerzas para el cambio en las organizaciones

Actualmente, ninguna compañía se encuentra en un entorno particularmente estable. El ambiente cambiante y dinámico que desafían las empresas de hoy requieren adaptación y en varias situaciones se necesita de respuestas eficaces y radicales. “Cambiar o morir...” es el grito que lanzan los directivos en todo el mundo el día de hoy. (Robbins & Judge, 2009)

7.4.1 El cambio organizacional

Schein (1970), define el cambio como "inducciones de nuevos patrones de acciones, creencias y actitudes en segmentos importantes de una población". Desde ésta perspectiva, en la organización existen 4 niveles de cambio: de conocimientos, de actitudes, de la conducta individual y de la conducta de grupos o cambios en el desempeño organizativo.

7.4.2 Cambio desde la gerencia y el líder

En el contexto empresarial, se hez consiente de un mundo que se evidencian constantes cambios, ya que nuevas herramientas tecnológicas, la globalización y la capacidad de innovación del entorno competitivo; deben ser factores importantes para el desarrollo de estrategias que implementen el cambio asertivo en la búsqueda del éxito empresarial de las organizaciones modernas.

Es preciso encontrar mecanismos de adaptación, que mediante una aplicación adecuada y conjunta logren posicionar a la organización y pretendan enfrentar los retos del mundo de hoy. Es allí donde la resistencia al cambio juega un papel determinante y si no se conforman estrategias acertadas, es probable encontrarse con el fracaso.

La periferia administrativa atraviesa por una transición que si bien no propone cambiar las bases ya enunciadas (visión, misión, objetivos estratégicos y plataforma estratégica en general) si se enfoca en un factor diferenciador para su construcción, asociando a este replanteamiento a todos los miembros de la organización, procedimiento que apunta a disminuir la resistencia al cambio como único medio para adaptarse y no perecer.

Además, es relevante reconocer la importancia de este ejercicio que es el principio de un nuevo enfoque totalmente necesario para las organizaciones en pleno siglo XXI, así mismo, evidenciar que quienes toman la determinación son los directivos de la empresa, ahora bien, su

papel en la ejecución suele diferir de la expectativa de precursor del cambio que ellos mismos proponen. (Montealegre & Calderón, 2007)

El líder nace como actor diferenciado de la gerencia, dadas las condiciones de sus roles al interior de la organización. El gerente como gestor determina la planeación de los asuntos empresariales, construyendo presupuestos, afrontando la complejidad, organizando, dotando, controlando y resolviendo problemas con una función establecida, y que además constituye uno de los ejes de supervivencia y éxito de cualquier tipo de empresa. Por otra forma, cuando las funciones han sido identificadas por la gerencia, ésta tiene que encontrar la forma de orientar, coordinar, motivar e inspirar; con el fin de facilitar el cambio como estrategia de supervivencia y éxito ya enunciado. Según Montealegre y Calderón, en innumerables ocasiones el gerente no es quien logra estas actitudes, ni actúa como facilitador del cambio, es entonces, cuando otra de sus tareas es encontrar a ese líder capaz de apoyar los procesos de cambio. (Kotter, 2004)

El liderazgo bien implementado tiene como fin motivar mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, diferenciado del proceso gerencial, donde se busca el control del personal indicándoles e impulsándoles a la dirección adecuada para la organización. (Kotter, 2004)

7.5 Dimensiones organizacionales

Todas las organizaciones tienen características propias, estas se encuentran ligadas tanto en la forma de actuar como en la forma de pensar, dependiendo de distintas variables contextuales y en relación a sus niveles jerárquicos, lo cual incide o mejora las perspectivas, acciones y comportamientos. Para lo cual se presentan las dimensiones organizacionales según Ortega (1982).

- **Dimensión racional:** Al individuo su racionalidad le permite optimizar la toma de decisiones, interactuar tanto con sus semejantes, como con el mundo que le rodea. En las organizaciones permite tener un carácter capaz de transformar todos sus planes en acción y todas sus acciones en resultados.
- **Dimensión relacional:** Al individuo su buena actitud social le permite participar en la organización y relacionarse adecuadamente con los demás. En las organizaciones se prioriza los objetivos y necesidades encaminadas a un buen clima laboral.
- **Dimensión estructural o burocrática:** Al individuo su función le da la seguridad de las normas y reglas establecidas que debe cumplir para lograr las expectativas. En las organizaciones está estructurado el rol y funciones de cada uno de sus miembros.
- **Dimensión política:** Al individuo su mínima participación no le permite dar a conocer sus ideas, sino simplemente se beneficia de lo que pueda ayudar a su vida personal y familiar. En las organizaciones resultan eminentes algunas dificultades que conllevan a buscar una negociación.
- **Dimensión simbólica:** Al individuo le preocupan las actividades y celebraciones a las que ha estado acostumbrado de acuerdo a su contexto y cultura. A las organizaciones les corresponde seguir esas costumbres tradicionales, entre otros.

7.6 Dimensiones de la cultura de Hofstede

Como lo plantea Omar, A., & Florencia, A. (2009) cuando afirma que:

A pesar de que no existe consenso internacional sobre la definición del término, existe acuerdo entre los especialistas, de que el núcleo de la cultura está constituido por los valores. Los valores son objetivos deseables y trans-situacionales, que orientan conductas y sirven como principios que guían la vida de las personas. De allí que el

estudio de la cultura se viene realizando principalmente a través de un conjunto de valores derivados de análisis teóricos y estudios empíricos. (p.80)

En uno de los primeros estudios en esta dirección, realizado con empleados de 53 subsidiarias de una gran compañía multinacional (IBM), Hofstede (1980, 2001), identificó cuatro valores básicos que fueron rotulados como distancia al poder, individualismo-colectivismo, evitación de la incertidumbre y masculinidad-femineidad.

Las cuatro dimensiones de la cultura nacional fueron encontradas a través de una combinación de razonamiento teórico y análisis estadístico masivo, estructurado mediante una encuesta utilizando un único cuestionario. Este se recogió entre 1967 y 1973 entre los empleados de una gran multinacional de Estados Unidos en 40 países de todo el mundo. (Hofstede, 1983). Las dimensiones de la cultura nacional que utilizó representan criterios, describiendo las culturas nacionales. El modelo de encuesta y análisis implementado tiene por nombre Culture Compass y se desarrolla a nivel empresa y país, donde se hace un estudio concienzudo de las dimensiones Hofstede y el paralelo frente a países desarrollados tales como Estados Unidos e industrializados como China. Esta versión actualizada puede ser encontrada en el portal web Geert Hofstede y como anexo se presentará en este documento un análisis y ejemplo de resultados. (Geert Hofstede, 2017)

7.6.1 La distancia al poder

Es el grado en que los miembros menos poderosos de la sociedad esperan que el poder se distribuya desigualmente. En países con una gran distancia al poder (por ejemplo, China) las organizaciones son muy centralizadas, la relación entre jefes y subordinados está estrictamente reglamentada, las desigualdades y los privilegios son normales y las diferencias salariales son muy marcadas. Omar, A., & Florencia, A. (2009).

La distancia de poder puede ser definida como el grado en el que los miembros con menos poder dentro de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan; que ese poder ha sido distribuido no equitativamente. Las instituciones son básicamente elementos de la sociedad, como la familia, la escuela y la comunidad, las organizaciones son los lugares donde las personas trabajan.” (Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: software of the mind*, Third Edition, p 61). Considerando el interior de la organización encontramos que “en empresas con una alta distancia del poder, los superiores y subordinados se consideran entre si como una existencia desigual y es de donde se basa el sistema jerárquico. Las empresas centralizan el poder como sea posible en el menor número de manos, mientras que los subordinados esperan que les digan que hacer.” (Geert Hofstede, *Cultures and Organizations : software of the mind*, Third Edition, p 73).

7.6.2 La evitación de la incertidumbre

La evitación de la incertidumbre fue definida como el grado en el que los miembros de una cultura perciben y reaccionan frente a situaciones o amenazas desconocidas. Esta condición refleja la necesidad de predictibilidad y de reglas, tanto escritas como tácitas. Hofstede ha señalado que, en las culturas con alta evitación de la incertidumbre, las conductas basadas en reglas tienden a ser inconsistentes, poco claras y complicadas. (Omar & Florencia, 2009).

Se relaciona de forma directa la dimensión de evitación de la incertidumbre con la de distancia del poder expuesta en el punto anterior, para el equipo de trabajo “reconocer un temor a la incertidumbre surge como un producto de la distancia del poder existente, iniciando con el cuestionamiento: ¿Con cuanta frecuencia nos encontramos tensos y nerviosos en el trabajo?” (Geert Hofstede, *Cultures and Organizations : software of the mind*, Third Edition, p 190) y donde la respuesta va muy ligada con la percepción de distancia del poder al interior de las

organizaciones. La evitación de la incertidumbre puede “definirse como la medida de cada uno de los miembros de un equipo se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas. (Geert Hofstede, Cultures and Organizations : software of the mind, Third Edition, p 194)

7.6.3 El individualismo-colectivismo

Se refiere a la naturaleza de las relaciones que un individuo mantiene con su grupo. Los miembros de culturas colectivistas se caracterizan por mantener fuertes vínculos entre sí y por el convencimiento de que la lealtad incondicional al grupo será correspondida con la protección necesaria. En cambio, los miembros de culturas individualistas mantienen lazos afectivos débiles y confían más en sí mismas y en su familia inmediata, que en el grupo de pertenencia; donde los países desarrollados aparecen como más individualistas que los países en vías de desarrollo. (Omar & Florencia, 2009)

La descripción del individualismo y colectivismos va más allá de la simple condición de ejecución de labores a nivel grupal o particular, allí encontramos la concepción del beneficio común, “donde la gran mayoría de personas en el mundo viven en sociedades donde el interés plural prevalece sobre el individual, es donde implementamos el termino sociedades colectivistas, no haciendo referencia al poder del estado sobre las personas, refiriéndose al poder del grupo”. (Geert Hofstede, Cultures and Organizations : software of the mind, Third Edition, p. 90).

7.6.4 La masculinidad-femineidad

Se refiere a la valoración diferencial de los papeles femeninos y masculinos. La masculinidad es característica de sociedades con roles bien definidos para hombres y mujeres. La

femineidad se refiere a comportamientos donde los roles sociales de sexo masculino y sexo femenino se superponen considerablemente. (Omar & Florencia, 2009)

Es decir, en ocasiones la posibilidad de manejar de una forma u otra la cultura, puede ser visto como un mecanismo de manipulación desde niveles jerárquicos más elevados, pero en realidad es más apropiado hablar de la capacidad de facilitar el ejercicio de la labor de los colaboradores, siendo entusiastas y configurando un dialogo interno que además genera expectativas en cada uno de los miembros de la empresa. Según Hofstede (1983), cada dimensión está sujeta conceptualmente a un problema fundamental en la sociedad humana y las dimensiones se aplican a los países como sistemas sociales, no a los individuos en esos países.

Más allá de este concepto la masculinidad y feminidad refiere “La existencia de labores que requieren más valores femeninos que masculinos dentro de su misma ejecución, por ejemplo para IBM los cargos que requieren valores más femeninos son: Trabajadores de oficina, gerentes de categoría, mientras que puestos más masculinos son: Representantes de ventas, ingenieros, científicos entre otros” (Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: software of the mind*, Third Edition, p 15).

7.6.5 Orientación a largo plazo.

En el año 1991, Hofstede añade una quinta dimensión en su trabajo “cultures and organizations”. La dimensión se conoce como orientación a largo plazo, o dinamismo. De acuerdo a lo citado por Ríos (2008), según Hofstede, la dimensión en mención se difiere a una cultura orientada al futuro, positiva, ligada a cuatro valores confucianos como lo son:

perseverancia, ordenar las relaciones por estatus y observar ese orden, economía, y tener un sentido de vergüenza. Para el autor la parte positiva manifiesta una mentalidad orientada al futuro, mientras que los valores del lado negativo reflejan una mentalidad dinamizada más tradicional. Recuperado de: http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/07-08/WP_Hofstede_Cultural_dimenions.pdf

7.7 Innovación

Innovación es un tipo de cambio más especializado. La innovación es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Por tanto, todas las innovaciones involucran un cambio, pero no todos los cambios necesariamente implican ideas nuevas o conducen a mejoras significativas. (Robbins & Judge, 2009)

Según Beatriz Ángel (s.f.), Schumpeter en 1942, entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.

A pesar de que, la innovación radical es el elemento fundamental que explica el desarrollo económico, éste no se da espontáneamente, sino que es promovido activamente, dentro del sistema capitalista por el llamado empresario innovador. Este empresario, para Schumpeter (1978), no es cualquier empresario que monta una empresa, ni es el capitalista dueño del dinero, ni un técnico, y otros. “El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción”. Es decir, la persona (cualquiera, con negocio o sin negocio) que sea capaz de generar y gestionar innovaciones

radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas. Según el autor en mención, un gerente solo adquiere el carácter de empresario cuando genera o permite innovaciones radicales y cambia su carácter cuando su innovación se vuelve limitada y rutinaria, por esto un buen empresario debe ser un permanente innovador. (Ángel Álvarez, s.f.)

Por consiguiente, la innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento, un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes. El nuevo conocimiento pudo haber sido generado por la empresa innovadora en el curso de sus actividades de innovación. Además, tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas. (OECD- Comunidades Europeas, 2005)

Entendemos, que la innovación es una obligación, no es una opción. La innovación es la forma amable de hablar del incremento de la enorme competencia empresarial, en la cual afecta de forma radical a los empleados y directivos y a la velocidad del cambio que deben asumir las organizaciones. Innovar no se basa en algo imposible de lograr, o que contenga una teoría o un lineamiento para alcanzarla, todo lo contrario, es simple, la realidad de hoy implica que las empresas deben reinventarse y buscar nuevos horizontes con el propósito de mejorar; de lo contrario, deberán asumir los riesgos de desaparecer.

La concepción del ser innovador es determinada por una serie de actuaciones del individuo dentro de cualquier ámbito, pero para el propósito de este trabajo será direccionado hacia la persona en su labor y como miembro activo de una organización, dentro de la consecución de las funciones propias de un cargo es preciso introducir de una forma u otra el ser innovador sin la alteración y modificación de los resultados esperados de un proceso ya constituido y medible, en tal sentido la forma adecuada de hacer posible la innovación es mediante la construcción de un

comportamiento consecuente o “comportamiento innovador que garantice la consecución de ventajas competitivas”. (Noefer, Stegmaier, Molter, & Sonntag, 2009)

7.7.1 Cultura de la innovación

Una de las cuestiones en las que más énfasis se está haciendo, tanto en el ámbito europeo, como nacional, es el hecho de que es tan importante, como la propia innovación en sí misma, es la creación de un ambiente/escenario propicio a la innovación y el promover en la sociedad una verdadera cultura de la innovación. Tal y como señala el Primer Plan para la Innovación en Europa, “Innovar exige en primer lugar una disposición de espíritu por la que se asocia creatividad, voluntad de emprender, gusto por el riesgo y aceptación de la movilidad social, geográfica o profesional”. En este sentido, no cabe duda de que el entorno juega un papel fundamental en el fomento y el apoyo a las actividades innovadoras. (Rubia, 1992)

Por ello, en el caso específico de la innovación, de acuerdo con Morales, Ortiz y Arias, estas capacidades se entienden como las habilidades para mejorar significativamente o crear nuevos productos, procesos, métodos de marketing y organización. Sin embargo, estas habilidades deben complementarse con la estructura empresarial que facilite su desarrollo y aplicación, pues la combinación tanto de las capacidades estructurales de la organización como de la gestión de esos activos intangibles le permite a la empresa llegar a ser innovadora.

Gallardo (2011), afirma que la cultura innovadora representa en su concepción una aportación innovadora, es decir, presume un cambio que se realiza con el fin de solucionar un problema o de mejorar una situación. Lamentablemente también presume, que en la mayoría de los casos solamente se queda en un deseo que, a la hora de convertirlo en hechos, pocas empresas logran perpetuar.

7.7.2 Empoderamiento de la innovación

En el estudio realizado sobre la Gestión de la innovación en la empresa vasca por Igartua, J. (2009), se expone la necesidad que los directivos deben asumir un papel clave en la transformación de sus organizaciones, deben prepararse para gestionar en el nuevo entorno económico y con crecientes exigencias por parte de la sociedad en términos de sostenibilidad.

También el autor resalta el postulado de Sundbo (1998), quien hace referencia a la teoría básica del emprendedor y sostiene que la innovación está determinada por el esfuerzo personal, donde la creación de empresas por parte de individuos es el factor más importante de innovación.

7.7.3 La innovación organizacional

Aunque la innovación organizacional parece estar sujeta a múltiples influencias en diferentes categorías, individuales, ambientales y organizacionales; con diferencia, las más estudiadas han sido las características organizacionales, y algunos autores han señalado su primera influencia como determinantes de la innovación. (Popa, Preda, & Boldea, 2010)

Se trata de una aproximación en la que, a lo largo de los últimos años, se observa un creciente interés por estudiar la influencia de aspectos como la estrategia, el clima y la cultura organizacionales sobre la innovación.

El conocimiento organizacional hace referencia a la habilidad de una organización para detectar en el ambiente externo innovaciones potencialmente útiles. Esta habilidad estará determinada por las características clave del personal para identificarlas, por ejemplo, el profesionalismo y el cosmopolitismo, pero en ella es igualmente importante el extremo hasta el cual la organización emprende y se implica en conductas activas de búsqueda de la innovación. (Popa, Preda, & Boldea, 2010)

Para que exista la innovación, se requiere una nueva forma de organización no jerárquica, sino con liderazgo y funciones informales y emergentes, que necesitan ser llenadas, más que asignadas con autoridades funcionales específicas (Bell & Bumham, 1996).

Según Goran, citado por Robbins y Coultler (2005), la innovación se debe caracterizar por lo siguiente:

- Retos y participación. Cuánto participan los empleados, se motivan y dedican a las metas a largo plazo y al éxito de la organización.
- Libertad. Grado en que los empleados definen independientemente su trabajo, ejercen su buen juicio y toman la iniciativa en las actividades cotidianas.
- Confianza y franqueza. Grado en que los empleados se apoyan y respetan unos a otros.
- Tiempo para ideas. Tiempo con que cuentan los individuos para reflexionar sobre la nueva idea antes de actuar.
- Sentido del humor. Cuánta espontaneidad, diversión y ligereza hay en el centro de trabajo.
- Solución de conflictos. Grado en que los individuos toman decisiones y resuelven los problemas para el bien de la organización y no según sus intereses personales.
- Polémicas. Cuánto se acepta que los empleados expresen sus opiniones y propongan sus ideas para que se revisen y se tomen en cuenta.
- Riesgos. Cuánto toleran los gerentes la incertidumbre y la ambigüedad y cuánto se premia a los empleados por correr riesgos.

A través del tiempo, cuando la crisis se asienta con más fuerza en el contexto empresarial, ha ocasionado que con cierta recurrencia muchas personas se pregunten sobre que caracterizas deben tener las organizaciones del futuro con el fin de ser más eficaces, eficientes, rápidas,

flexibles, pero sobre todo más adaptivas. Por lo tanto, la búsqueda del éxito se define, en una palabra: innovación.

Así mismo, para innovar se necesita de nuevas formas de gestionar el talento de las personas que conforman una organización y así asegurar que la innovación prospere y se desarrolle en todos los campos empresariales. Ésta nueva forma de gestión se acentúa en crear una cultura innovadora en cada uno de los miembros que componen una empresa. Por consiguiente, las organizaciones que poseen una cultura innovadora tienen más posibilidades de alcanzar la excelencia o simplemente de sobrevivir en el mercado, ya que son mayormente preparadas para afrontar lo inesperado. (Gallardo, 2011)

7.7.4 Características organizacionales relacionadas con la innovación

Hage y Aiken (1970), han encontrado que las siguientes características organizacionales están relacionadas con altos niveles de innovación:

1. Gran complejidad en la capacitación profesional de los miembros de la organización.
2. Gran descentralización del poder.
3. Poca formalización.
4. Poca estratificación en las diferencias de distribución de las remuneraciones (si está presente una alta estratificación. Los que tienen grandes remuneraciones probablemente resistan el cambio). se han generado grandes hallazgos sobre ésta, siendo de considerable importancia en los ámbitos de la administración de empresas, la política y la economía y a su vez se ha ido extendiendo en otras ramas del saber cómo la psicología y la sociología.
5. Poco énfasis en el volumen (en oposición con la calidad) de la producción.
6. Poco énfasis sobre la eficiencia en el costo de producción o servicio.
7. Un alto nivel de satisfacción con el trabajo de parte de los miembros de la organización.

7.7.5 ¿Cómo planear la innovación?

Como la innovación se ha convertido de manera incesante en una herramienta competitiva, la mayoría de las organizaciones necesitan poner más atención en la planeación de sus funciones de innovación. Ya que, cada vez es más determinante la ventaja competitiva y el éxito organizacional.

Para crear e innovar un cambio en la organización es indispensable, según Richardson y Richardson (1996):

- Crear una amplia cultura corporativa creativa/ innovadora. Donde las tareas claves de detectar y satisfacer de manera eficiente las necesidades interesadas en la empresa se conviertan en una parte del trabajo de todos.
- Reestructurar para crear una función innovadora separada. La innovación necesita su propio espacio dentro de la organización responsable y fértil en la que pueda crear raíces y crecer, ya que atrae más fácilmente el apoyo y los recursos de la organización más grande y evita la hostilidad.
- Listar el personal clave para el éxito de la función innovadora. Determinar los líderes principales; quienes crean en el cambio, establezcan objetivos innovadores para la empresa y desempeñen el papel principal al instalar la cultura innovadora en toda la corporación.
- Activar la fuerza funcional para la creatividad y la innovación. La creación de especialistas y la designación de personal especializado proporcionan el “jardín” y las “semillas” para el crecimiento de la fuerza innovadora. Su germinación y nutrición mantienen como tareas importantes alcanzar logros y cambios.

- Controlar el proceso creativo. La innovación exitosa se logra cuando tales ideas y proyectos degeneran en una verdadera ventaja competitiva. Proporciona una base de “tareas clave” para el plan escrito en el proyecto de innovación a través de la intervención y control.

7.7.6 Las Siete Herramientas de la Innovación

De acuerdo a Gallardo (2011), el fracaso, y también el fracaso directivo, es sin duda la mejor fuente de aprendizaje y el primer paso hacia el éxito. No obstante, a veces tiene consecuencias desastrosas, por ello es aconsejable evitar “riesgos innecesarios” y saber utilizar las siguientes herramientas de Gestión del Cambio:

1. *Liderar la idea*: supone gestionar las tres etapas del cambio: primero crear la necesidad del cambio, segundo crear comprensión, pero también emociones positivas organizativas y la tercera asegurar una planificación creíble desde el punto de vista de resultados. Tienes que asegurarte que tu organización sienta la Idea cómo propia y crea en ella,
2. *Crear Equipos de Cambio*: La idea en manos de un Equipo conseguirá hacerlas más grandes, pero sobre todo lo que queremos es liberar la colaboración necesaria para hacerla realidad.
3. *Comunicar e Involucrar*: Hasta que no esté en funcionamiento nuestra Idea será lo que los demás perciban de ella. La información y los indicadores que informan sobre su avance, deben asegurarte que transmiten lo que tu Idea necesita en cada momento.
4. *Arquitectura Organizativa y Procesos*: La mayoría de nuestras organizaciones para convertirse en realidad necesitan que haya personas de la organización, o de fuera de tu

organización, que cambien sus tareas lo que finalmente supone cambiar procesos, tareas y a veces organigramas.

5. *Desarrollo Organizativo: Cultura:* El “status quo” creencias, valores y formas de comportarse que tradicionalmente se asoció al éxito suele ser el enemigo de las nuevas Ideas, para evitar que las elimine, tendrás que gestionar parámetros de la Cultura, comprenderla y gestionarla.
6. *Movilizadores de Personas:* Necesitas conocer las herramientas que actúan sobre las motivaciones y emociones de las personas, aquellas herramientas que permiten alinear las personas con tu Idea: retribución, reconocimiento, formación, gestión del conocimiento, competencias, etc.
7. *El Desarrollo de Personas:* para cambiar la cultura y el saber de las organizaciones, es necesario cambiar el saber y las competencias y valores de las personas. El desarrollo personal es la principal herramienta del desarrollo organizativo.

7.7.7 ¿Cómo hacer que la innovación suceda?

Muchas empresas demuestran que son capaces de surgir teniendo como base el principio de la innovación, así como (Skarzynski & Gibson, 2012) plantea que:

El gran reto radica en saber cómo transformar toda esa retórica en una realidad tangible, en algo que genere ingresos, no solo en razón de que se incrementen las modificaciones a los productos o servicios existentes ni de que se persiga un éxito comercial que solo se presenta en muy pocas ocasiones, sino porque se produce un torrente constante de innovaciones de avanzada que se combinan con el transcurso del tiempo y crean una ventaja competitiva formidable. (p.4)

Lo que ha incidido en que grandes empresas del mundo como GE, CEMEX, WHIRLPOOL y P&G hayan colocado la innovación en el ADN de sus organizaciones, dirigiendo el enfoque de la estrategia más allá de la mejora continua y la utilidad neta para colocarlo en la generación de ideas imaginativas y audaces. (Skarzynski & Gibson, 2012)

7.7.8 Teorías sobre la innovación

Al definir la innovación se exponen diferentes puntos de vista por diversos autores, para precisar con exactitud el concepto de ésta, por lo tanto, se mencionan algunos aportes como el de Amabile, para quien "la creatividad individual y la innovación organizacional son sistemas claramente relacionados". (Rojas, 2007)

La innovación se refiere al uso de la habilidad de poder concebir nuevas ideas. En una organización esto se puede entender como un nuevo servicio, producto o forma de hacer las cosas. Aunque esta exposición entra en el proceso creativo, un hecho implícito es que las organizaciones no solo generan nuevas ideas, sino que también las representan en aplicaciones prácticas. (Koontz & Weihrizh, 2007)

Determinar la necesidad de implementar innovación a nivel organizacional es el punto de partida de los procesos de cambio en pro del crecimiento y desarrollo de las empresas en un entorno globalizado y de alta exigencia; desde la demanda, es preciso reestructurar a favor de aventajar a la competencia, esto determinará el éxito organizacional pero su óptima implementación se relaciona de forma inalterada con los miembros de la empresa, quienes a su vez pertenecerán a un área de desarrollo y conocimiento como parte funcional y de resultados medibles.

Para Theter (2005), la innovación se origina desde lo intangible de una organización, es allí donde el sector de servicios denota una gran adaptabilidad consecuente con los requerimientos variables de la demanda y el mercado en general, reconoce una oportunidad y adapta una forma casi inmediata garantizando la acción comercial y la transacción. Por otra parte, la innovación es un carácter único de las empresas de servicios, los potenciales creativos son la posibilidad de identificar y traducir las necesidades de los clientes en servicios ajustados y a la medida.

Retomando la necesidad de fundamentar un comportamiento innovador al interior de la organización, se configuran una serie de variables que soportan ésta condición a favor del desarrollo y crecimiento organizacional, es preciso resaltar que en ésta cultura innovadora y transformadora de factores comportamentales se requiere en principio de un libre intercambio de recursos a todos los niveles de la empresa. Pundt A. et al, (2010), enfatiza en esta condición de carácter fundamental, y que abiertamente promueve la transversalidad de la información y otros recursos necesarios en el progreso innovador del comportamiento, la condición grupal de individuo sin restricciones para hacer plural el conocimiento. Este es el reflejo de un modelo europeo de información para todos, cuya intensidad proporciona herramientas que otorgan una función global y conecta de forma intrínseca la realización personal del individuo apuntándole a una generación compartida de beneficios (Empresa/Colaborador), ser parte de un esfuerzo con condición plural acentúa asertividad al cambio de la persona, hacer parte de una propuesta para todos (indistinta) direcciona a la adaptación y la capacidad de cambio del ser.

Una vez implantada la función pluralista de los procesos es consecuente que la organización tenga la capacidad de tener un soporte en otras empresas, si bien la información y los recursos son compartidos la posibilidad de tomar apoyo de otra organización se hace factible y tal vez necesaria, transformar la mentalidad del individuo mediante la movilidad en diferentes entornos

(en su organización y en otras organizaciones) determina la adaptabilidad y comportamientos a favor de aprovechar y aceptar cambiantes condiciones a su alrededor, ahora bien, contar con información y soporte no garantiza el éxito en la apropiación del conocimiento o el desarrollo de un carácter innovador, es preciso que este paso tenga garantías de éxito evitando posibles fugas de activos de la empresa (llámese personal capacitado y de gran valor), construir una estrategia “eficaz de la organización a través del soporte de las empresas para el desarrollo de la Innovación”. (Guzmán & Bravo, 2011)

Desde el exterior al interior de la organización aparece la necesidad de establecer “relaciones de calidad entre el empleado y el supervisor”, esta es una condición de relaciones humanas que propende el reconocimiento de los ejecutores de las ideas innovadoras, alejando la posibilidad de que la cabeza visible de los procedimientos asuma todo el mérito por una idea innovadora de iniciativa plural, además la construcción de un sistema de comunicación asertiva entre el colaborador y su superior jerárquico es determinante en la promoción de ideas creativas una vez estructuradas alcancen el carácter de innovación aportando a la generación de valor para la organización. (Guzmán & Bravo, 2011)

Teniendo conocimiento de las condiciones del desarrollo de un comportamiento innovador es necesario acercarnos a la composición del mismo, definiéndolo desde el individuo como “la introducción intencional en la aplicación de nuevas ideas, productos, procesos y procedimientos en el rol del trabajo, el puesto de trabajo o la estructura organizacional”, (Guzmán & Bravo, 2011), es en este centro donde se adquiere el carácter y el comportamiento propio del individuo intencionado hacia innovar, basados en una clara propuesta que se traduce en el impulso propio desde el ser (persona), y conduce a una búsqueda continua de producción a favor de ideas diferenciales. La construcción de una innovación en producto, por ejemplo, el desarrollo de una

tecnología favorable y más eficaz, la estructuración de innovación comercial en promoción de abrir nuevos mecanismos de acercamiento al consumidor y otros tipos de innovación son producciones claras de personas en el desempeño de su labor, más allá de la constitución de un departamento de I + D las propuestas exitosas provienen de quienes a diario desempeñan su rol al interior de la organización.

8 Marco conceptual

Individuo: El concepto individuo es una forma más impersonal de remitir al ser humano. El concepto persona dota de más humanidad al ser humano que el concepto individuo que conecta de una forma directa con la filosofía del individualismo en donde la libertad individual se convierte en el principal motor de felicidad. La sociedad está formada por individuos que a nivel individual componen el tejido social de un grupo.

Creatividad: Se refiere a la habilidad para combinar ideas de manera única o realizar asociaciones poco usuales entre ellas. Una organización que estimula la creatividad desarrolla formas únicas de trabajar o soluciones novedosas a problemas.

Innovación: Son los resultados del proceso de creatividad que necesitan ser transformados en productos, servicios o métodos de trabajo útiles. Es un cambio que introduce novedades. Además, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. En el sentido estricto, en cambio, se dice que de las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la difusión.

Liderazgo: Es la habilidad de influir en otros con éxito y de manera positiva. El mejoramiento de la productividad y la administración del cambio son asuntos de liderazgo,

porque el cambio se logra cuando se influye en otros para mejorar, para poner en práctica procedimientos mejores para hacer correctamente lo que hace cada quien. El liderazgo es la dimensión crítica para mover una organización hacia el estado de clase mundial. (Bell & Bumham, 1996)

Organización: Son unidades sociales (agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas. Se incluyen las corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones. (Hall, 1996)

Para Scott (1964), las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua; tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas, que incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, unos sistemas de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Administración: Es el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización, con y por medio de las personas. Para lograr su objetivo la administración normalmente necesita coordinar varios elementos vitales que se llamarán funciones. Las funciones primarias de la administración son la planeación (elaboración de metas), la organización (determinación de las actividades que deben llevarse a cabo para alcanzar las metas), el liderazgo (asegurarse de que un puesto de trabajo lo ocupa gente con habilidades adecuadas y motivarla para alcanzar mayores niveles de productividad) y el control (seguimiento de las actividades para el cumplimiento de las metas). Cuando estas cuatro funciones operan de manera coordinada se puede decir que la organización avanza en la dirección correcta hacia el logro de sus objetivos. (Decenzo & Robbins, 2001)

Cultura: Es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus vidas. Cumple un papel importante en la formación de la personalidad. Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la sociedad y a las normas de comportamiento aceptables.

La cultura también es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también ayuda a establecer patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas. Por lo general, existen diferencias extensas en los comportamientos de individuos, por esto no todas las personas reaccionan igual a las influencias culturales.

El concepto de cultura trasciende al simple entorno que nos corresponde por “azares de la vida”, es preciso hablar de la construcción cultural como un agente activo y que permite proximidad evolutiva, entonces la determinación de la cultura y su progreso está basada en tres aspectos fundamentales que son: en principio la creación y aceptación de supuestos como realidades concretas que se promueven como verdades absolutas y están listas para ser transmitidas a nuevas generaciones, los artefactos o tecnologías que subyacen con los supuestos ya mencionados y permiten su “natural funcionamiento”, por último y no menos importante se precisan los valores que reglamentan de alguna forma estos supuestos y artefactos en su uso, así, la condición evolutiva se estructura bajo la condición cultural del ser humano. (Schein E. , 1992)

Cultura organizacional: Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determinan en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representan una percepción común de los miembros que influyen en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo, estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los

empleados y cómo reaccionan a su mundo cuando enfrentan problemas o dificultades, por eso, la cultura de la organización influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas. (Robbins & Coultler, Administración , 2005)

De acuerdo con lo descrito por el Boston Consulting Group el 23 de Enero de 2014 la generación de cultura organizacional está directamente ligada con la capacidad de liderazgo de quienes hacen frente a las decisiones y rumbos que toma la empresa, en este orden de ideas se precisa que no puede existir una cultura organizacional alejada de una gestión apropiada desde el liderazgo empresarial, es allí donde la cultura realmente asegura un rumbo, una misión y una visión adecuadas y con proyección al éxito.

Cultura de la innovación: Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar; asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Capítulo 3

9 Metodología de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se implementó de forma precisa el método descriptivo, con el fin de proveer información referente al diagnóstico de la cultura para la innovación al interior del área de consultoría de la empresa de servicios de software en estudio.

Así mismo, se recolectó información cualitativa, que permite identificar las características de la gestión en innovación.

De acuerdo a Tamayo (2003),

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.

Por ende, para abordar el problema de la cultura de innovación y propiamente del método de Hofstede en el área de consultoría, es necesario, emprender de forma descriptiva cada una de las percepciones de los miembros del equipo y colaboradores que se desempeñan en esta área de la organización; además, recoger y analizar datos referentes a las condiciones de la empresa en el área en específico que provee desde un punto de partida para la implementación del método Hofstede previsto.

La investigación cualitativa comprende uno de los aspectos de ejecución del presente documento, donde la intención del autor se define como la necesidad de tomar las características desde el equipo y colaboradores del área de consultoría de la organización. De esta forma el método cualitativo

Tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones. (Millán, 2008)

¹Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (Millán, 2008)

Por otra parte, haciendo mención a la herramienta, de manera específica, se procedió a construir e implementar una encuesta que permitió reconocer las características cualitativas dentro del método descriptivo; y así comprender la situación como diagnóstico de la propuesta de Hofstede en cuanto a la cultura de innovación empresarial. Según García, Ibáñez y Alvira (1993), la encuesta se define como:

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de diferentes características objetivas y subjetivas de la población” y subjetivas de la población.

El desarrollo de la metodología cubre cuatro etapas descritas a continuación:

Tabla 1 Desarrollo de la metodología

Etapas
Etapas I
Recolección y Análisis de información primaria y secundaria en la organización respecto al estado del comportamiento de la cultura de innovación, diseño y validación de la encuesta para el diagnóstico

¹ Un factor de crítica de esta metodología es que se soporta en un solo autor; conlleva a abandonar otros pensamientos aplicables de otras propuestas, permite evidenciar limitantes en cuanto a que no mide la cultura y se basa en modelo básico de matrices y cuestionarios. Una ventaja es que el modelo de cuestionarios usado e integrado correctamente con otras variables cualitativas permite obtener datos de interés para la organización.

Etapa II
Diagnostico
Etapa III
Diseño de la metodología basada en la propuesta de Hofstede respecto a la cultura de innovación.
Etapa IV
Evaluación de la metodología

Fuente Elaboración propia

9.1 Etapa I

Recolección y Análisis de información primaria y secundaria en la organización respecto al estado del comportamiento de la cultura de innovación: se procedió a construir e implementar una encuesta que permitió reconocer las características cualitativas dentro del método descriptivo a partir de la encuesta piloto de identificación de dimensiones Hofstede (Ver anexo 1) de Encuesta para identificar las dimensiones

Para la recolección de información del presente trabajo se procede a implementar la escala Likert, denominada así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Ésta es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. La escala se encarga de medir actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos

cuantitativos para poder analizarlos correctamente. (Malavé, 2007). Así mismo, la escala en mención se combinó con preguntas abiertas y de respuesta cerrada (Si/No); además, se construyó una primera encuesta como propuesta piloto a implementar en el interior de la empresa.

9.1.1 Implementación prueba piloto validación del instrumento

La prueba piloto fue dirigida a una muestra de 7 personas del equipo de consultoría en la organización. Luego, se establecieron las siguientes preguntas (a continuación, se relaciona las preguntas realizadas como piloto, la dimensión Hofstede a la cual se atribuye dicha pregunta, el producto que pretende entregar la pregunta; ya sea un indicador, concepto o percepción del colaborador y observaciones, de ser necesario realizarlas. Cabe mencionar que, la encuesta contó con una definición de innovación dada por el Manual de Oslo (2010), la cual define:

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad". (Ver anexo 2 Encuesta piloto referenciada a la Innovación Empresarial).

Tabla 2 Encuesta piloto referenciada a la innovación empresarial.

Ficha Técnica	Encuesta piloto referenciada a la Innovación Empresarial
Instrumento:	Preguntas abiertas y cerradas.
Población Objetivo:	Consultores

Tamaño de la Muestra:	7
Tipo de Muestra:	Conveniencia.
Sección y número de preguntas:	27
Método de Recopilación:	Encuesta Electrónica.
Trabajo de Campo:	15 al 23 de Enero 2017.

Fuente: Elaborado por el autor

Capítulo 4

10 Resultado de la metodología de investigación

10.1 Resultados de la validación del instrumento piloto

Como primer paso dentro del proceso de implementación, se procedió a ejecutar un piloto con la encuesta formulada resultado del análisis de todas y cada de las cinco dimensiones de Hofstede, ésta herramienta (identificada en el capítulo anterior) contaba con preguntas específicas para cada dimensión y adicional a esto preguntas generales referentes a la innovación que nos permiten encontrar un balance de la cultura existente en el área de consultoría de la empresa de servicios de software. Mediante el piloto se identificaron mejoras que permiten que la encuesta sea más sólida, en uso de las recomendaciones y observaciones de cada uno de los 7 encuestados en el piloto realizamos las siguientes modificaciones:

Pregunta 2: Desde su percepción ¿La empresa ha realizado alianzas externas que permitan incentivar la innovación en el área de consultoría? Para éste caso, 6 de los 7 encuestados en nuestro piloto, argumentan que la pregunta se relaciona con otras dentro de la herramienta, y que por este motivo su implementación no debe ser necesaria; además, la persona restante manifiesta inconformidad con la claridad de la pregunta.

Pregunta 3: ¿Ha tenido la empresa mejoras tecnológicas que favorezcan la participación en nuevos mercados? Para esta pregunta, 7 de los 7 encuestados manifestaron que la razón social de

la organización gira entorno a mejoras en software, por lo tanto, es de carácter obligado este tipo de evoluciones entorno a la tecnología implementada; así entonces la pregunta no es requerida.

Pregunta 12: ¿Existen condiciones de aceptación e implementación por género (masculino o femenino) al momento de recibir una propuesta de los colaboradores? Para 5 de los 7 encuestados, la pregunta es de carácter sexista y puede generar controversia al interior de la organización, bajo los principios de igualdad de género y de personas en general es algo contradictorio cuestionar referente a la posibilidad y alcances de los miembros del área de consultoría, sugiriendo que el género sea una condicionante.

Pregunta 19: ¿Considera usted que su futuro profesional y crecimiento personal están en esta empresa en un período de 3 a 5 años? Para 6 de los 7 encuestados, en el piloto la permanencia dentro de la organización de los miembros del equipo de consultoría depende directamente de los planes de carrera mencionado en otra de las preguntas ejecutadas, así mismo, cabe aclarar sí su visión a futuro se encuentra dentro de la empresa, siendo algo repetitivo para ésta herramienta, en este orden de ideas se desecha la pregunta.

Pregunta 24: ¿Cuáles considera usted son los factores internos y/o externos que no incentivan la innovación a nivel grupal? (Escoja 3 del siguiente listado donde 1 es la más influyente y 3 la menos influyente)

1. Incorporación de mejoras tecnológicas
2. Intervención áreas
3. Control y planificación de proyectos
4. Orientación al mercado
5. Capacidad innovadora de la empresa
6. Servicio técnico clientes

7. Estrategias innovadoras
8. Estructura
9. Redes
10. Políticas públicas
11. Acceso financiero

Para esta pregunta 7 de los 7 encuestados dentro del piloto encuentran que establecer factores externos referentes a incentivos en innovación no aporta de forma directa a la identificación de la cultura de innovación al interior del área de consultoría y por ende no aporta de forma de directa a la construcción de colaboradores con disposición al cambio.

Pregunta 26: ¿Existe una adecuada integración y cooperación de todas las áreas funcionales de la empresa (Investigación y Desarrollo, Diseño, Producción y Marketing)? Si/No ¿por qué?, Para 6 de los 7 encuestados reconocer las dinámicas de la empresa no puntualizan sobre la gestión de cultura de innovación en el área de consultoría en específico, así que la pregunta está dirigida a un marco un poco más global que el objeto del presente ejercicio.

Pregunta 27: ¿Tiene la empresa suficiente capacidad y sensibilidad para reaccionar a las nuevas demandas del mercado, desarrollando nuevos productos o modificando los ya existentes? Si/No ¿Por qué? Para 6 de los 7 encuestados reconocer las dinámicas de la empresa no puntualizan sobre la gestión de cultura de innovación en el área de consultoría en específico, así que la pregunta está dirigida a un marco un poco más global que el objeto del presente ejercicio.

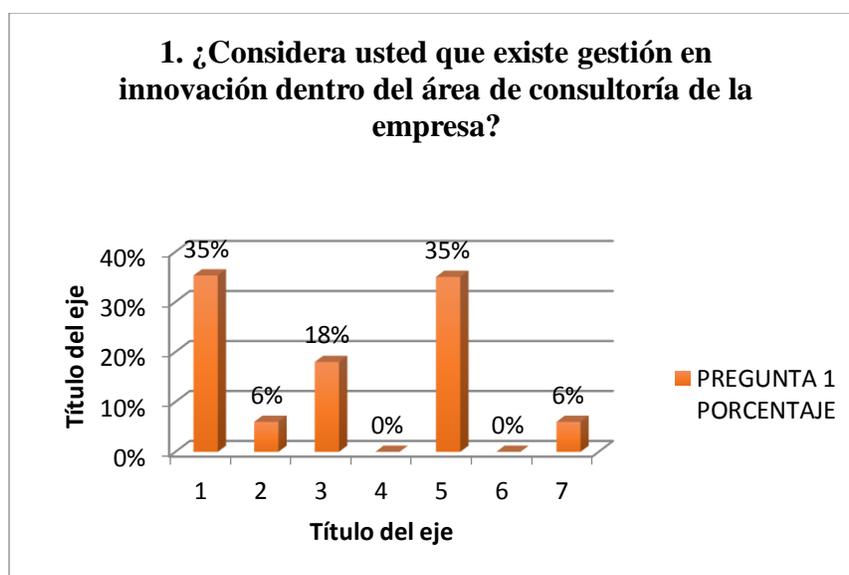
De acuerdo a las recomendaciones encontradas en la encuesta piloto, se estructuro la herramienta final, la siguiente ficha técnica, (ver anexo 3 Encuesta final referenciada a la Innovación Empresarial).

Tabla 3 Encuesta final referenciada a Innovación Organizacional

Ficha Técnica	Encuesta referenciada a la Innovación Empresarial
Instrumento:	Preguntas abiertas y cerradas.
Población Objetivo:	Consultores
Tamaño de la Muestra:	54
Tipo de Muestra:	Conveniencia.
Sección y número de preguntas:	19
Método de Recopilación:	Encuesta Electrónica.
Trabajo de Campo:	27 de Enero al 31 de Marzo 2017.

Fuente: Elaborado por el autor

10.2 Resultados de la Encuesta referenciada a la Innovación Empresarial



Gráfica 1 Resultado pregunta 1

Fuente: Elaborado por el autor

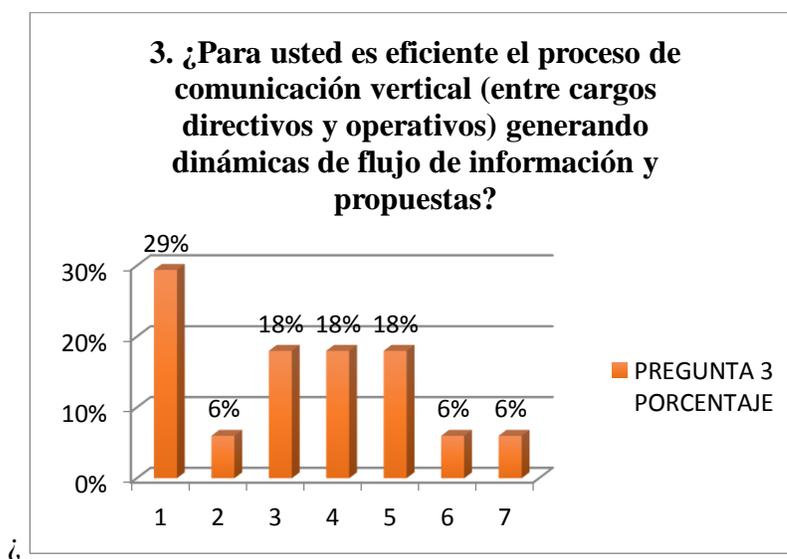
Se observa en la gráfica que la valoración relativa a la existencia de la gestión de la innovación dentro de la organización no se conoce a nivel general dado que la calificación 1 en la escala corresponde a un 35% y 5 a 34% de los encuestados. La innovación no es significativa al interior de la organización.



Gráfica 2 Resultado pregunta 2

Fuente: Elaborado por el autor

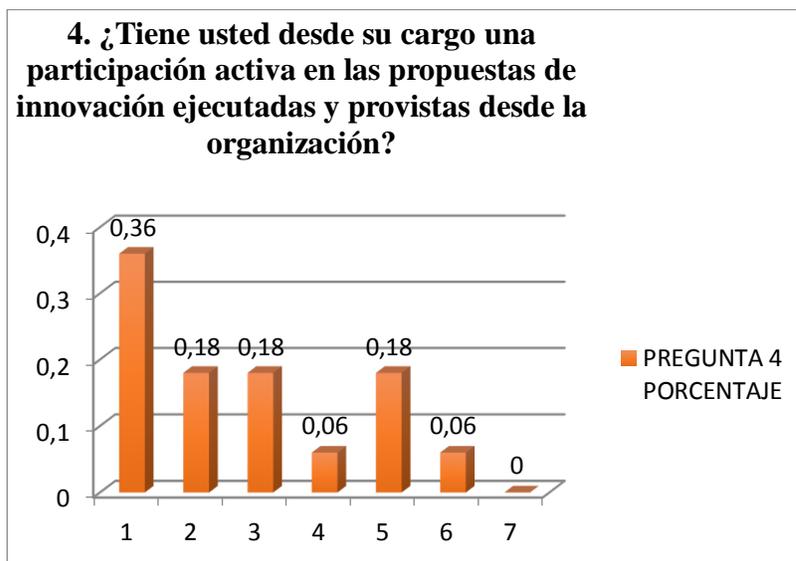
Respecto a la valoración de las sugerencias, quejas de los proveedores para innovar en su productos y servicios los resultados en la gráfica no son significativos dado que la calificación con 1 corresponde al 35% y 27% con 5 de los encuestados.



Gráfica 3 Resultado pregunta 3

Fuente: Elaborado por el autor

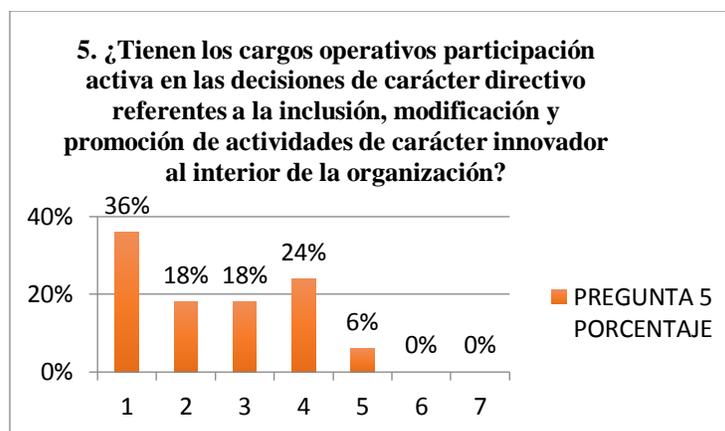
Respecto al reconocimiento eficiente de la comunicación como factor de participación en los niveles inferiores los resultados observados no son significativos dado que las valoraciones de los encuestados son representativas en las escalas 1, 3, 4, y cinco siendo el más representativo el valor 1 en la escala.



Gráfica 4 Resultado pregunta 4

Fuente: Elaborado por el Autor

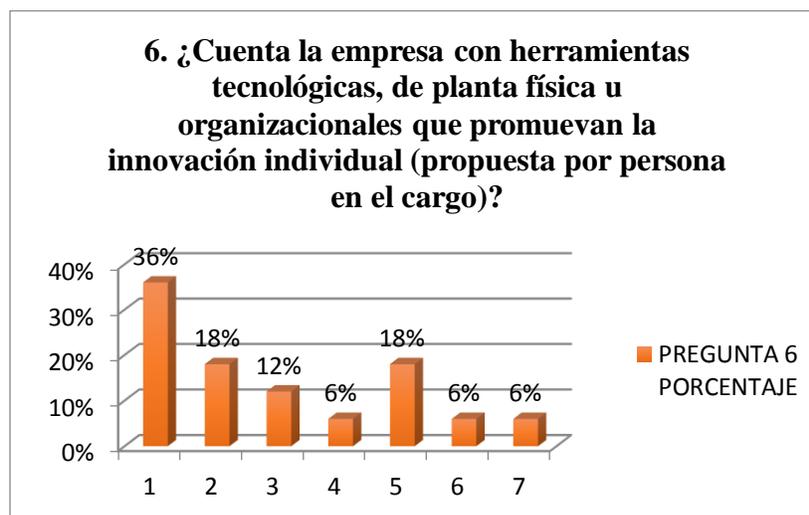
Respecto a la intención de acercamiento a las decisiones gerenciales de los cargos operativos en el ejercicio de la labor se observa en la gráfica que no existe dado que las valoraciones están ubicadas en la escala 1, 2,3, siendo las más representativas.



Gráfica 5 Resultado pregunta 5

Fuente: Elaborado por el autor

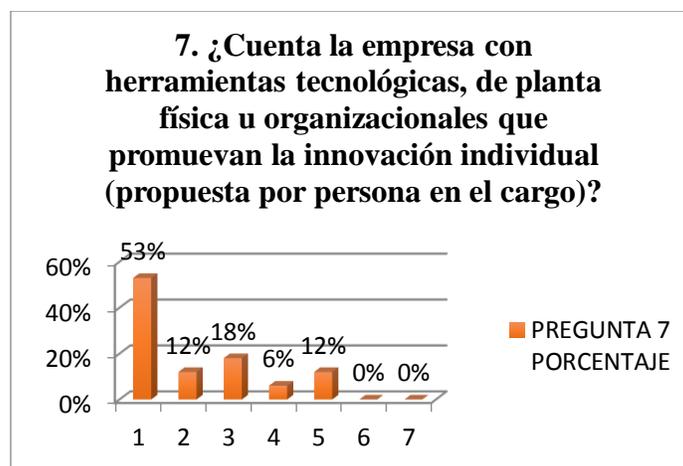
Respecto a la intensión de acercamiento a las decisiones gerenciales de los cargos operativos en su labor, se observa en la gráfica que se no existe dado que las valoraciones están orientadas a los valores 1.2.3.4, es decir no son significativas hacia este aspecto.



Gráfica 6 Resultado pregunta 6

Fuente: Elaborado por el autor

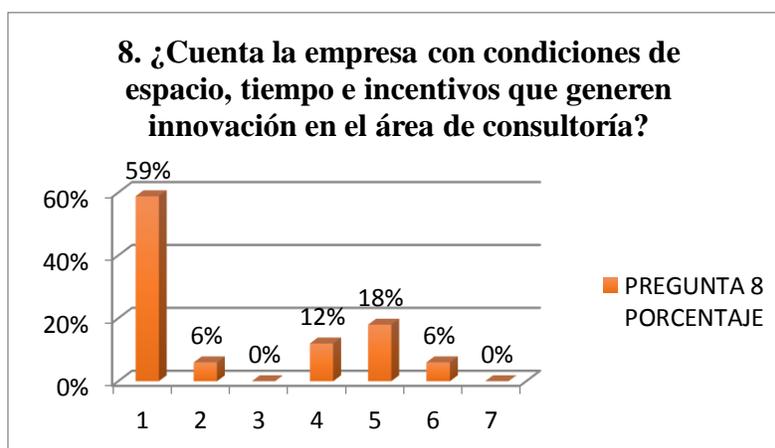
Los resultados respecto a las facilidades del entorno dispuestas a nivel individual para la generación de propuestas innovadores no son significativos dado que la valoraciones están en 1, 2, 3, 4, en la escala.



Gráfica 7 Resultado pregunta 7

Fuente: Elaborado por el autor

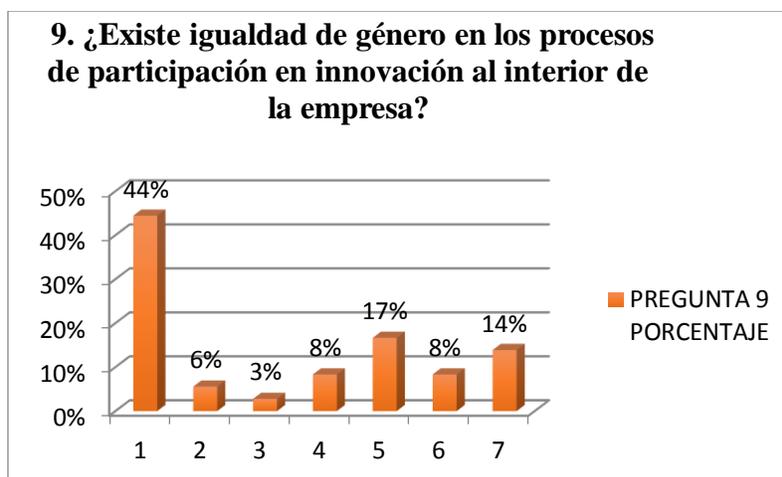
Respecto al reconocimiento de la importancia del equipo de consultoría en la gestión de la innovación para proporcionar nuevas herramientas que generen valor competitivo los resultados presentan una valoración poco significativa como se observa en la gráfica, las valoraciones con mayor porcentaje están en la escala 1,2,3 y 4.



Gráfica 8 Resultado pregunta 8

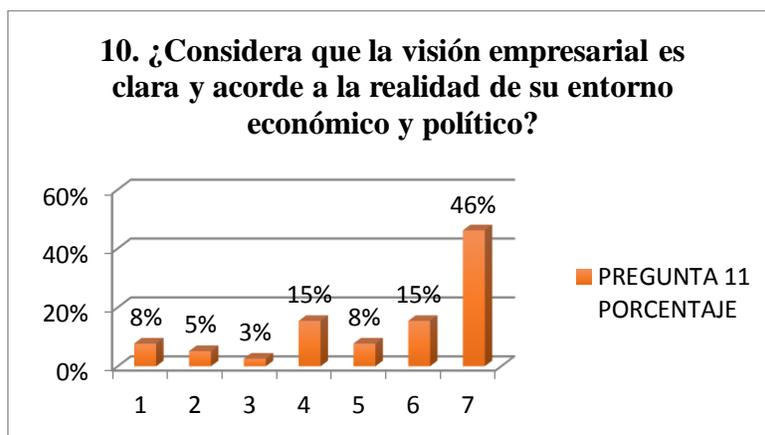
Fuente: Elaborado por el autor

Respecto a la distinción de género, los resultados obtenidos presentan una limitante respecto al género dado que las valoraciones en la escala se ubican en 1.



Gráfica 9 Resultado pregunta 9

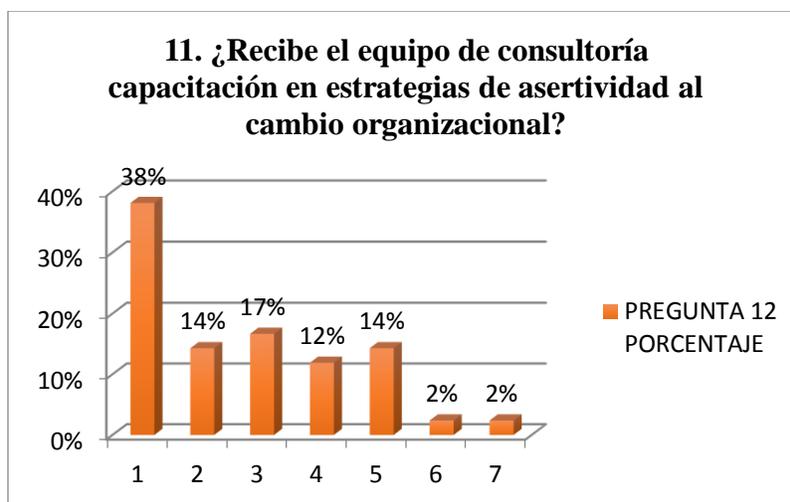
Fuente: Elaborado por el autor



Gráfica 10 Resultado pregunta 10

Fuente: Elaborado por el autor

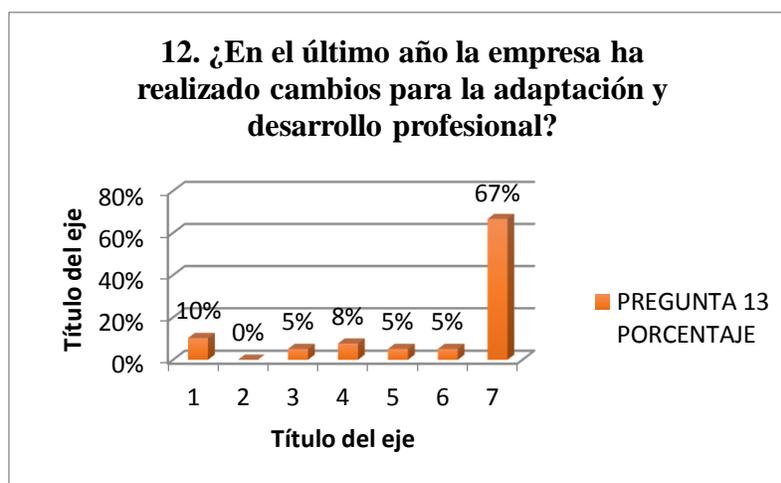
Respecto a la visión asertiva y el direccionamiento de la organización orientada hacia la innovación los resultados de la gráfica presentan valoraciones significativas con una calificación representativa de 7 en la escala de medición,



Gráfica 11 Resultado pregunta 11

Fuente: Elaborado por el autor

Respecto a la gestión de proporcionar herramientas necesarias para la adaptación a nivel personal y organizacional que permita una proyección los resultados no son significativos hacia esta actividad dado que las valoraciones en la escala están en los rangos más representativos 1,2, 3, 4.



Gráfica 12 Resultado pregunta 12

Fuente: Elaborado por el autor

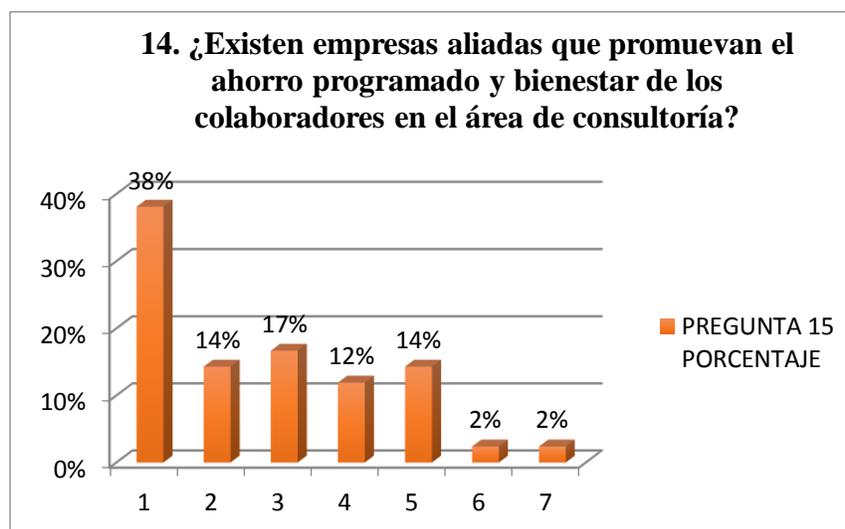
Respecto a la promoción y desarrollo profesional los resultados son significativos con una calificación representativa de 7 en la escala de valoración.



Gráfica 13 Resultado pregunta 13

Fuente: Elaborado por el autor

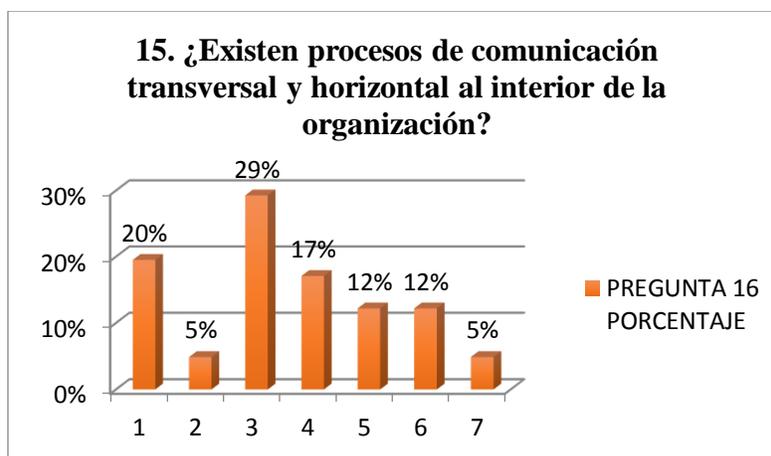
Respecto a los planes de carrera la organización si garantiza la estabilidad laboral a la planta de personal como se observa en la gráfica la calificación más valorativa en la escala es de 7.



Gráfica 14 Resultado pregunta 14

Fuente: Elaborado por el autor

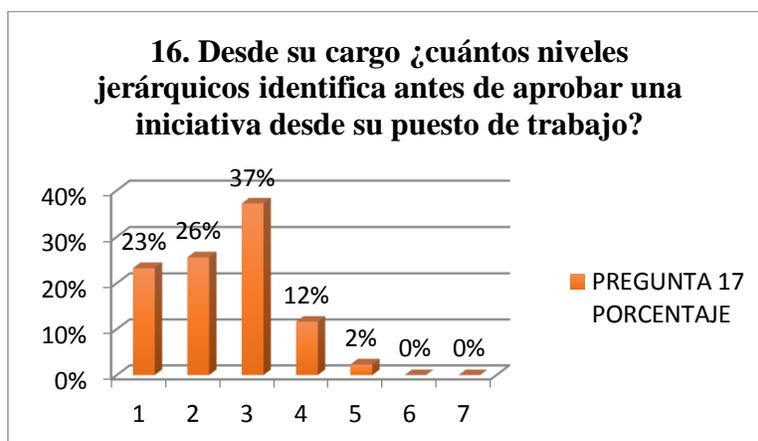
Respecto a la actividad de incentivar el ahorro como una opción de crecimiento y desarrollo personal los resultados no son significativos como se observa en la gráfica las valoraciones más significativas se ubican en las escalas 1, 2, 3 y 4.



Gráfica 15 Resultado pregunta 15

Fuente: Elaborado por el autor

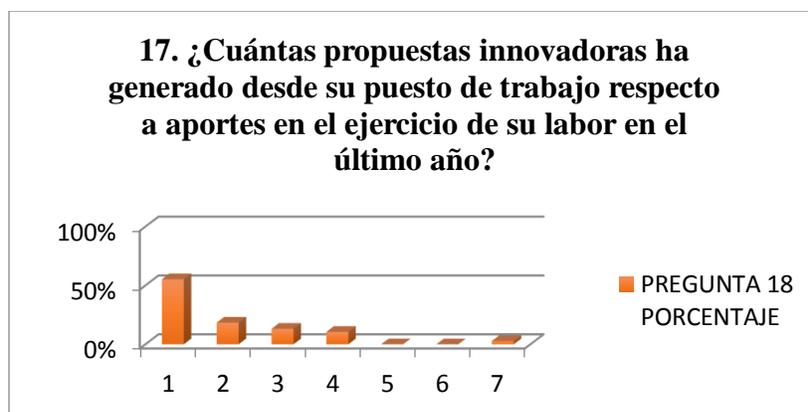
Respecto al aseguramiento de la comunicación en todas las direcciones se observa en la gráfica que los porcentajes más significativos se ubican en las escalas 1, 2, 3 y 4 es decir que la tendencia es negativa.



Gráfica 16 Resultado pregunta 16

Fuente: Elaborado por el autor

Respecto al conocimiento de los niveles jerárquicos que permiten identificar la aprobación de iniciativas se observa en la gráfica que son poco significativos dado que las valoraciones más representativas están en la escala 1, 2, y 3.



Gráfica 17 Resultado pregunta 17

Fuente: Elaborado por el autor

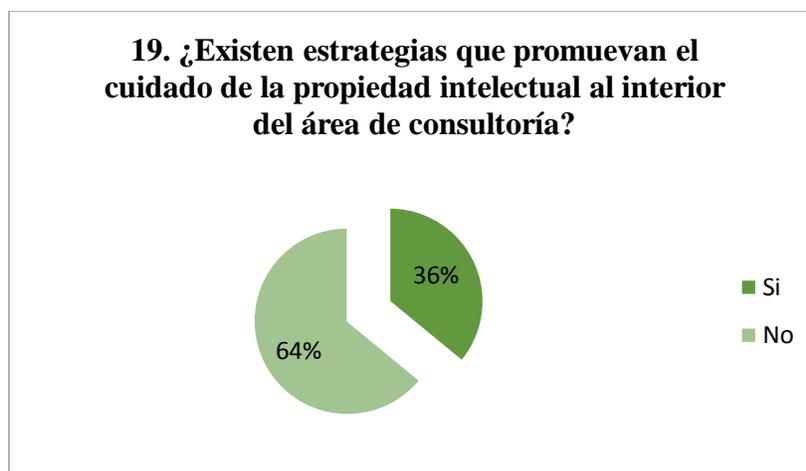
Con un 55% de los encuestados manifestando 1 o ninguna propuesta innovadora generada desde el puesto de trabajo en el último año se reconoce una clara falencia en la motivación de la organización y la participación activa del equipo dentro del desarrollo de procesos consultoría, una marcada tendencia que refleja una baja promoción de la cultura de innovación.



Gráfica 18 Resultado pregunta 18

Fuente: Elaborado por el autor

Respecto al número de propuestas innovadoras que se generan desde el puesto de trabajo para aportar al ejercicio de la labor en último año, los resultados son poco significativos dado que las valoraciones se ubican en la escala 1,2 y 3.



Gráfica 19 Resultado pregunta 19

Fuente: Elaborado por el autor

Respecto a la implementación de estrategias que promuevan la propiedad intelectual los resultados son poco significativos dado que el 64% de los encuestados afirma que no.

10.2.1 Análisis de Resultados

La siguiente tabla 1. Presenta el análisis de los resultados de la encuesta aplicada:

Tabla 4 Análisis del resultado de la encuesta con respecto a las dimensiones de la investigación

Dimensión	Preguntas Relacionadas	Análisis
Distancia del Poder	3, 4, 5, 16, 17	Haciendo referencia a la dimensión de Hofstede que describe la Distancia del Poder se analizan los resultados obtenidos en las preguntas 3, 4 y 5 de la encuesta implementada, podemos observar un comportamiento que se ajusta a una marcada distancia entre los mandos altos de la organización y los niveles operativos, esto puntualmente obedece a una ausencia en comunicación vertical y además una fuerte tendencia a excluir al personal operativo de los procesos de innovación y la toma de decisiones gerenciales.

Concluimos en esta dimensión existencia absoluta de distancia del poder al interior de la organización. Teniendo en cuenta la pregunta 16 referente a comunicación transversal encontramos un alto grado de dispersión en la respuesta de los miembros del equipo de consultor, esto se debe a una falla en la asertividad en comunicación desde todas las áreas lo que fortalece la concepción de una falla en la dimensión de distancia del poder, además de esto la pregunta 17 que propone el cálculo de niveles jerárquicos desde el puesto de trabajo del encuestado muestra una clara existencia de 3 y 4 niveles para alcanzar los cargos directivos, consecuencia de esto lo que se encontró en las respuestas alrededor de la comunicación vertical y la participación de operativos en la toma de decisiones.

Individualismo
y Colectivismo

6, 7, 8, 18, 19

Verificando los resultados de las preguntas asociadas al individualismo y colectivismo de la organización como la cualidad y la dirección empresarial referente al impulso de acciones e iniciativas desde personas o desde equipos de trabajo, es preciso analizar las preguntas 6, 7, 8 del ejercicio ejecutado. Se evidencia una clara tendencia desde los niveles directivos y las condiciones de trabajo que promueven una baja productividad en cultura de innovación proveniente desde acciones propias de cargos o desde equipos o áreas de trabajo, en este orden de ideas reconocemos una falencia en el apoyo de la organización a la cultura de innovación desde esta dimensión de Hofstede. Las preguntas 18 y 19 muestran una tendencia a la baja en cuanto a propuestas desde el puesto de trabajo y desde el área a la que se pertenece, esto evidencia el

		<p>bajo enfoque de la empresa al impulso del individualismo y el colectivismo y por consiguiente una débil dimensión de Hofstede que requiere una propuesta de mejora.</p>
Masculinidad y Feminidad	9, 10	<p>Masculinidad y Feminidad es una de las dimensiones de Hofstede a analizar en el presente ejercicio, las preguntas 9 y 10 son claro reflejo de la cultura de la empresa respecto a esta diferenciación, contando con el análisis y una clara tendencia al ejercicio de innovación en ambas direcciones, podemos reconocer una fortaleza en esta dimensión, aclarando que ambos enfoques juegan un papel fundamental en el direccionamiento estratégico de la empresa, por ende esta dimensión se ajusta a lo que propone Hofstede como Cultura de Innovación.</p>
Evasión de la Incertidumbre	11, 12	<p>Referente a la visión de la organización los colaboradores encuentra como propicia la dirección en la cual se desarrollan actividades, así la intensión en la proyección y crecimiento se reconoce como una fortaleza de la empresa, pero el no promover la asertividad al cambio hace que las iniciativas de la gerencia no tengan el impacto esperado a favor del alcance de las metas trazadas, por tal motivo la evasión a la incertidumbre no se configura como una dimensión que promueva la cultura de innovación al interior de la empresa de servicios de software.</p>
Orientación al Largo Plazo	13, 14, 15	<p>Referente a la orientación al largo plazo se realizaron las preguntas 13, 14 y 15 diseñadas específicamente para conocer la percepción del equipo de consultoría en esta dirección. Haciendo un análisis se identificó una fortaleza referente a los planes de carrera dispuestos</p>

desde la organización que incentivan el desarrollo profesional de cada uno de los miembros del equipo, también se encontraron alianzas entre la organización y otras empresas para la promoción del ahorro entre colaboradores lo cual es muy favorable en esta dimensión de Hofstede. Contrario a lo esperado el 40% de los encuestado no divisan su futuro profesional en la empresa prestadora de servicios de software y consultoría producto de las falencias en las demás dimensiones y por ende una baja satisfacción en la ejecución de las labores diarias, aun siendo una compañía que tiene a orientar a largo plazo a su equipo y su propia ejecución, no garantiza la continuidad y la proyección a futuro de los miembros del equipo.

Fuente: Elaborado por el autor

La pregunta 19 se configura como un complemento a la valoración de las dimensiones de Hofstede dentro de la Empresa de Servicios de Software, reconocer la importancia de la propiedad intelectual al interior de la organización hace alusión a la construcción de cultura a partir de declaraciones de los individuos (Hofstede, 1993) y valorarlas como propias de un miembro del equipo en consecución del individualismo promueve la generación de iniciativas desde los puestos de trabajo, es allí donde la cultura de innovación se convierte en un generador de crecimiento y desarrollo para la organizaciones, en este caso el 64% de los encuestados manifiestan el no reconocimiento de la propiedad intelectual lo que es un reflejo fehaciente de las oportunidades de mejora en las dimensiones de Hofstede identificadas en el cuadro anterior.

10.2.2 Conclusiones

De acuerdo a los resultados del estudio relativos al comportamiento de la cultura de la innovación en la organización, se identifican los siguientes aspectos que permiten establecer el diagnóstico: las sugerencias y reclamos por parte de los proveedores para aplicar cambios en los productos y el servicio no son tenidos en cuenta, la comunicación como factor de participación orientada específicamente al reconocimiento de la optimización de la eficiencia en niveles inferiores no es tenida en cuenta, la comunicación no es representativa en todas las direcciones, no se evidencia la intención de acercamiento por parte de las decisiones de los procesos gerenciales hacia los cargos operativos, no existen mecanismos que permitan a cada participante de la organización generar propuestas innovadoras, no existen estímulos individuales ni de equipo relacionados con la generación de propuestas innovadoras desde las áreas de trabajo se evidencia en la ausencia de propuestas innovadoras.

El equipo de consultoría encargado de la gestión de la innovación no es relevante para proporcionar nuevas herramientas que generen valor competitivo en la organización, existe un limitante respecto a la distinción de género, sin embargo existe una visión asertiva y un direccionamiento orientado a la innovación, las herramientas necesarias para la adaptación a nivel individual y grupal para la proyección no existen sin embargo se afirma que la promoción y desarrollo profesional son significativos, la organización garantiza estabilidad en relación con los planes de carrera sin embargo no se incentiva la cultura del ahorro como una opción de crecimiento y desarrollo personal, de la misma manera no existen estrategias que promuevan la propiedad intelectual.

10.3 Etapa II Diagnostico

De acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado respecto a las cinco dimensiones de Hofstede: la Distancia de Poder, el Individualismo y Colectivismo, Masculinidad y Femenidad, Evasión a la Incertidumbre y la Orientación al Largo Plazo permiten evidenciar que los procesos de consultoría de la organización no cuentan a nivel general con estrategias de cultura de innovación.

10.4 Etapa III

Diseño de la metodología basada en la propuesta de Hofstede respecto a la cultura de innovación.

10.4.1 Descripción de la matriz

La matriz consignada en el presente documento se configura como un entregable ante la gerencia donde se diagnostica, propone y mejora la actual condición de cultura de innovación en la empresa consultora de servicios de software objeto del presente documento. Es preciso reconocer la importancia de esta herramienta en el avance de la construcción de una ventaja competitiva y superación de expectativas por parte de la organización, configurada desde las 5 dimensiones de Hofstede pretende organizar una serie de acciones a favor de mejorar los comportamientos del equipo de trabajo alrededor de la propuesta del autor.

En principio para la dimensión de distancia del poder se configuran 4 objetivos basados en la encuesta implementada, estos promueven dinámicas de mejora en la proximidad entre cargos directivos y operativos, por cada objetivo nace una estrategia para su alcance, infinidad de tácticas que aseguren su ejecución y parámetros e indicadores de gestión que medirán la gestión real sobre esta dimensión. De manera similar la dimensión de individualismo / Colectivismo

requiere de establecer 3 objetivos primordiales dentro de las acciones de mejora y acercamiento a una mejora en la cultura de innovación del área de consultoría.

De la dimensión de Feminidad / Masculinidad es evidente una fortaleza de la organización según la información recolectada dentro de la herramienta implementada, para la evasión de la incertidumbre es preciso configurar dos objetivos que aporten la construcción y fortalecimiento de esta dimensión y por último la orientación al largo plazo determina dos objetivos claves y de pronta ejecución para asegurar el empoderamiento de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Ver anexo 4 de Matriz.

Adjunto al presente trabajo se encuentra Infografía con una descripción clara del proceso desarrollado alrededor de la Empresa Consultora de Servicios de Software, es allí donde se provee de información general del paso a paso implementado para el alcance de los resultados y cumplimiento de los objetivos planteados en el presente documento. Ver anexo 5 Infografía.

En principio como input del proceso encontramos la Observación como primer elemento dentro de la configuración del presente trabajo, una posterior identificación del problema enfatizando la intensidad real del desarrollo y por consiguiente encerrando los factores a proponer para el mejoramiento de la organización y por último la herramienta encuesta implementada como diagnóstico real de la empresa.

En uso de la propuesta de Cultura de Innovación de Hofstede interpretamos comportamientos y percepciones del equipo de trabajo alrededor de las 5 dimensiones propuestas por el autor, es allí donde encontraremos las “fallas” y oportunidades de mejora enfocadas conformar una ventaja competitiva. La propuesta como estrategia de mejoramiento está estrictamente ligada a la matriz compuesta como entregable, este ítem será la herramienta de batalla y el motor de implementación del a Cultura de Innovación, concluyendo sobre lo

propuesto y lo diagnosticado se dará un mensaje claro y real sobre qué tan innovadora es y puede llegar a ser la compañía.

Como configuración de la Cultura de Innovación se encontró que se requiere de la participación activa y completa del equipo de trabajo, empoderamiento como la capacidad de interiorizar, aceptar y reaccionar de forma positiva la intensión innovadora de la gerencia, incrementar los mecanismos de comunicación asertiva en todas las direcciones de la estructura organizacional, proyectar no solo a la empresa sino además a sus colaboradores como componentes clave en el alcance de la visión y misión estructuradas y por ultimo estimular el esquema para que nazca un ciclo de desarrollo continuo de la mano de la innovación en la cultura empresarial. Finalmente, y como punto inamovible la superación de expectativas es aquella necesidad real, aquel propulsor de ventajas competitivas reales y que generen rentabilidad y estabilidad en el tiempo.

10.5 Etapa IV Presentación y Evaluación del diseño de la metodología propuesta

Con base en el diseño de la metodología propuesta y su presentación previa al gerente del área de innovación de la organización, se llevó a cabo el diseño de la herramienta cuya estructura se presenta en el anexo 4

10.5.1 Resultado de la aplicación de la encuesta a Gerentes

Análisis de Resultados Se realizó una encuesta final a Gerentes del área de la organización relativa al modelo propuesto presentado la cual se presenta a continuación.

Tabla 5 Encuesta gerente sobre modelo de propuesta de Hofstede respecto a la cultura de innovación.

Ficha Técnica	Encuesta a Gerentes sobre el modelo de propuesta de Hofstede respecto a la cultura de innovación
Instrumento:	Preguntas cerradas.
Población Objetivo:	Gerentes
Tamaño de la Muestra:	2
Tipo de Muestra:	Conveniencia.
Sección y número de preguntas:	7
Método de Recopilación:	Encuesta Electrónica.
Trabajo de Campo:	10 de mayo 2017.

Fuente: Elaborado por el autor

10.6 Análisis

Los resultados presentados en la encuesta de evaluación de la propuesta permiten analizar que: los incentivos respecto a las iniciativas de propuestas de innovación están en una valoración media al igual que la capacitación al equipo de consultoría en innovación para generar iniciativas diferenciadas que generen un impacto positivo y la facilitación de la comunicación entre las áreas y sub-áreas que permitan la participación conjunta es decir que no es relevante en su totalidad para establecer cultura de innovación

Respecto a los ítems: Generar una estructura organizacional menos piramidal y que aun contando con áreas de trabajo es valorada baja es decir que la determinación de una mayor proximidad entre cargos directivos y operativos no es tomada en cuenta al igual que estructura de una visión empresarial acorde a las opciones de desarrollo y crecimiento no solo de la organización sino además de cada uno de los miembros del equipo, lo anterior se evidencia en la baja valoración del ítem respecto a la conducción del equipo de trabajo a planes de carrera y

proyección al largo plazo que permitan una adaptación y empoderamiento conduciendo a la organización al alcance de la visión propuesta.

Respecto al incentivo orientado al ahorro programado de los colaboradores es baja lo que genera un sentido poco significativo respecto a la pertenencia con la organización y al cambio de la percepción de la organización dedicada a la labor únicamente, lo cual no permite que se convierta en la aliada para el desarrollo profesional y personal de los miembros del equipo.

10.7 Resultados

- Respecto al ítem 1: Incentivar las iniciativas personales y desde los puestos de trabajo como una propuesta de innovación generada desde un miembro de la organización la valoración en la escala presentada es media.
- De acuerdo al ítem 2: Capacitar al equipo de consultoría en innovación lo que permite la generación de iniciativas diferenciadas y de impacto positivo para la organización la valoración en la escala presentada es media.
- El ítem 3. Facilitar la comunicación entre áreas y subareas de consultoría de software mediante acciones que promuevan participación conjunta y generen estrategias que produzcan objetivos organizacionales conjuntos es valorado en la escala presentada como baja.
- El ítem 4: Generar una estructura organizacional menos piramidal y que aun contando con áreas de trabajo determine una mayor proximidad entre cargos directivos y operativos es valorada en la escala presentada como baja.
- El ítem 5. Estructurar una visión empresarial acorde a las opciones de desarrollo y crecimiento no solo de la organización sino además de cada uno de los miembros del equipo en la escala es valorada como baja.

- El ítem 6. Conducir al equipo de trabajo a planes de carrera y proyección al largo plazo que permitan una adaptación y empoderamiento conduciendo a la organización al alcance de la visión propuesta es valorado como bajo.

10.8 Conclusiones

Los resultados obtenidos evidencian que el diseño de la metodología basada en la propuesta de HOFSTEDDE respecto a la cultura de innovación en los procesos de consultoría de una organización de servicios de software, permite conocer que la dimensión Distancia del Poder, afecta la organización por los niveles jerárquicos, respecto a comunicación es vertical y no se tiene en cuenta los niveles operativos, la dimensión Individualismo /Colectivismo no evidencia que existan incentivos, ni espacios apropiados que permitan el desarrollo, la dimensión Masculinidad / Feminidad en términos generales podría ser una fortaleza respecto a la organización, la dimensión Evasión a la Incertidumbre la valoración es negativa es decir que existe un nivel de inseguridad representativo, Orientación al Largo Plazo los colaboradores no se perfilan.

11 Valoración Económica Agregada

De acuerdo con la matriz planteada se evidencia que existe un flujo de comunicación y de cultura de innovación en la organización que se puede fortalecer. Para atender esta oportunidad se plantea diseñar un plan de capacitación a toda el área de consultoría, inicialmente como piloto y posterior a toda la organización.

Para lo anterior se diseña una propuesta inicial con un alcance, objetivos, resultados esperados e indicadores de forma general; esto permitirá a la dirección tener una idea para que se contemple su viabilidad en recursos y tiempo. Finalmente, una vez la dirección apruebe el plan de oportunidad se detallará a un nivel según los requerimientos que exige el proceso de capacitación en la compañía.

11.1 Propuesta de oportunidad

Se plantea aplicar las siguientes opciones; primero un taller presencial grupal dirigido por un experto en cultura de innovación, seguido de un taller en comunicación y simultáneamente ajustar la plataforma de comunicación en línea para crear temas de interés y aportes de cada uno de los individuos de las organizaciones.

Los talleres expuestos tienen un componente práctico; en el cual todos los participantes se involucran, esto permitirá el interés del mismo y servirá para canalizar los temas que se plantearan en la plataforma de comunicación.

Finalmente, la plataforma permitirá crear un ambiente abierto a todos los niveles de la organización y a su vez canalizar propuestas para que sean expuestas y permitan si tienen viabilidad ser evaluadas por la dirección para que sean ejecutadas.

11.2 Valoración de la propuesta

A continuación, se presenta un valor estimado para ejecutar la propuesta de Capacitación el cual puede variar al momento de su ejecución:

Taller	Grupos	Horas X Grupo	Valor hora	Valor total
Cultura y Cambio Organizacional	10	4	\$150.000	\$6.000.000
Comunicación	10	4	\$100.000	\$4.000.000
Plataforma Ajuste y Capacitación	10	4	\$ 100.000	\$4.000.000
Total, Inversión				\$14.000.000

Fuente: Elaborado por el autor

Se plantea realizar en 10 días los talleres y simultáneamente ajustar la plataforma para que, dentro de la finalización de cada taller, los participantes evidencien su participación en la plataforma.

El objetivo de este plan es fortalecer la cultura de la innovación para que a partir de esta; se puedan generar propuestas innovadoras de trabajo.

Al terminar esta oportunidad los participantes estarán en la capacidad general de:

- Reconocer la cultura de innovación de la compañía y el papel que él juega en esta.
- Comunicar y expresar sus ideas sobre un tema que exponga el o cualquier individuo de la organización.
- Visualizar y entender el flujo de la información de los diferentes tópicos que se expresen en la plataforma.
- Establecer sinergias con las demás áreas de trabajo sin importar la jerarquía entre otras.

- Empoderar tareas y crear responsabilidad en su trabajo.
- Crear iniciativas innovadoras dentro de su rol encaminadas al crecimiento personal y de la organización.

Existirán diferentes indicadores como de satisfacción, tiempo y calidad que midan el avance del plan de oportunidad que surge de los talleres y el uso de la plataforma.

12 Conclusiones y recomendaciones

12.1 Conclusiones

- El diseño de la metodología basada en la propuesta de HOFSTEDE respecto a la cultura de innovación en los procesos de consultoría de una organización de servicios de software permite incrementar la competitividad de la organización a través de Matriz de Acción de las dimensiones Distancia del Poder, Individualismo / Colectivismo, Masculinidad / Femenidad, Evasión a la Incertidumbre, Orientación al Largo Plazo.
- La información recolectada a través del trabajo de campo realizado permitió describir el comportamiento de la cultura de innovación en el área de consultoría estableciendo que no existen actividades que permitan identificar la innovación.
- Los resultados analizados permitieron la realización del diagnóstico estableciendo que no todos los procesos de consultoría en la organización cuentan con estrategias de cultura de innovación.
- La definición de los elementos que conforman la herramienta matricial propuesta por Hofstede respecto a la cultura de la innovación se construyó a partir de la

Observación, Identificación del Problema, Implementación de la Encuesta, Conclusiones del Proyecto, Matriz de Acción Hofstede, elementos de la cultura de innovación: participación, empoderamiento, comunicación, protección y estimulación.

12.2 Recomendaciones:

De la herramienta matricial propuesta se plasman objetivos que permitan mejoras en las dimensiones de Hofstede al interior del área de consultoría de la empresa de software, desde allí se sugiere promover estrategias y tácticas en el alcance de los objetivos ajustados y mediante parámetros de control e indicadores de gestión que aseguren la correcta ejecución y el impacto sobre la cultura de innovación de la organización. Referente a la Distancia del Poder se sugiere proponer como estrategias, optimizar los procedimientos de comunicación vertical incrementando la participación de los miembros del equipo operativo en la generación de cultura de innovación, incluir dentro de la toma de decisiones gerenciales los aportes provenientes de áreas operativas generando empoderamiento y aprovechando las vivencias de cada uno de los niveles existentes en la organización mediante la creación de un comité de participación activa por área, facilitar la comunicación entre áreas y subareas de consultoría de software mediante acciones que promuevan participación conjunta y generen estrategias que produzcan objetivos organizacionales conjuntos y además generar una estructura organizacional menos piramidal y que aun contando con áreas de trabajo determine una mayor proximidad entre cargos directivos y operativos. En el caso de la dimensión de individualismos y colectivismo las estrategias se sugiere incentivar las iniciativas personales y desde los puestos de trabajo como una propuesta de innovación generada desde un miembro de la organización, capacitar al equipo de consultoría en innovación lo que permitirá la generación de iniciativas diferenciadas y de impacto positivo para

la organización y por último, generar espacios donde se promueva la innovación grupal que permitan garantizar la participación de todos los niveles jerárquicos identificados y generando cultura de innovación. Para el caso de la Evasión de la incertidumbre propuesta por Hofstede se proponen por estrategia, promover como proceso de desarrollo y crecimiento empresarial, la asertividad al cambio de cada uno de los miembros del equipo y estructurar una visión empresarial acorde a las opciones de desarrollo y crecimiento no solo de la organización sino además de cada uno de los miembros del equipo, finalmente evaluando la dimensión de Orientación al Largo Plazo se recomienda conducir al equipo de trabajo a planes de carrera y proyección al largo plazo que permitan una adaptación y empoderamiento conduciendo a la organización al alcance de la visión propuesta e incentivar el ahorro programado de los colaboradores que genere un sentido de pertenencia con la organización, cambia la percepción de una empresa dedicada a la labor únicamente y se convierte en la aliada para una vida futura.

Finalmente se plantea una valoración general económica para que pueda ser evaluada por la gerencia respecto a recursos y tiempo y se contemple aplicar como una oportunidad para fortalecer la cultura de innovación de la organización.

13. Bibliografía

- Altimir, O. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *CEPAL*, 59, 39-52.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Escuela de economía USAT.
- An, D., & Kim, S. (2006). Relating Hofstede Masculinity Dimension to Gneder Role Portrayals in Adversting. *International marketing*, 24(2), 181-207.
- Ángel Álvarez, B. E. (s.f.). *El concepto de innovación*. Obtenido de Lupa Empresarial:
<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/94/182>
- Bell, R., & Bumham, J. (1996). *Administración, Productividad y Cambio*. . México: Continental.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*(17), 215–236.
- Dávila, A., & Martínez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones latinas*. México: Siglo veintiuno editores.
- Decenzo, & Robbins. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Dickson, M., Denn, D., & Mitchelson, J. (2003). Research on Leadership in Cross-Cultural Context: Making Progress, and Raising New Questions. *The leadership quarterly*, 14(6), 729-768.
- Duque, G. (23 de julio de 2014). *Colombia bajó en el escalafón mundial de la innovación*. Obtenido de portafolio.co: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-escalafon-mundial-innovacion-41592>

- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín, República Federal de Alemania: Instituto Alemán para el Desarrollo.
- Fahssis, L., & Fartakh, A. (2014). *Una lectura de la Cultura Empresarial a través de las dimensiones culturales de Hofstede: el caso de Marruecos*. Obtenido de diacronia.ro: <http://www.diacronia.ro/en/indexing/details/A17676/pdf>
- Fenacore organización. (s.f.). *Modelo europeo de excelencia empresarial EFQM*. Obtenido de fenacore.org: <http://www.fenacore.org/cgi-bin/planetatierra/topicos/portada.cgi?topico=cal&fichero=europa>
- Fougère, M., & Moulettes, A. (2006). Development and Modernity in Hofstede's Culture Consequences: A Postcolonial Reading. *Lund Institute of Economic*, 2006(2).
- Fullagar, C., Canan, H., Sverke, M., & Slick, R. (2003). Managerial Sex-role Stereotyping- A Cross Cultural Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(1), 93-107.
- Gallardo, V. (2011). *Innovación y Liderazgo 2.0*. . Obtenido de es.slideshare.net: <https://es.slideshare.net/aliciapomares/liderazgo-e-innovacion20>
- García, M., Ibáñez, J., & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- Geert Hofstede. (2017). *Culture Compass*. Obtenido de geert-hofstede.com: <https://geert-hofstede.com/cultural-survey.html?lang=es>
- González, M., & Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano* (1 ed.). México: Compañía Editorial Continental.

- Guzmán, C., & Bravo, E. (2011). *Hacia una construcción teórica del concepto comportamiento innovador en el ámbito organizativo de las empresas del sector servicios*. México: Ciudad Universitaria.
- Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social Change in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance* (1 ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures And Organizations: Software of the mind*, third edition Mc Graw Hill.
- Igartua, I. (2009). *Gestión de la innovación en la empresa vasca*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España)
- Koontz, H., & Weihrizh, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (2004). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Malave, N. (2007). *Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa programas nacionales de formación. Escala tipo Likert*. Obtenido de <http://uptparia.edu.ve>:
<http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>

- Malavé, N. (2007). *Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa. Programas nacionales de formación. Escala tipo Likert*. Obtenido de Universidad Politécnica Experimental de Paria:
<http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>
- Marín, L. (1994). *Sociología para la empresa*. España: McGraw-Hill.
- Martín, P., Orengo, V., & Martínez, I. (1997). Innovación y creatividad en las organizaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 13(1), 99-118.
- Millán, T. (29 de febrero de 2008). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de wordpress.com: <https://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>
- Montealegre, J., & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. *Innovar - Ciencias Administrativas y Sociales*, 17, 29.
- Morales, & León. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. Obtenido de es.slideshare.net:
<http://es.slideshare.net/mariomorales/capitulo-7version2>
- Morales, M., Ortíz, C., & Arias, M. (2011). Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica. *Rev. esc.adm.neg*(72), 148-163.
- Noefer, K., Stegmaier, R., Molter, B., & Sonntag, K. (2009). A great many things and note a minute to spare: Can feedback from supervisors moderate in relationship between skill variety, time pressure, and employees innovative behaviour. *Creativity Research Journal*, 21(4), 384– 393.

- OECD- Comunidades Europeas. (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa e innovación*. Obtenido de OCDE & Eurostat:
<http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Oficina de transferencia de resultados de investigación, . (septiembre de 2010). *Manual de Oslo*. Obtenido de <http://portal.uned.es>:
http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal
- Olamendi, G. (2009). *Liderazgo*. Obtenido de es.slideshare.net:
<http://es.slideshare.net/eduescobar/liderazgo-2486183>
- Omar, A., & Florencia, A. (2009). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, *9*(1), 79-92.
- Ortega, M. (1982). *Dimensiones organizacionales. Hacia una comprensión del comportamiento organizacional, en bases para la administración en instituciones educativas*. Querétaro.
- Popa, I., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach of the Concept of Innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, *1*, 151-156.
- Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. (2010). Innovative behavior and the reciprocal exchange between employees and organizations. *Zeitschrift fur Personalforschung*, *24*(2), 173-193.
- Richardson, B., & Richardson, R. (1996). *Planeación de negocios. Un enfoque de administración estratégica*. México: Continental.
- Ríos, C. (2008). *Cultura y dimensiones de Hofstede desde sus inicios hasta el presente: una revisión de literatura*. Obtenido de Facultad de Administración de empresas. Universidad de Puerto Rico: http://cicia.uprrp.edu/publicaciones/Papers/07-08/WP_Hofstede_Cultural_dimenions.pdf

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson educación.
- Rojas, B. (2007). La creatividad e innovación en las organizaciones. *Sapiens Revista Universitaria de investigación*, 8(1), 111-130.
- Rubia, F. (1992). *Primer Plan para la Innovación en Europa*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Schein. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. (1970). *Organizational psychology* (2 ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Scott, W. (1964). "Theory of Organizations", en *Handbook of Modern Sociology*. Chicago: Rand McNally and Co.
- Shimmack, U., Oishi, S., & Diener, E. (2005). Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations. *Personality and Social Psychology Review*, 9, 17-31.
- Skarzynski, P. & Gibson, R. (2012). *Innovación en el ADN de la organización*. México: Cengage Learning Editores S.A
- Tamayo, M. (2003). *Proceso de Investigación Científica*. México: Limusa, S.A. .
- Tether, B. (2005). Do services innovate (differently)? *Insights from the European Innobarometer Survey, Industry & Innovation*, 12(2), 153–84.
- Trompenaars, & Charles. (1997). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing .

Vallarino, D. (2007). El comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las empresas de servicios. *FAE*, 1(1), 27-38.

Werther, D., & Guzmán. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Zennouche, M., & Zhang, J. (2014). Evolution of Leadership and Organizational Culture Research on Innovation Field: 12 Years of Analysis. *Journal of Social Sciences*.

14 Anexos

Anexo 1 Encuesta piloto de identificación de Dimensiones Hofstede

Nota: La encuesta reposa en medio magnético en archivo junto al documento de la tesis.

Anexo 2 Encuesta piloto referenciada a la Innovación Empresarial

Nota: La encuesta piloto reposa en medio magnético en archivo junto al documento de la tesis.

Anexo 3 Encuesta final referenciada a la Innovación Empresarial

Nota: La encuesta reposa en medio magnético en archivo junto al documento de la tesis.

Anexo 4 Matriz de Diseño de la metodología basada en la propuesta de Hofstede

Nota: La matriz reposa en medio magnético en archivo junto al documento de la tesis

Anexo 5 Infografía

Nota: La infografía reposa en medio magnético en archivo junto al documento de la tesis.

Anexo 6 Encuesta a Gerentes

Nota: La Encuesta a gerentes reposa en medio magnético en archivo junto al documento de la tesis.