



**UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA**

**Unidad Iztapalapa**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado Integral en Ciencias Administrativas

**“LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL COMO MOTOR DE CRECIMIENTO Y  
COMPETITIVIDAD EN CONTEXTOS INESTABLES EN LAS MIPYMES. UN  
CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA  
FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN SALUD EMPRESARIAL  
(FASE)”**

**TESIS**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PRESENTA**

Guadalupe Yunis Avendaño Rangel

2211800067

ORCID: 0009-0003-4432-5851

[gpyunisavenrangel.21@gmail.com](mailto:gpyunisavenrangel.21@gmail.com)

**DIRECTORA DE TESIS**

Dra. Claudia Rocío González Pérez

**JURADO**

Presidenta

Dra. Claudia Rocío González Pérez

Secretario

Dr. Eduardo Ramírez Cedillo

Vocal

Dra. Virginia López Nevarez

Iztapalapa, Ciudad de México a 25 de septiembre de 2024

## **Agradecimientos**

Por acompañarme en cada paso de este camino, lleno de enseñanzas y experiencias.

Infinitas gracias a todos.

A Dios por ser mi soporte y mi guía, porque por su gracia comencé este nuevo camino.

A mi mamá Renata Rangel y mi papá Damian Avendaño, por siempre impulsarme a seguir mis sueños y metas, y apoyarme con todo su amor.

A mi hermana Yuliana Avendaño, por motivarme cada día, acompañarme en cada desvelo, y porque los mejores ánimos fueron tuyos.

A la Dra. Claudia Rocío González Pérez, porque siempre ha visto algo más en mí y me enseña a dar mucho más de lo que tengo. Gracias especiales por su guía y su apoyo continuo, por creer en mí.

A mis compañeras/ro de doctorado y maestría, Olga, Wendy y Johan, porque creamos un equipo de apoyo y aprendizaje compartido. Y nunca faltaron los buenos consejos, los mensajes de aliento y la motivación.

A la Dra. Rosalinda Arriaga Navarrete, por ser parte de este camino y aportar a mi aprendizaje y experiencias.

A los lectores, por dedicar su tiempo a leer este trabajo de investigación y dar sus consejos para mejorar este proyecto, gracias.

A la UAM, al Posgrado Integran en Ciencias Administrativas y a Becas UAM, porque sin ellos esto no sería posible.

A la empresa FASE, por su disposición y por abrirme las puertas a su organización para la realización de este proyecto.

A mis amigas, porque siempre me motivaban a seguir adelante y cumplir mis metas.

Gracias a todos ustedes, por ser un ejemplo de que las metas se logran y las aspiraciones crecen.

# Índice

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUCCIÓN .....                                                       | 8         |
| <b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>                                            | <b>15</b> |
| 1.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MiPYMES) .....                  | 15        |
| 1.1.1 Estratificación .....                                              | 15        |
| 1.1.2 Contexto de las MiPymes .....                                      | 17        |
| 1.1.3 MiPymes de Servicios .....                                         | 25        |
| 1.1.3.1 Innovación en empresas de servicios (Perspectiva/contexto) ..... | 31        |
| 1.1.3.2 KIBS .....                                                       | 35        |
| 1.1.3.2.1 Cadena de Valor KIBS .....                                     | 40        |
| 1.2 TELETRABAJO .....                                                    | 47        |
| 1.2.1 Concepto de Teletrabajo .....                                      | 47        |
| 1.2.2 Ley Federal del Trabajo en materia de Teletrabajo .....            | 49        |
| 1.2.3 Características del teletrabajo .....                              | 51        |
| 1.2.4 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo .....                       | 52        |
| 1.2.5 Enfoques del teletrabajo .....                                     | 53        |
| 1.2.6 Norma 035 .....                                                    | 56        |
| 1.2.7 Norma-037 del Teletrabajo-Condiciones de Seguridad Y Salud .....   | 61        |
| 1.3 INNOVACIÓN .....                                                     | 67        |
| 1.3.1 Definición de Innovación .....                                     | 68        |
| 1.3.2 Tipos de Innovación .....                                          | 72        |
| 1.3.3 Características de la Innovación .....                             | 74        |
| 1.4 INNOVACIÓN EMPRESARIAL .....                                         | 75        |
| 1.4.1 Definición .....                                                   | 75        |
| 1.4.2 Actividades de la Innovación .....                                 | 78        |
| 1.4.3 Componentes de la actividad innovadora .....                       | 79        |
| 1.4.4 Fuentes de Innovación .....                                        | 81        |
| 1.4.5 Proceso Innovador .....                                            | 82        |
| 1.4.6 Principios de la Innovación .....                                  | 83        |
| 1.4.7 Estrategia de la empresa innovadora .....                          | 83        |
| 1.4.8 Gestión de la Innovación .....                                     | 87        |
| 1.5 INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL .....                                      | 94        |
| 1.5.1 Definición .....                                                   | 95        |
| 1.5.2 Conceptos relacionados con Innovación Organizacional .....         | 100       |
| 1.5.3 El Cambio Organizacional .....                                     | 104       |
| 1.5.3.1 Proceso y Planeación del Cambio .....                            | 106       |
| 1.5.3.2 Tipos de Cambio Organizacional .....                             | 110       |
| 1.5.3.3 Resistencia al cambio y Manejo del cambio .....                  | 115       |
| 1.5.3.4 Adaptación Organizacional .....                                  | 120       |
| 1.5.3.5 Innovación en el cambio organizacional .....                     | 122       |
| 1.5.4 Creación de Conocimiento y Aprendizaje .....                       | 124       |
| 1.5.4.1 Gestión del Conocimiento .....                                   | 130       |
| 1.5.4.2 Aprendizaje Organizacional .....                                 | 137       |
| 1.5.5 Diseño y Estructura Organizacional .....                           | 143       |
| 1.5.5.1 Componentes de la Configuración Estructural .....                | 147       |
| 1.5.5.1.1 Factores de Contingencia .....                                 | 150       |
| 1.5.5.1.2 Configuraciones Estructurales .....                            | 156       |
| 1.5.5.2 Nuevas Formas Organizacionales .....                             | 166       |
| 1.5.5.2.1 Organización Ambidiestra .....                                 | 166       |

|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.5.5.2.2 Organización que aprende .....                                                                             | 168        |
| 1.5.5.2.3 Organización en Red .....                                                                                  | 171        |
| 1.5.5.2.4 Empresa Virtual .....                                                                                      | 174        |
| 1.5.5.2.5 Organización Hipertexto .....                                                                              | 175        |
| 1.5.5.2.6 Organización Hipertrebol.....                                                                              | 178        |
| 1.5.5.2.7 Organización Sináptica.....                                                                                | 179        |
| 1.5.6 Gestión de la Innovación Organizacional.....                                                                   | 182        |
| <b>2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                                                                      | <b>187</b> |
| 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                                                                                       | 189        |
| 2.1.1 Alcance de la investigación .....                                                                              | 193        |
| 2.1.2 Métodos y Herramientas de Indagación.....                                                                      | 196        |
| 2.1.3 Participantes.....                                                                                             | 198        |
| 2.1.4 La Investigación-Intervención y el Enfoque de Gestión Socioeconómica para indagación del caso del estudio..... | 198        |
| 2.1.4.1 El Enfoque de Gestión Socioeconómica y el Diagnostico Socioeconómico .....                                   | 199        |
| 2.2 CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INVESTIGACIÓN .....                                                           | 206        |
| 2.3 ESTRUCTURA DE LA INFORMACIÓN.....                                                                                | 210        |
| 2.4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....                                                                                    | 211        |
| <b>3. CASO DE ESTUDIO – EMPRESA FASE .....</b>                                                                       | <b>218</b> |
| 3.1 CONTEXTO DE LA EMPRESA .....                                                                                     | 219        |
| 3.1.1 Perfil de la Organización .....                                                                                | 219        |
| 3.1.1.1 Misión .....                                                                                                 | 220        |
| 3.1.1.2 Visión .....                                                                                                 | 220        |
| 3.1.1.3 Valores.....                                                                                                 | 220        |
| 3.1.1.4 Servicios.....                                                                                               | 221        |
| 3.1.1.5 Proyectos.....                                                                                               | 223        |
| 3.1.1.5.1 Metodología FORU .....                                                                                     | 223        |
| 3.1.1.5.2 Metodología DIN DON .....                                                                                  | 224        |
| 3.1.1.6 Proyectos en desarrollo.....                                                                                 | 225        |
| 3.1.1.7 Mercado .....                                                                                                | 225        |
| 3.1.1.8 Cartera de Clientes .....                                                                                    | 225        |
| 3.1.1.9 Competencia.....                                                                                             | 225        |
| 3.1.2 Estratificación de la Empresa.....                                                                             | 226        |
| 3.1.3 Configuración Estructural .....                                                                                | 227        |
| 3.2 DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO .....                                                                                 | 232        |
| 3.2.1 Proceso del Diagnóstico Socioeconómico .....                                                                   | 233        |
| 3.2.1.1 Fases del Diagnóstico Socioeconómico .....                                                                   | 235        |
| 3.2.1.2 Arquitectura de Intervención .....                                                                           | 236        |
| 3.2.1.3 Estructura de las Entrevistas.....                                                                           | 238        |
| 3.2.1.4 Efecto Espejo .....                                                                                          | 241        |
| 3.2.2 Resultados del Diagnóstico Socioeconómico .....                                                                | 242        |
| 3.2.2.1 Matriz de Convergencias y Divergencias .....                                                                 | 242        |
| 3.2.2.2 Punto de Vista del Experto .....                                                                             | 243        |
| 3.2.2.3 Lo No Dicho.....                                                                                             | 244        |
| 3.2.2.4 Canasta de Soluciones Preliminar .....                                                                       | 245        |
| <b>4. DISCUSIÓN Y PROPUESTA.....</b>                                                                                 | <b>247</b> |
| 4.1. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MiPYMES DE SERVICIOS .....                                                      | 247        |
| 4.1.1 Innovación Organizacional como factor estratégico en las KIBS .....                                            | 253        |
| 4.1.1.2 Estrategias .....                                                                                            | 262        |

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2 PROPUESTA DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL, CASO FASE.....             | 264        |
| 4.2.1 Creación de Valor.....                                           | 264        |
| 4.2.1.1 Estructura de la Organización.....                             | 265        |
| 4.2.1.2 Forma de Organización.....                                     | 271        |
| 4.2.1.3 Cadena de Valor FASE.....                                      | 273        |
| <b>CONCLUSIÓN .....</b>                                                | <b>279</b> |
| <b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                             | <b>285</b> |
| <b>6. ANEXOS.....</b>                                                  | <b>294</b> |
| 6.1 CUADRO DE PRODUCTOS OBJETIVOS, MÉTODOS Y PRESTACIONES (POMP) ..... | 294        |
| 6.2 ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN .....                                 | 295        |
| 6.3 CONTRATO DE CONFIDENCIALIDAD .....                                 | 296        |
| 6.4 TABLA RELACIÓN OBJETIVOS-ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....              | 297        |
| 6.5 ARBORESCENCIA .....                                                | 298        |
| 6.6 GUÍA DE ENTREVISTAS SEAM.....                                      | 300        |
| 6.7 PRESENTACIÓN EFECTO ESPEJO.....                                    | 301        |
| 6.8 MATRIZ DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS ESPECÍFICAS.....            | 304        |

## Índice de Figuras

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGURA 1. MOTIVOS POR LOS QUE LAS MIPYMES NO IMPARTEN CAPACITACIÓN .....            | 19  |
| FIGURA 2. PORCENTAJE Y MOTIVOS DE RECHAZO A CRÉDITOS BANCARIOS.....                 | 20  |
| FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO, AÑO 2017 .....                           | 21  |
| FIGURA 4. MORTALIDAD DE LAS EMPRESAS.....                                           | 22  |
| FIGURA 5. TASAS MENSUALES DE NACIMIENTO Y MUERTES, 2019-2020 .....                  | 22  |
| FIGURA 6. TASAS MENSUALES DE NACIMIENTO Y MUERTES, 2019-2021 .....                  | 23  |
| FIGURA 7. DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS 2018 – 2021 .....                              | 23  |
| FIGURA 8. COMPARATIVO DEL SECTOR DE SERVICIOS CON EL RESTO DE LAS ACTIVIDADES ..... | 26  |
| FIGURA 9. TOTAL DE UNIDADES ECONÓMICAS ENTRE 2003 Y 2021 .....                      | 28  |
| FIGURA 10. PORCENTAJE DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA .....               | 29  |
| FIGURA 11. SECUENCIA DE LA GENERACIÓN Y ENTREGA DE VALOR.....                       | 42  |
| FIGURA 12. CADENA DE VALOR DE LAS KIBS, SIMPLIFICADA.....                           | 43  |
| FIGURA 13. CADENA DE VALOR DE LAS KIBS .....                                        | 44  |
| FIGURA 14. EMBUDO GET, KEEP, GROW.....                                              | 45  |
| FIGURA 15. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN .....                                | 89  |
| FIGURA 16. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDEDURISMO .....                   | 90  |
| FIGURA 17. PLANEACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO .....                                   | 107 |
| FIGURA 18. PROCESO DEL CAMBIO RADICAL .....                                         | 111 |
| FIGURA 19. TIPOS Y GRADO DE CAMBIO .....                                            | 113 |
| FIGURA 20. CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO.....                                         | 127 |

|            |                                                                                                     |     |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGURA 21. | ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO .....                                                                      | 129 |
| FIGURA 22. | PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....                                                           | 134 |
| FIGURA 23. | PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, SU IMPACTO EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES Y RESULTADOS ..... | 136 |
| FIGURA 24. | ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA SIMPLE.....                                                                | 157 |
| FIGURA 25. | ESQUEMA DE LA BUROCRACIA MAQUINAL .....                                                             | 158 |
| FIGURA 26. | ESQUEMA DE LA BUROCRACIA PROFESIONAL .....                                                          | 159 |
| FIGURA 27. | ESQUEMA DE LA FORMA DIVISIONAL .....                                                                | 161 |
| FIGURA 28. | ESQUEMA DE LA ADHOCRACIA .....                                                                      | 162 |
| FIGURA 29. | DIMENSIONES DE LAS CINCO CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES. ....                                        | 165 |
| FIGURA 30. | LA ORGANIZACIÓN HIPERTEXTO .....                                                                    | 177 |
| FIGURA 31. | EL TRÉBOL DE LAS CUATRO HOJAS .....                                                                 | 201 |
| FIGURA 32. | EJEMPLIFICACIÓN DEL CUERPO DE LA HIPÓTESIS O ARBORESCENCIA .....                                    | 209 |
| FIGURA 33. | DIAGRAMA DE FLUJO.....                                                                              | 217 |
| FIGURA 34. | LOGOTIPO DE FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO EN SALUD EMPRESARIAL .....                             | 219 |
| FIGURA 35. | MATRIZ FORU.....                                                                                    | 223 |
| FIGURA 36. | EJEMPLO DE GRÁFICO DE RADAR FORU.....                                                               | 224 |
| FIGURA 37. | ORGANIGRAMA FASE.....                                                                               | 229 |
| FIGURA 38. | PROCESO DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO .....                                                        | 234 |
| FIGURA 39. | FASES DE DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO .....                                                           | 235 |
| FIGURA 40. | ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN FASE .....                                                             | 236 |
| FIGURA 41. | BUROCRACIA PROFESIONAL, PROPUESTA DE CONFIGURACIÓN FASE .....                                       | 267 |
| FIGURA 42. | ESTRUCTURA ADHOCRÁTICA, PROPUESTA DE CONFIGURACIÓN FASE .....                                       | 269 |
| FIGURA 43. | CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL PROPUESTA PARA FASE .....                                                 | 271 |
| FIGURA 44. | PROPUESTA DE CADENA DE VALOR PARA FASE.....                                                         | 275 |

## Índice de Tablas

|          |                                                                 |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| TABLA 1. | ESTRATIFICACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....     | 16  |
| TABLA 2. | NÚMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO, 2018.....                        | 18  |
| TABLA 3. | TÉCNICAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....             | 119 |
| TABLA 4. | ESTIMULA PARA LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO .....                   | 123 |
| TABLA 5. | COMPONENTES DE LA CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL.....                | 147 |
| TABLA 6. | VARIABLES INDEPENDIENTES, INTERMEDIAS Y DEPENDIENTES .....      | 156 |
| TABLA 7. | LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ... | 185 |

|           |                                                     |     |
|-----------|-----------------------------------------------------|-----|
| TABLA 8.  | ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN.....                   | 191 |
| TABLA 9.  | ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....                    | 196 |
| TABLA 10. | DISFUNCIONAMIENTO HIPERTROFIADOS .....              | 202 |
| TABLA 11. | TABLA DE ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....               | 216 |
| TABLA 12. | TOPE MÁXIMO COMBINADO .....                         | 227 |
| TABLA 13. | CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL FASE.....                 | 229 |
| TABLA 14. | PLANIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....               | 240 |
| TABLA 15. | FUENTES DE INFORMACIÓN.....                         | 240 |
| TABLA 16. | CANASTA DE SOLUCIONES.....                          | 245 |
| TABLA 17. | CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL PROPUESTA PARA FASE ..... | 266 |

## Introducción

*“La innovación es el motor del crecimiento y el cambio.”*

- Peter Drucker

La innovación es un campo de posibilidades que ofrece múltiples beneficios con su aplicación, diferenciando a la organización de su competencia y desarrollando capacidades de resiliencia, adaptación, flexibilidad y respuesta a los entornos complejos y dinámicos. Sin embargo, solo se llega a contemplar una parte de ella, dejando de lado múltiples beneficios que se pueden obtener con los distintos tipos de innovación.

Para las MiPymes, abrir su perspectiva a las distintas ventajas que le ofrece la innovación les posibilita una transformación completa, pues fortalece las probabilidades de crecimiento a pesar de los tiempos inestables, la incertidumbre y las adversidades que se presenten. En especial aquellas que le ayudan a crear los elementos que necesitan para convertirlas en organizaciones innovadoras.

La innovación organizacional se puede entender como un motor de transformación interno que responde a los cambios externos, creando las bases para que la innovación sea un proceso continuo y se desarrolle una cultura enfocada en la innovación y la mejora constante en la organización.

En esta introducción, analizaremos la importancia de la innovación organizacional en las MiPymes y en las empresas de servicio intensivas en conocimiento, y discutiremos la problemática en materia de innovación que tiene la empresa y qué factores la inhiben en ellas.

En la actualidad, las empresas se desarrollan en entornos que evolucionan con rapidez, afrontando diversas circunstancias nacionales e internacionales (sociales, económicas, políticas y culturales) que afectan directamente su forma de desarrollarse, perturbando sus actividades diarias, su forma de organización y obligándolas a adaptarse a nuevas realidades, retos y exigencias para sobrevivir.

Según el INEGI hasta el 2019, en México el 99.8% de las empresas del país pertenecen a las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, 4.1 millones de MiPymes, siendo estas la base de la economía al aportar el 52% del PIB y el 72% de los empleos, contribuyendo al

crecimiento socioeconómico a nivel local, regional y nacional, siendo estas el principal motor de la economía del país.

A finales del 2020, el INEGI presentó el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), resultados de la situación de las MiPymes en el contexto de la crisis derivada de la pandemia del COVID-19. Se reportó que el 20.8% de la MiPymes, es decir, aproximadamente 1 millón de empresas se vieron en la necesidad de cerrar definitivamente al no poder adaptarse con rapidez y continuar ante las restricciones impuestas, provocando 4.15 millones de desempleos y derivando en una crisis socioeconómica nacional y en una disminución del 8.1% de creación de MiPymes.

Debido al alto grado de mortalidad al que están expuestas las MiPymes, son más vulnerables ante una crisis, sufriendo diversas afectaciones internas y externas, pues se enfrentan a distintas barreras estructurales, y aunque se adaptan a las circunstancias de su entorno, no lo realizan con la rapidez necesaria al ritmo tan acelerado en el que se desarrollan, principalmente por factores como la falta de conocimiento, formación, capacitación o la falta de innovación empresarial u organizacional; pues la innovación toma mayor relevancia para las pymes ante situaciones de crisis.

Otro tipo de empresas que están tomando mayor relevancia en las economías en desarrollo son las empresas de servicios intensivas en conocimiento, consideradas como el motor de la economía, generando ideas, soluciones y servicios innovadores que impulsan el progreso y la competitividad, de sí mismas y de sus clientes, pues a través de sus servicios transmiten conocimiento e innovación. Sin embargo, para que estas empresas prosperen deben ceñirse a la innovación organizacional, creando una cultura que fomente la creatividad, la colaboración y la toma de riesgos.

De acuerdo con un estudio desarrollado por KPMG sobre el Panorama de la innovación en México y Centroamérica, el 83% de las empresas en México concordó que “la innovación es más relevante para su estrategia tras la disrupción generada por COVID-19” (KPMG, 2021); sin embargo, solo el 67% de las empresas destina del 2% al 5% de sus ingresos en inversiones a la innovación, únicamente 3% de las empresas cuenta con un nivel de innovación maduro, y solo el 39% de estas empresas ofrece reconocimiento o premios por el desarrollo y la promoción de la innovación dentro de su organización. (KPMG, 2021)

Estas cifras reflejan el rezago en materia de innovación que existe en las empresas del país, pues las MiPymes, según la OCDE (citado por Arreola, 2019), son las menos innovadoras, a pesar de que cuentan con el potencial y la flexibilidad de mejorar sus capacidades innovadoras.

En tal sentido, existen diversos factores que inciden en la capacidad de innovar de las pymes como obstáculo o restricción, afectando sus resultados por falta de: acceso a financiamiento, personal calificado, interacción entre empresas e instituciones, formación, capacitación y desarrollo del personal, investigación, gestión empresarial, adopción de tecnología, presencia en línea, integración de cadenas de valor actualizadas, cultura de innovación, políticas adecuadas, visión y estrategia, alineación entre áreas, planeación estratégica y gestión financiera; así como, la escasa pertenencia a redes, desconocimiento de las tendencias tecnológicas, incapacidad de seguir planes, uso de herramientas obsoletas, competencia desleal y desconocimiento del mercado y la competencia. (OECD, 2013. 110 – 111 pp.; Arreola, 2019; KPMG, 2021)

Estas barreras inhiben los procesos de innovación en las empresas y organizaciones, siendo esta, un elemento clave para su supervivencia y crecimiento en el largo plazo, aplicando los procesos de innovación en las distintas áreas de la empresa para potenciar y mejorar sus capacidades en competencia, productividad y rendimiento, no solo en tiempo de crisis.

Entonces, si la innovación propicia el desarrollo de distintas capacidades y crea ventajas competitivas, la pregunta que da origen a la investigación es, ¿qué fundamentos necesitan desarrollar las MiPymes para incrementar la innovación en sus procesos de gestión y organización, para el fortalecimiento, creación de valor, competitividad y mejora de resultados, tomando como caso de estudio la empresa Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial (FASE)?

Como parte de la metodología de investigación que guía este proyecto se realizan dos hipótesis, minimal y maximal, las cuales responden la pregunta de investigación anteriormente postulada desde la suposición de una posible explicación del problema a investigar, y orientan la recolección, procesamiento y análisis de toda la investigación.

La hipótesis minimal presentada a continuación es una explicación y respuesta a la pregunta de investigación desde el caso de estudio, por lo tanto, se postula que los fundamentos que pueden desarrollar las MiPymes para ser más innovadoras son: cambios en las formas de trabajo, organización de trabajo, liderazgo, diseño de la estructura organizacional, gestión de conocimiento, procesos de asimilación del cambio, ambiente y cultura organizacional, entre otros. Es decir, todos aquellos cambios que impacten en la gestión y organización y que no han sido aplicados por la misma o que busquen una mejora significativa para la empresa.

Estos implican un cambio deliberado o planificado en diversos aspectos de la organización, cuyo objetivo, es la mejora de los resultados generales que doten de adaptabilidad y capacidad de respuesta a las circunstancias que se le presenten y que permitan integrar la innovación en todas sus funciones para enfrentar los constantes desafíos del entorno y aprovechar las oportunidades emergentes. Esta transformación interna de la organización puede investigarse desde la innovación organizacional, pues trabaja desde los factores internos de la organización para propiciar un cambio en ella.

Ahora bien, la hipótesis maximal se desarrolla a partir del supuesto teórico del tema de investigación, por ende, de acuerdo con los estudios sobre la innovación organizacional esta es considerada como una condición previa o complementaria para las aplicaciones de otras innovaciones, así como la base para la mejora y transformación de la organización; pues a través de la introducción de elementos nuevos o mejorados métodos y sistemas de organización aplicados a la organización de trabajo, prácticas y procedimiento de negocio, estructura organizacional o relaciones externas (OECD. 2005. 54 p.; Salmerón et al. 2019), se busca mejorar la capacidad de innovación de la empresa.

De esta manera, la innovación organizacional permite estudiar los fundamentos necesarios a modificar o introducir para crear las condiciones necesarias para una capacidad innovadora en la organización y su uso como estrategia, como puede ser un nuevo diseño en la estructura organizacional, una gestión del conocimiento, una mejora en la asimilación y aceptación del cambio, una nueva forma de trabajo o una mejora en su cadena valor.

Desde esta perspectiva, la innovación organizacional surge como una de las opciones más idóneas para aplicar en las organizaciones en tiempos de incertidumbre, pues se le considera como un mecanismo que ayuda a las organizaciones a “adaptarse a las condiciones

cambiantes de competencia, avance tecnológico y expansión del mercado mediante la producción de nuevos productos, técnicas y sistemas.” (Hadi Razavi et al. 2013. 227 p.)

De acuerdo con lo anterior, se efectuó una investigación-intervención en la empresa Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial, categorizada como KIBS<sup>1</sup>, para estudiar su estado actual y con base en eso, proponer los fundamentos que de acuerdo con la innovación organizacional podemos efectuar para reconfigurar o mejorar, para promover la innovación en la organización.

Al igual que con la pregunta de investigación y los objetivos a continuación expuestos, el trabajo finaliza con la propuesta y validez o invalidez de la hipótesis miminal y maximal en la conclusión.

De esta forma, el objetivo general de la investigación es “describir y explicar los fundamentos que impulsan y fomentan la innovación, a través de la innovación organizacional en las MiPymes, así como su impacto en la creación de valor, competitividad y fortalecimiento, como elemento esencial para su permanencia y crecimiento, a través del caso de estudio de la empresa FASE”.

Esto a través del cumplimiento de una serie de objetivos particulares que nos guiarán en el proceso de estudio del tema de investigación “La innovación organizacional”, y del caso de estudio en la empresa FASE. Estos objetivos se centran en:

- Efectuar un diagnóstico socioeconómico utilizando el enfoque de gestión socioeconómica para evaluar el estado actual de la empresa FASE.
- Analizar el impacto de la innovación organizacional en las MiPymes de servicios, con especial énfasis en las empresas de tipo KIBS, así como los factores que pueden inhibir la innovación con el caso de la empresa FASE.
- Generar propuestas para la creación de valor y crear estrategias orientadas a mejorar la capacidad de innovación de la empresa FASE.

A lo largo de este proyecto de investigación se presenta la profunda investigación que se realizó sobre el tema principal, la aplicación de la metodología de investigación, los

---

<sup>1</sup> KIBS es el acrónimo en ingles de Knowledge Intensive Business Services, o en español servicios empresariales intensivos en conocimiento.

resultados del diagnóstico socioeconómico, la discusión de los temas, las propuestas de innovación organizacional y las conclusiones del proyecto.

En el capítulo 1 correspondiente al marco teórico, se describe toda la base teórica del proyecto, que se realizó a través de una exhaustiva revisión de la literatura sobre la innovación organizacional y el contexto de las MiPymes. Se exponen temas sobre la estratificación y contexto de las MiPymes de servicio y consultoría, la innovación en las empresas de servicio, las KIBS y su cadena de valor, el teletrabajo, la innovación, la innovación empresarial y la innovación organizacional.

En la innovación organizacional se amplía la investigación en tres teorías: el cambio organizacional, la creación de conocimiento y aprendizaje organizacional, y la estructura organizacional, pues a partir de ellas se estudia y entiende la innovación de este tipo.

En el capítulo 2 se explica la metodología de la investigación que se efectuó en la construcción del proyecto de investigación. En él se describe el tipo de investigación que se realizó, el enfoque, alcance, métodos de indagación y técnicas de investigación. Además, se explica cómo se construyó y estructuró el conocimiento sobre el enfoque cualimétrico y la estrategia metodológica que nos sirvió de guía para llevar a cabo el proyecto y cumplir cada uno de los objetivos plasmados.

En el capítulo 3 se presenta el caso de estudio de FASE, donde se da un contexto general de la organización para entender cómo funciona, trabaja, qué tipo de servicios ofrece y la competencia que enfrenta. Además, se explica cómo se llevó a cabo el diagnóstico, el proceso que se siguió y los resultados que obtuvimos de su aplicación. El propósito es conocer cómo se encontraba la empresa al inicio de la investigación e identificar sobre qué elementos podemos trabajar.

El capítulo 4 presenta la discusión y propuesta, en él se describe y explica cómo la innovación organizacional ayuda a las KIBS a mejorar su capacidad de creación y gestión del conocimiento e innovación. Además, se presentan las propuestas con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de los fundamentos a mejorar.

Para finalizar, se encuentra la conclusión, donde se expone si se respondió a la pregunta de investigación, si se validó o invalidó la hipótesis y si se cumplieron cada uno de los objetivos.

Además, se proponen nuevas líneas de investigación en materia de innovación y servicios empresariales intensivos en conocimiento.

## **1. Marco Teórico**

El presente marco teórico tiene como objetivo proporcionar una base teórica sólida y fundamentada sobre el tema de investigación, la innovación organizacional, y sobre sus temas a fines, para contextualizar la investigación, relacionándola con teorías, conceptos y estudios previos. De esta forma, la investigación teórica aquí presentada, guía el desarrollo del estudio para comprender en profundidad el tema y su aplicación y relación con el caso de estudio.

### **1.1 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes)**

Las MiPymes desempeñan un papel de gran importancia en las economías actuales de los países, al aportar un gran porcentaje del PIB y trabajos a la sociedad. Su flexibilidad, un grado de adaptabilidad alta y una mayor facilidad en su toma de decisiones, le permiten hacer frente a los cambios en la continua evolución de su entorno y contribuir con beneficios socioeconómicos a nivel nacional, regional y local.

Sin embargo, las MiPymes enfrentan diferentes situaciones que obstaculizan su desarrollo, desde la falta de fomento por parte del gobierno, hasta aspectos macroeconómicos, que les impiden crecer y mantenerse estables, debido a las condiciones en las que se encuentran. (Bárdan, et al. 2002. 68 p.)

Además, de la falta de un alto grado de cualificación en distintas áreas, en tecnologías de la información y comunicación, en la digitalización de sus actividades, y en una adecuada gestión, que se puede ver influenciada por la falta de inversión, lo que hace que su grado de crecimiento o supervivencia sea bajo, al no poder ser competitivos ante las grandes empresas.

Por lo tanto, es importante entender el contexto en el que se desarrollan las MiPymes en México, ante los tiempos inestables provocados por la pandemia, principalmente enfocada en el sector de servicios de acuerdo con el sector de la empresa de la presente investigación, y conocer la estratificación establecida para MiPymes de acuerdo con los distintos sectores, para comprender las necesidades, según su tamaño.

#### **1.1.1 Estratificación**

Determinar la estratificación de las MiPymes permite precisar el tamaño de la empresa y determinar los rasgos y problemas que afectan la competitividad. En México, para diferenciar

los distintos tamaños de las empresas, se estratifica de acuerdo con el número de trabajadores o las ventas anuales. (Sánchez. 2007. 68 p.)

De acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicado en el Diario oficial de la federación en 2009, la estratificación dependerá del sector económico al que pertenezca la MiPymes (industrial, comercial o de servicio), esto permite establecer los rangos adecuados en el número de trabajadores y las ventas anuales; y diferenciar a las empresas intensivas en mano de obra de las que generan ventas significativamente altas, de este modo se podrá determinar los programas enfocados a cada empresa de acuerdo al sector y promover su creación, competitividad, productividad y participación en los mercados nacionales e internacionales.

Según lo establecido en el Diario Oficial de la Federación (2009), los criterios de estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, son:

**Tabla 1. Estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa**

| Estratificación |                       |                                 |                                        |                        |
|-----------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------------------|------------------------|
| Tamaño          | Sector                | Rango de número de trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
| Micro           | Todas                 | Hasta 10                        | Hasta \$4                              | 4.6                    |
| Pequeña         | Comercio              | Desde 11 hasta 30               | Desde \$4.01 hasta \$100               | 93                     |
|                 | Industria y Servicios | Desde 11 hasta 50               | Desde \$4.01 hasta \$100               | 95                     |
| Mediana         | Comercio              | Desde 31 hasta 100              | Desde \$100.01 hasta \$250             | 235                    |
|                 | Servicios             | Desde 51 hasta 100              |                                        |                        |
|                 | Industria             | Desde 51 hasta 250              | Desde \$100.01 hasta \$250             | 250                    |

Nota. Obtenida de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, DOF, 2009.

De acuerdo con lo establecido en la tabla anterior, el tamaño y puntaje de la empresa se podrá determinar por medio de la siguiente fórmula (DOF. 2009. 02 p.):

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (\text{Número de Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Total de Ventas Anuales}) \times 90\%.$$

En donde el tope máximo combinado debe ser igual o menor al establecido en su categoría.

Además de conocer la estratificación establecida para las MiPymes en México, cada sector económico cuenta con rubros y características que las definen y que ayudan a comprender con un mayor panorama cada empresa que conforma cada sector, lo cual permite también su clasificación.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018 (SCIAN), los sectores económicos en México estarán conformados por distintos subsectores, abarcando los distintos giros de las empresas que existen.

El sector comercial cuenta con dos subsectores económicos, cumplen el papel de distribuidores de empresas grandes, por lo que solo mantienen el producto de forma temporal y lo ofrecen directamente hasta el consumidor sin ninguna modificación. El sector de servicios tiene 13 subsectores, desde servicios financieros, no financieros, de alquiler, sociales, profesionales, turísticos, de educación, etc. Estas empresas ofrecen sus servicios a la sociedad o empresas privadas o públicas, el servicio es intangible prestado al consumidor final. Y por último, el sector industrial o manufacturero el cual cuenta con 16 subsectores económicos, dedicados a “la transformación o manufactura de productos que pueden estar orientados al público en general o sus clientes pueden ser otras empresas de la cadena productiva.” (Reyes-López. 2018. 5 pp.).

Esta información permite una clasificación y estratificación correcta de las MiPymes en México, la cual apoyará en la detección de las necesidades e impulsará la creación y el aumento de la competitividad y productividad, con las estrategias adecuadas a su sector y estratificación.

### **1.1.2 Contexto de las MiPymes**

La pandemia de COVID-19 marcó un antes y un después para las MiPymes en México. Estas ya enfrentaban diversos problemas y desventajas que dificultaban su competitividad y supervivencia. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, las brechas se ampliaron aún más, ya que muchas tuvieron que detener sus actividades y no lograron adaptarse al cambio con la rapidez que las circunstancias exigían. Como resultado, sus ingresos disminuyeron y muchas MiPymes tuvieron que cerrar.

Entre los principales problemas que enfrentaban las MiPymes antes de la pandemia se encontraban (Bárdan, et al. 2002. 68 p.):

- Altos costos en materia prima, materiales y componentes.
- Imposiciones tributarias.
- Altas tasas de interés en créditos, o falta de acceso a financiamiento.
- Desactualización en tecnología o maquinaria.
- Elevados costos en mantenimiento, transporte, comunicación, etc.
- Falta de capacitación, y capacidad en la creación de conocimiento para un aprendizaje organizacional.
- Y falta de oportunidades o fomentos para las MiPymes.

Estos problemas pueden ser derivados por el tamaño de la organización al no tener la capacidad de reducir costos o acceder a financiamientos; una falta de experiencia o mala gestión, poco valor agregado a sus bienes o servicios y falta de contacto confiables.

Hasta la última encuesta realizada por el INEGI en el 2018 y publicada en el 2019, las MiPymes aportaban en una gran mayoría a la economía y la sociedad del país, con la generación de un 72% de empleos y un 52 % al PIB del país. Registrando un total estimado de “4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en México, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.” (INEGI y Secretaria de Economía. 2019) Abarcando el 99.8% de MiPymes en México.

**Tabla 2. Número de empresas por tamaño, 2018**

| Tamaño                               | Empresas         |               |
|--------------------------------------|------------------|---------------|
|                                      | Número           | Participación |
| Microempresas                        | 4 057 719        | 97.3          |
| Pequeñas y medianas empresas (PyMES) | 111 958          | 2.7           |
| <b>Total</b>                         | <b>4 169 677</b> | <b>100.0</b>  |

Nota. Véase en INEGI y la Secretaria de Economía en 2019.

Según estudios sobre el estado general de las MiPymes realizados en 2019 por la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se examinaron aspectos como la capacitación, el acceso a créditos, las acciones para resolver problemas, los apoyos gubernamentales, el financiamiento y la participación a nivel internacional. Estos estudios revelaron resultados que permiten comprender el contexto en el que se ubicaban las MiPymes antes de la pandemia, los cuales se presentan a continuación.

En cuanto a la capacitación, INEGI (2019) reportó que en 2017, el 15.3% de las MiPymes ofrecieron capacitación a sus empleados, evidenciando una disparidad de género entre el 61% de los hombres al 39% de las mujeres. Las Pymes proporcionaron más capacitación, con un 55.1%, en contraste con las microempresas, que solo ofrecieron un 14.2%. Por otra parte, las MiPymes del sector servicios ofrecieron mayor capacitación a sus trabajadores, con un 21.1%, en comparación con los otros sectores, el sector manufacturero con un 14.6% y el sector comercial con un 11.4%.

Entre los motivos que proporcionaron las MiPymes encuestadas para no realizar capacitaciones, destacan con un 72.2% que las habilidades y conocimientos de sus trabajadores son los adecuados para las actividades a realizar. Con un 13.2% que las personas contratadas están bien capacitadas, y con un 4.7% que los costos son elevados. La siguiente grafica del INEGI ilustra esta información.

**Figura 1. Motivos por los que las MiPymes no imparten capacitación**

**Distribución del número de empresas que no impartieron capacitación según causa para no impartirla, 2017**

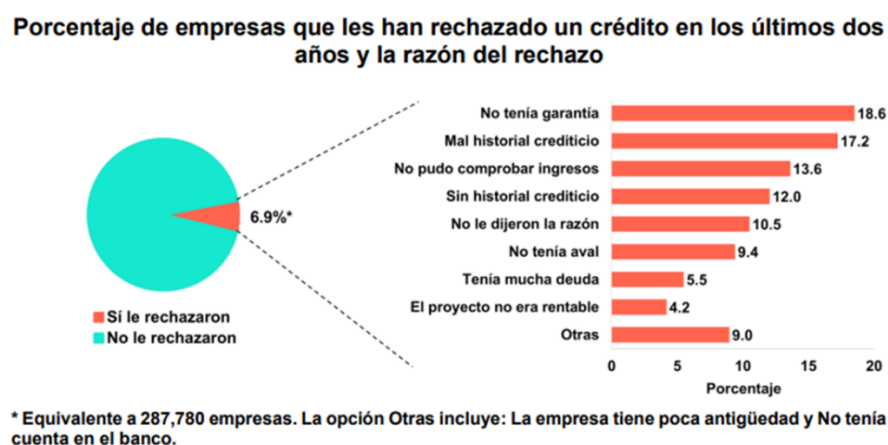


Nota. Véase en la Secretaría de Economía e INEGI, 2019.

Además, se examinó el porcentaje de MiPymes que procedieron a tomar medidas para solventar los problemas presentados, obteniendo los siguientes resultados: el 25% de las MiPymes adoptó medidas para solventar los problemas, mientras que el 21.5% logró resolver el problema sin efectuar acciones adicionales. En términos generales, las pymes son las que más frecuentemente ejecutan acciones para solventar dificultades y aplicar mejoras continuas, representando un 34.3% de las empresas (INEGI, Secretaría de Economía, 2019).

Otro rubro reportado por INEGI (2019), fue las probabilidades de accesos a créditos bancarios para las Mipymes, revelando que 7 de cada 10 empresas aceptarían un crédito. De estas, el 39.8% de las pymes y el 26% de las microempresas estarían dispuestas a aceptarlo. El porcentaje restante de MiPymes rechazaron el crédito bancario, los dos principales motivos son la falta de garantía (18.6%), y un mal historial crediticio (17.2%). En la siguiente gráfica se muestran los demás motivos dados para rechazar los créditos bancarios.

**Figura 2. Porcentaje y motivos de rechazo a créditos bancarios**

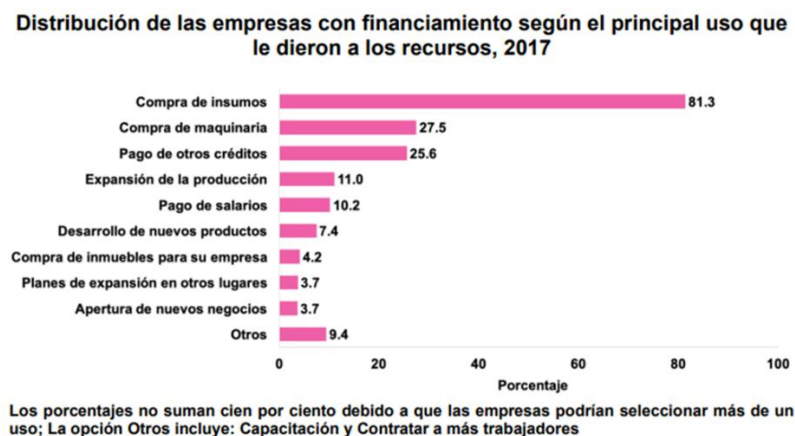


Nota. Proporcionada por el INEGI y la Secretaría de Economía, 2019.

El rubro siguiente se refiere al acceso a programas y fomentos gubernamentales, en el cual se estima que solo el 14.8% de las Mipymes conocen los programas de apoyo del gobierno del Instituto Nacional del emprendedor y de la Red de Apoyo al Emprendedor.

El acceso a financiamiento es uno de problemas más habituales entre las MiPymes, no obstante, el estudio llevado a cabo por INEGI (2019) reveló las empresas que tuvieron acceso a distintos financiamientos y cuáles fueron los destinos de estos. De acuerdo con los hallazgos, el 81.3% lo empleo para adquirir insumos, el 27.5% en la compra de maquinaria y el 25.6% para el pago de otros créditos. En la gráfica a continuación se muestran los demás usos que tuvieron las MiPymes con el financiamiento.

**Figura 3. Distribución del financiamiento, año 2017**



Nota. Proporcionada por el INEGI y la Secretaría de Economía, 2019.

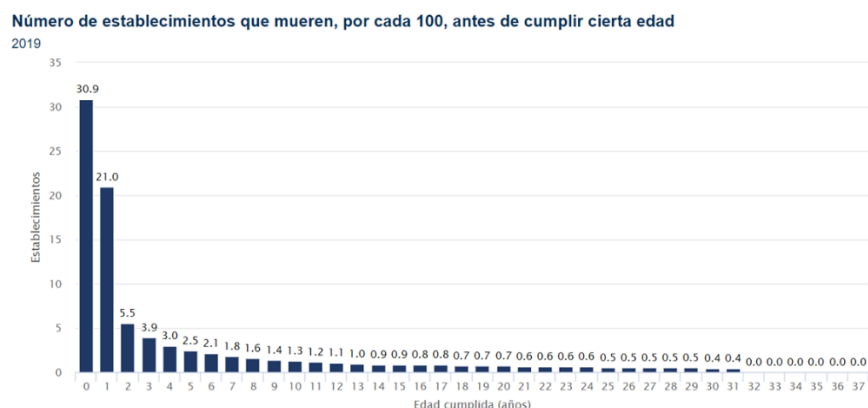
El último rubro estudiado es la participación de las MiPymes Mexicanas en las cadenas globales de valor, donde el 95.4% las empresas no cuentan con participación, por la falta de información para realizar esta participación (34.8%), el giro de la empresa (25.5), no lo considera necesario (19.1%) o no les interesa participar (15.5%).

Del porcentaje 4.6% que si participa en las cadenas globales de valor, considera que los beneficios obtenidos son: un 28.4% el acceso a otros mercados, el 19% mayor estabilidad en la demanda y los precios, el 18.5% mejores prácticas en administración y planeación, un 14.7% generar un historial crediticios, el 11.5% el acceso a capacitación y asistencias técnica, y el 7.9% certificación de capacidades u otros; según los resultados obtenidos en los años 2016-2017. (INEGI. Secretaría de Economía. 2019)

Por otro lado, INEGI (s.f.) en el 2019 efectuó un estudio que permitió ver el grado de supervivencia y mortalidad de las MiPymes, este proporciono los datos promedio de la esperanza de vida de las MiPymes desde su creación (8.4 años), y la probabilidad de muerte, que disminuye conforme más edad tienen, siendo más alta los primeros 2 años.

En la siguiente gráfica proporcionada por el INEGI se muestra la mortalidad de los negocios, conforme a la edad y el número de establecimientos, donde se observa que la probabilidad de muerte va decreciendo con el paso del tiempo

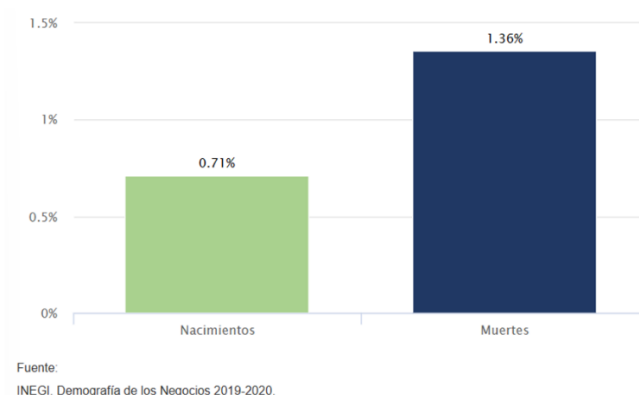
**Figura 4. Mortalidad de las empresas**



Nota. Proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), s/f.

Tras la pandemia y con el fin de determinar el impacto de supervivencia y mortalidad de las MiPymes, el INEGI (s.f.) examinó los períodos 2019 - 2020 y 2019 - 2021, con el propósito de mostrar el porcentaje de muertes y nacimientos en los períodos mencionados. Se encontró que la tasa mensual de muertes es de 1.36%, mientras que la cantidad de nacimiento es del 0.71%, con respecto al primer periodo, es decir, de 10,000 Mipymes, 136 mueren y 71 nacen.

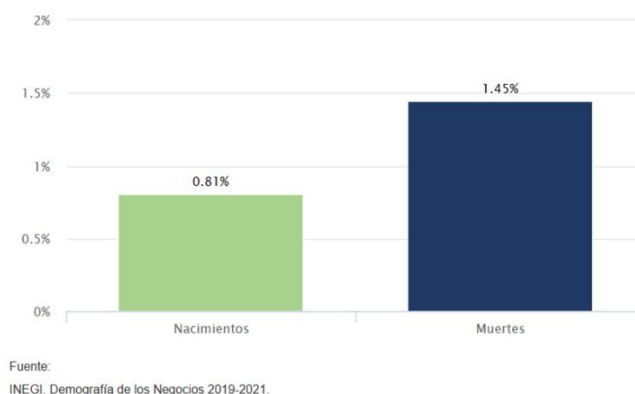
**Figura 5. Tasas mensuales de nacimiento y muertes, 2019-2020**



Nota. Proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), s/f.

En el segundo periodo, 2019 – 2021, la tasa de muertes mensual incremento a 1.45%, mientras que la tasa de nacimientos mensual aumento 0.81%; en otros términos, de 10,000 negocios, 145 mueren y solo 81 nacen.

**Figura 6. Tasas mensuales de nacimiento y muertes, 2019-2021**

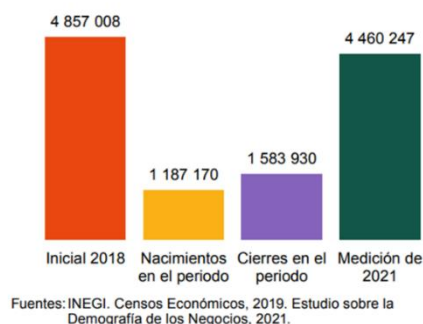


Nota. Proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), s/f.

Con base en los datos previamente expuestos, se puede inferir que la pandemia ha alterado la esperanza de vida de las MiPymes, debido a que la incertidumbre generada por la pandemia provocó que numerosos negocios cerraran o suspendieran sus actividades. A pesar de la creación de MiPymes, no fueron en la misma proporción que en años previos a la pandemia.

Otros estudios efectuados por el INEGI en colaboración con la CNEC<sup>2</sup> (2022), sobre la misma línea de la demografía de los negocios, revelo que el periodo del 2018 al 2021 nacieron 1 187 170 millones de Mipymes y cerraron 1 583 930, afectados por el entorno inestable.

**Figura 7. Demografía de los negocios 2018 – 2021**



Nota. Proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Cámara Nacional de Empresas de consultoría (CNEC), 2022.

<sup>2</sup> Acrónimo de Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.

Las circunstancias ocasionadas por la pandemia también pueden percibirse y usarse como una oportunidad para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y las necesidades presentes. No obstante, el impacto que se tuvo en las MiPymes de México, hasta febrero de 2021, indica que el 85.5% de las empresas fueron afectadas, pero lograron proseguir a pesar de las condiciones. Estas afectaciones, según el INEGI y CNEC (2022), se reflejaron en tres rubros:

- Disminución en los ingresos, pues de abril de 2020 a febrero de 2021, las Mipymes mostraron una baja del 85.1% al 73.8%, respectivamente.
- Baja demanda, que tuvo su cúspide en el 2020 con un 67.6%, reduciendo para 2021 a 50.2%.
- Afectación en la remuneración, con una disminución del 17.8% en 2020 al 13.2% en 2021.

Como se puede observar, las MiPymes enfrentaron diversos retos y brechas que, por falta de información, profesionalización y desinformación sobre apoyos económicos, derivaron en una menor participación, financiamiento y capacitación. Teniendo como resultado para las Mipymes un bajo desempeño, escaso crecimiento y poca competitividad frente a grandes empresas y un mercado adverso y dinámico. Con presupuestos limitados y falta de acciones digitales, estas empresas enfrentan dificultades para integrarse en los mercados y las cadenas productivas globales. Y en los casos más drásticos, se exponen a un alto grado de mortalidad, exacerbado por los impactos radicales de la pandemia de COVID-19.

Para que las MiPymes puedan seguir creciendo y desarrollándose ante el incierto entorno que dejó la pandemia y los constantes cambios y avances del mercado, es necesario que las MiPymes busquen profesionalizarse, sistemas más eficientes, mejor gestión de sus actividades, aplicación de mayor capacitación, enfocar su nicho de mercado y apostar por la tecnología y la digitalización. Esto les permitirá ser más flexibles, independientes, colaborativas, mejorar la comunicación y en consecuencia ser más competitivos y adaptativas a los cambios. (Coaching, 2022)

Las empresas tendrán que hacer uso y fomentar la creación de nuevo aprendizaje y la utilización de herramientas tecnológicas para mayores oportunidades de crecimiento y

desempeño, de esta forma, podrán hacer frente y permanecer ante las circunstancias de su entorno. (Bancomer BBVA México, 2022)

### **1.1.3 MiPymes de Servicios**

Después de conocer el contexto general de las MiPymes en México, y con respecto a la intervención-investigación presente, es necesario entender el contexto del sector servicios en general en México, y en específico el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos; para poder entender el entorno en el que se desarrollan las MiPymes, y las necesidades, brechas y oportunidades que tienen las empresas.

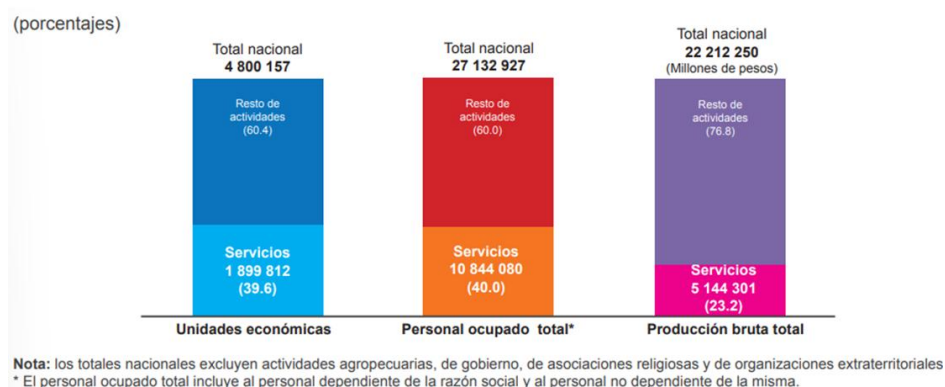
Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018 (SCIAN), las empresas de servicios se agrupan en 11 sectores, donde cada uno tendrá su propio subsector de acuerdo con el fin al que se dirigen. Los sectores en servicios son (INEGI. 2019. 53 p.):

- 51 Información en medios masivos.
- 52 Servicios financieros y de seguros.
- 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
- 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- 55 Corporativos.
- 56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación.
- 61 Servicios educativos.
- 62 Servicios de salud y de asistencia social.
- 71 Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.
- 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
- 81 Otros servicios, excepto actividades gubernamentales: compuesto por subsectores de procesos de producción, reparación y mantenimiento, servicios personales, asociaciones, organizaciones y empleados domésticos.

De acuerdo con datos del INEGI (2019) los servicios representan 39.6% de total a nivel nacional, después del comercio, un 40% del personal ocupado y una aportación al PIB de 23.2% (53 p.).

Esto indica que hasta el año 2018, existían 1, 899, 812 empresas de servicios, con un total de 10, 844, 080 personas laborando en ellas, representando el 54.7% de hombres y 45.3% de mujeres. En la siguiente gráfica proporcionada por el INEGI (2019) se puede observar los porcentajes a nivel nacional del sector de servicios en unidades económicas, personal laborando y el producto interno bruto, en comparación con los otros sectores.

**Figura 8. Comparativo del sector de servicios con el resto de las actividades**



Nota. Proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2019.

Estos estudios del INEGI (2019) también abordaron otros temas, ahora centrados en las empresas del sector de servicios, los cuales evidencian lo siguiente:

- Las Mipymes del sector de servicios cuenta con una brecha de participación laboral entre hombres y mujeres. Las micro y pequeñas empresas tiene un 48.5% y un 47.6% de colaboración de mujeres, y las medianas de un 45.5%.
- Según estadísticas de concentración de las Mipymes de servicio, estas se ubican en mayor proporción en la zona centro del país, en Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala, Morelos, Estado de México y Ciudad de México, representando el 28.8% de las MiPymes de servicios, un 38% del personal laboral, y un 51.2% de aportación a los ingresos a nivel nacional. De ellas, 94.2% son micro, 4.6% pequeñas y 0.6% medianas empresas.
- Los resultados también arrojaron que el 26.3% de microempresas tienen menos de 2 años de existencia y 34.6% ya son consideradas mayores. En cuestión de las pequeñas y medianas empresas, la mayoría se encuentra ubicada en la edad de joven, adulta y mayor.

- Se crearon menos pymes que microempresas de servicio.
- También se obtuvo que el uso de herramientas tecnológicas y digitales estuvo más presente en medianas empresas, con el uso de internet y equipo de cómputo, mientras que las pequeñas y microempresas demostraron tener menor integración de tecnología. Sin embargo, no suele usarse con el máximo aprovechamiento, solo para tareas rutinarias y poco profesionalizadas. (58 – 63 p.)

De acuerdo con los datos, los servicios son el segundo sector que más aporta a nivel socioeconómico, después del sector comercial, por lo que se puede ver mayor participación de las MiPymes de servicios a nivel nacional, regional y local; y más uso de herramientas tecnológicas para la mejora de su desempeño y competitividad, lo que les puede garantizar mayor supervivencia.

Ahora bien, para conocer la situación en el que se desarrollan los servicios profesionales, científicos y técnicos, se identificó dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) a las empresas de consultoría, clasificadas en el número 54 de las empresas de sector de servicios, con el Código 54610 y con la denominación Servicios de consultoría y administración, refiriéndose a consultoría en administración, administración estratégica, financiera, de recursos humanos, de operaciones, marketing, actuarial, administración de servicios públicos, telecomunicaciones y sistemas administrativos, generalmente considerados como servicios de implementación. (INEGI Y CNEC 2022. 37 p.)

Dentro de los servicios de consultoría, diez actividades son las principales en términos de generación de empleo (90.4%) y producción bruta (88.9%). Principalmente, en primera posición, con una gran diferencia, se encuentran los servicios de administración de negocios, que aportan un 29% en generación de empleo y un 31.4% en producción bruta. Les siguen los servicios de consultoría en administración y los servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados, con un 16.5% y 10.8% en generación de empleo, respectivamente, y un 15.3% y 11.1% en producción bruta, respectivamente.

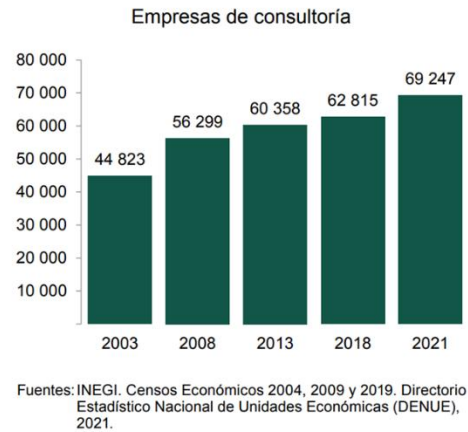
Hay que destacar, que los servicios de administración hacen referencia a servicios en finanzas, logística, recursos humanos y producción, pero utilizándolo como estrategia; mientras que la consultoría en administración son servicios de implementación, en

marketing, actuaria, administración en servicios públicos y sistemas administrativos. (INEGI Y CNEC 2022. 5 pp.)

Hasta 2018, las empresas de consultoría representaban el 3.6% del personal ocupado y el 1.8% de la producción bruta a nivel general. Aportando al sector de servicios el 8.2% del personal ocupado y el 6.6% de la producción bruta, manteniendo un crecimiento del 17.3% entre 2013 y 2018 (INEGI y CNEC, 2022. 5 p.).

Según los censos económicos del INEGI, hasta 2021 existían 69,247 unidades económicas de servicios de consultoría a nivel nacional, lo que representa un aumento promedio del 2.4% anual desde 2003. A pesar de las circunstancias nacionales e internacionales causadas por la pandemia de COVID-19, las empresas de servicios de consultoría crecieron un 3.3% anual entre 2018 y 2021.

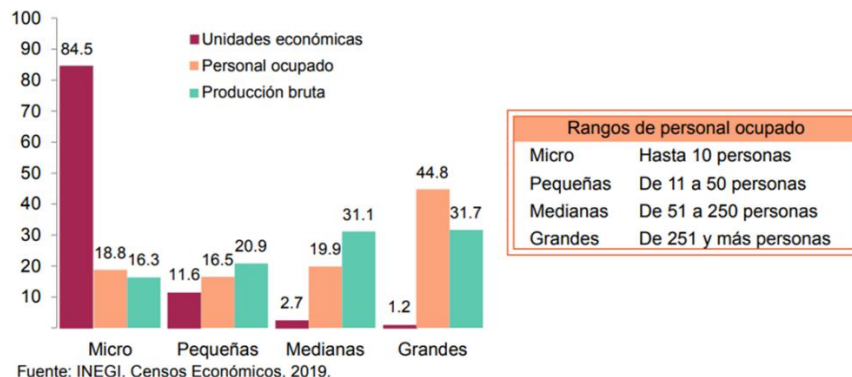
**Figura 9. Total de unidades económicas entre 2003 y 2021**



Nota. Proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Cámara Nacional de Empresas de consultoría (CNEC), 2022.

Principalmente, las medianas y grandes empresas consultoras son las que más contribuyen, generando el 64.6% de los empleos y el 62.8% de la producción bruta en su conjunto. Por otro lado, las microempresas representan el mayor número de unidades económicas en total.

**Figura 10. Porcentaje del tamaño de las empresas de consultoría**



Nota. Proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Cámara Nacional de Empresas de consultoría (CNEC), 2022.

Entre los demás aspectos investigados del estudio llevado a cabo por el INEGI y el CNEC (2022), se encuentran los siguientes hallazgos:

- Entre 2013 y 2018, las actividades de las empresas de consultoría registraron un crecimiento promedio anual de producción bruta del 17.3%. Los servicios de consultoría en administración y administración de negocios fueron de los principales impulsores, con un crecimiento promedio anual de 30.5% y 25.4%, respectivamente.
- El 95.5% de los servicios ofrecidos por las empresas de consultoría se destinan a la demanda intermedia<sup>3</sup>. Y el 4.5% restante de los servicios se dirige a la demanda final, reflejada en gastos familiares, del gobierno, exportaciones, variación de existencias y formación bruta de capital fijo.
- La evolución del personal ocupado mostró un crecimiento porcentual anual entre 2013 y 2018 entre las que destacan: investigación y desarrollo (29.2%), consultoría en administración (25.5%), administración de negocios (25.4%) y empresas en consultoría general (11.6%). (19 p.)
- En las empresas de consultoría, la participación de las mujeres es menor en comparación con el sector y la economía en su conjunto, con solo 37.8% del total de empleados. De esta, las actividades que destacan son investigación y desarrollo

<sup>3</sup> Significa que los bienes y servicios se integran en otros procesos de producción, donde se les modifica su estado, composición o forma, o se combinan con otros bienes o servicios para crear un nuevo producto o servicio.

(51.6%), investigación en mercados (45.9%), consultoría en administración (40.7%) y empresas de consultoría (37.8%).

- La capacitación en las empresas de consultoría represento un 13.7%, en comparación con el 3.8% de la economía en general.
- El uso de tecnologías en las empresas de consultoría representa el 84.1% en uso de equipos de cómputos, porcentaje mayor con respecto a la economía que es 12.4%.
- El uso de internet en las empresas de consultoría fue significativamente más alto, alcanzando un 77%, en comparación con el promedio de 20.7% en la economía general. Además, el uso del internet permitió que el 10.8% de estas empresas ofrecieran sus servicios en línea, frente al 3% de la economía en general que utilizo estas herramientas. (17 – 21 pp.)

En conclusión, las empresas de consultoría representan un porcentaje importante de la economía mexicana, dando como resultado un crecimiento sostenible a lo largo de los años; sin embargo, para una economía en desarrollo su importancia debe destacar aún más, pues su relevancia juega un papel fundamental en la creación de empleos, competitividad e impulso a la innovación.

Otro de los datos estadísticos analizados por el INEGI y la CNEC (2022), fue el grado de formalidad e informalidad en las empresas de consultoría con respecto a la economía en general. Las empresas informales pueden distinguirse por siete características:

1. Cinco personas ocupadas o menos.
2. No pagan “Contribuciones patronales a regímenes de seguridad social” ni “Otras prestaciones sociales”.
3. No son parte de una empresa con diversos establecimientos.
4. No cuentan con personal proporcionado por otra razón social, y no tienen pagos a otra razón social que contrata al personal y se los proporciona.
5. No tiene gastos en servicios contables, legales ni administrativos.
6. No tiene gastos en asesoría comercial, mercadotecnia o servicios conexos.
7. No cuenta con sistema contable, ni con contador externo. (27 p.)

Con estas características, es posible identificar todas aquellas MiPymes dentro de la economía que operan en la informalidad y, a partir de ello, obtener el porcentaje de empresas

en esta categoría. Según los resultados obtenidos, las empresas de consultoría son las que presentan menor informalidad en comparación con el promedio de la economía, con un 35.1% de informalidad en las pymes de consultoría frente al 62.5% en la economía general. Las empresas de consultoría que se encuentran en situaciones de formalidad representan 64.9%, contra el 37.4% de la economía

Como se puede observar en los anteriores datos, la MiPymes de consultoría en el sector de servicios, manejan buenos porcentajes comparados a nivel económico, o brechas más pequeñas y no tan diferenciadas.

#### ***1.1.3.1 Innovación en empresas de servicios (Perspectiva/contexto)***

“Las economías modernas son ineludiblemente de servicios” (Corona. 2022. 45 p.) Sin embargo, se tienen muchos estigmas erróneos en cuestión de su aportación a la innovación, ya que se cree, que el uso intensivo en nuevas tecnologías no se utiliza en este sector, y que existe poca aportación en conocimiento, lo que deriva en falacias sobre el bajo rendimiento y desempeño en los servicios.

Es por ello, que el análisis de la innovación en los servicios requiere de distintas implicaciones y herramientas que en las innovaciones en tecnologías, debido a que los servicios “no tiene una existencia independiente consagrada en sus especificaciones técnicas.” (Corona. 2022. 53 p.) Es decir, su grado intangible, inmaterial y el tiempo en el que se desarrollan y aplican, hacen que exista confusión en su estudio y deriven en brechas de innovación, al no poder medir su grado de aporte en conocimiento.

Lo anterior es debido a que la innovación en los servicios suele ser no tecnológica, enfocada en innovaciones organizativas, de marketing, sociales o intangibles en el servicio o el proceso de mismo. Sin embargo, este tipo de innovación no las excluye de poder hacer uso de tecnologías para desarrollarlas, como el uso de TICS; aunque no son inherentes a ellas. (Corona. 2022. 59 p.)

Este tipo de innovaciones no tecnológicas o intangibles no son exclusivas del sector de servicios, pueden estar presente en todos los tipos de sectores, e incluso llegar a ser necesarias como preludeo, en especial la innovación organizacional, para la introducción de innovaciones tecnológicas y tangibles. De igual manera, tampoco se debe excluir el uso de

las innovaciones tecnológicas en el sector de servicios, ya que estas, también se desarrollan solo que en menor grado.

El principal estigma en el sector de servicios está relacionado con el bajo nivel de productividad, el cual no es verdadero, por el hecho de que los servicios implementan distintas estrategias y son altamente intensivos en conocimiento. Esto ocasiona que en los servicios el desempeño no se pueda medir a través de la productividad, es necesario medirlo a través de distintas perspectivas del desempeño, como el técnico, comercial, cívico y relacional. (Corona. 2022. 66 p.)

A pesar de los estigmas y las falacias del sector de servicios, la innovación en este sector contribuye al crecimiento económico de la empresa; otorgando ventajas en innovación a las pymes, debido a sus destacadas características en flexibilidad y adaptabilidad a las circunstancias de su entorno externo e interno; y su capacidad para reconocer las oportunidades del mercado y ajustar sus planes de innovación, mejorando su competitividad. (Smallbone, North & Vickers, 2003, citado de Seclen Luna y Barrutia Guenaga, 2019. 60 p. Citado)

La innovación de servicios se define como “el desarrollo de un nuevo producto intangible (un nuevo servicio) o la mejora de uno existente. (Corona. 2022. 74 p.) Los servicios se caracterizan por mantener un constante contacto con sus clientes durante todo el desarrollo, entrega e incluso después de ella, debido a que el servicio se produce y consume durante la interacción con el cliente en cierto lugar y tiempo. (Miles, 2004. 435 p.)

La constante interacción con sus clientes apoya en la respuesta que ofrecen en sus servicios a las necesidades que detectan, las soluciones que dan y la personalización en la atención con cada cliente, intercambiando un constante flujo de conocimiento, que ayuda al desarrollo e introducción de la innovación.

“Un elemento clave de los servicios es que la distinción entre productos y procesos es, a menudo, incierta, ya que la producción y el consumo tienen lugar simultáneamente. Los procesos de desarrollo para los servicios pueden ser más informales,”. (OECD. 2005. 40 p.) comenzando con una búsqueda, selección de ideas y la evaluación, para poder ponerlo en marcha.

Como se menciona, determinar la innovación en las organizaciones de servicios, es difícil de analizar con las herramientas tradicionales, por la intangibilidad del servicio, es por ello por lo que existen brechas en la innovación de los servicios, ya que no son tan conocidas y destacan que las innovaciones tecnológicas, además que suele reducir su importancia y utilidad para la empresa, pero llegan a ser de mucha utilidad como base para otros tipos de innovaciones. Entonces las brechas en el sector de servicios corresponden a la innovación y el rendimiento.

Estas brechas están implícitas en 4 mitos descritos por Corona (2022), estos mitos ocasionan mucha confusión para el análisis de la innovación en los servicios, los cuales están vinculados en el mito del tercer sector improductivo, la baja intensidad de capital, la baja productividad y la creencia de que las empresas de servicio son empresas de servidores.

Brecha 1: Servicios improductivos y el tercer sector.

Los servicios como actividad improductiva sin valor económico tienen su origen con Adam Smith (1960), quien distingue entre la manufactura y el trabajo improductivo de las actividades de servicio, ya que se desvanecen en el mismo momento en que se realizan.

“En nuestras economías modernas, los servicios no solo crean valor, sino que incluso pueden agregar valor a los propios bienes (y, de hecho, en algunos casos pueden constituir la principal fuente de valor agregado).” (Corona. 2022. 50 p.) La creación o agregación de valor se ejemplifica en las KIBS (servicios de consultoría, ingeniería, etc.) que son motores de crecimiento, ya que introducen la innovación, conocimiento y productividad a otros sectores.

Brecha 2: Baja intensidad de capital

“El mito de la baja intensidad de capital está vinculado a la ausencia de fábricas y líneas de producción a gran escala en el sector de servicios.” (Corona. 2022. 50 p.) Y según diversos estudios se han obtenido resultados concluyendo que los servicios de hecho tienen una alta intensidad de capital.

Brecha 3: Baja productividad

Se cree que la baja productividad de las empresas de servicios está relacionada con la ausencia de las tecnologías de información. Sin embargo, las críticas de la baja productividad pueden ser contrarrestadas de dos formas:

1. Las actividades de servicio han “experimentado con éxito con estrategias de racionalización que parecen aumentar tanto la productividad como el rendimiento.” Por ejemplo, con las KIBS, la racionalización toma forma “profesional”. (Corona. 2022. 51 p.)
2. “El desempeño en las actividades de servicios no puede capturarse únicamente a través de la noción de productividad.” Por lo tanto, es necesario adoptar un método de evaluación multicriterio que tenga en cuenta las distintas facetas del desempeño. (Corona. 2022. 51 p.)

#### Brecha 4: Una sociedad de siervos

Hace referencia a “calidad del trabajo como factor de producción en la economía de servicios. Constituye un ataque a lo que podría considerarse uno de los puntos fuertes de los servicios, a saber, su capacidad de creación de empleo.” (Corona. 2022. 51p.) Siendo así, que el sector de servicios es considerado como la principal fuente de puestos de trabajo para el personal directivo y profesional de alto nivel.

#### Brecha 5: Brecha de desempeño

Y por último, está la brecha de desempeño ocasionada por las herramientas de innovación tradicionales que solo miden innovaciones tangibles y tecnológicas, y que las implicaciones que conllevan las innovaciones en servicios quedan fuera de sus estándares de medición, resultando en las falsedades de la baja productividad del sector. Esta brecha deriva en otras, ya que el desempeño se define con crecimiento y productividad, resultando en brechas de rendimiento.

El sector de servicios en cuestión de innovación aún es muy subestimado, comenzando con las políticas públicas en materia de innovación definida por el gobierno, puesto que están enfocadas en el potencial de las innovaciones tecnológicas, y el desarrollo e impulso de profesionales y empresas en esta materia, reduciendo la importancia y la necesidad de uso de otros tipos de innovación.

Aunque los mitos a los que se reduce la innovación en el sector de servicios aún están presentes, la brecha sigue reduciéndose, principalmente gracias a los servicios intensivos en conocimiento, los cuales aportan grandes beneficios a distintas empresas de todos los sectores, con conocimiento, experiencia e innovaciones. Ya no solo se enfocan en servicios tradicionales de gestión, que siguen siendo los más requeridos; sino que ya existen las especializadas en áreas más tecnológicas y científicas, que rompen con los estigmas del sector y que son analizados de acuerdo con las características que definen a las innovaciones intangibles y no tecnológicas.

#### **1.1.3.2 KIBS**

Las actuales economías se caracterizan por basarse en el conocimiento y en su capacidad y velocidad para crearlo, acumularlo y utilizarlo para originar aprendizajes sólidos y eficientes, que posibiliten las respuestas ante las necesidades y problemas que surgen, y la aplicación de innovaciones.

En la sociedad de servicios en la que nos desarrollamos, las KIBS (knowledge intensive business services) o en español, SEIC (servicios intensivos en conocimiento) toman gran relevancia, al ofrecer servicios altamente especializados a empresas, a través del análisis de sus necesidades dando soluciones eficaces basadas en conocimiento, las cuales pueden estar enfocadas en distintas áreas administrativas o tecnológicas.

Los servicios que ofrecen las empresas intensivas en conocimiento son importantes en la aportación de aprendizaje organizativo, innovación y en la competitividad de muchas empresas en todos los sectores. (Miles, 2004. 449 p.)

Esta transferencia de conocimiento e introducción de innovación se desarrollan a través de distintas redes locales, nacionales e incluso internacionales, ayudando en la mejora de los resultados económicos de las empresas, y, por lo tanto, aportando en los resultados y soluciones a los sectores a los que pertenecen.

Las KIBS, según la definición de Muller y Zenker (2001) son “empresas consultoras, prestadoras de servicios de alto valor agregado en términos de capital intelectual.” (citado de Arroyo y Cárcamo. 2009. 68 p.)

La cuales se encuentran clasificadas en el sector 54 de Servicios profesionales, científicos y técnicos, y en diferentes subramas relacionadas con la consultoría, que abarcan desde áreas más tradicionales como lo son la gestión y lo administrativo, hasta conocimientos más tecnológicos y científicos. Las subramas están enfocadas en servicios legales, auditores, contabilidad, ingeniería, sistemas de cómputo o consultoría administrativa, científica y técnica.

“Las KIBS son organizaciones privadas cuyo surgimiento resulta de la tendencia creciente hacia la tercerización (outsourcing en inglés) de actividades de negocio, el incremento en la demanda de cierto tipo de conocimientos especializados, ya sea técnico, sobre un nuevo mercado o respecto a regulaciones comerciales y ambientales y el crecimiento acelerado de ciertos sectores empresariales que demandan apoyo para la aplicación de conocimientos genéricos acerca de tecnologías y aplicaciones para resolver problemas específicos en la empresa.” (Miles. 2005, citado de Arroyo y Cárcamo. 2009. 68 p.)

Así pues, las KIBS proporcionan servicios de consultoría especializada y profesional a través de una intervención planificada a las empresas, grupos u organizaciones, son especialistas y cuentan con gran experiencia y conocimiento en áreas específicas; por lo tanto, son los encargados de transmitir todos esos conocimientos e innovaciones para alcanzar los objetivos o dar soluciones a las necesidades de la empresa u organización, con la identificación de sus problemas.

En tal sentido, las KIBS además de promover la innovación, cuentan con un personal altamente cualificado, con conocimiento profesionales altamente especializados, conformados por los conocimientos tácitos y explícitos de todos los integrantes de la empresa, promoviendo así su desarrollo, transferencia y difusión a la empresa y a sus clientes en ciertas áreas, aportando servicios en distintos temas tradicionales o tecnológicos.

Son impulsores del know-how, de la formación de capital intelectual y de la creación y sostén de redes productivas, donde empresas públicas y privadas comparten sus conocimientos en distintos temas como en procesos administrativos o manufactureros, mercados o tecnología. (Arroyo y Cárcamo. 2009. 67 p.)

Todo lo anterior permite la creación de bienes de alto valor agregado y mejoras en la generación de ingresos de las empresas y sistemas de innovación. Además, de la integración

a distintas redes de producción, aprendizaje e innovación, primordiales para las KIBS, ya que el aprendizaje se forma a través de las redes.

Esto las hace, las encargadas de aportar gran fuente de conocimiento externa para sus clientes; con la capacitación y formación del capital humano experto; el desarrollo del capital intelectual y el sostén de las redes productivas de conocimiento, a la economía del conocimiento. (Arroyo y Cárcamo. 2009. 69 p.)

También son una buena estrategia para las empresas que adquieren sus servicios porque les permite expandir sus conocimientos y mejorar o solucionar con profesionales especializados los obstáculos que enfrentan de forma interna y externa, permitiendo continuar con su crecimiento y competitividad.

Es por eso por lo que la KIBS o consultorías resultan en un factor esencial para las Pymes de reciente creación que no cuenta con mucha experiencia, y para todas aquellas que quieran mejorar y aumentar su supervivencia en el mercado.

Su papel es entonces “apoyar a las organizaciones de otros sectores en la mejora de sus actividades y procesos de negocios”, (Arroyo y Cárcamo. 2009. 67 p.) con conocimiento y experiencia que la empresa que adquiere los servicios no cuenta, el objetivo es crear aprendizaje organizacional con la apropiación y generación del conocimiento por medio de la innovación, siendo todo lo adquirido nuevo para la empresa, aumentando así sus probabilidades de supervivencia y su competitividad en el mercado. (Miles et al. 1995. IV p.)

Las KIBS tendrán como principales clientes las empresas públicas o privadas u organizaciones, con las cuales mantendrán una constante interacción e intervención, que les permitirá identificar el origen del problema que presentan y sus repercusiones en el área donde se encuentre, (Miles, 2004. 451 p.) y en otras áreas que posiblemente resulten afectadas, con lo cual, podrán analizar y estudiar el problema y las necesidades que presentan para posteriormente otorgar resultados y posibles soluciones, provocando la introducción de cambios e innovaciones en la empresa.

Las consultorías están enfocadas en distintas áreas de especialización, divididas principalmente en dos, las consultorías de gestión en administración, economía, finanzas,

marketing, etc.; que son las más demandadas en México. Y en ingeniería, enfocada a conocimientos técnicos, representando menor demanda en el mercado.

Según Arroyo y Cárcamo (2009) las KIBS se clasifican en dos:

1. KIBS tipo 1: “prestadoras de servicios profesionales “tradicionales” como servicios de mercadotecnia, capacitación, servicios financieros, legales, administrativos, contables, ingeniería en construcción y arquitectura, y servicios ambientales.” (Arroyo y Cárcamo. 2009. 68 p.)

Se consideran como tradicionales, ya que ofrecen funciones básicas, como: “a) regularizar la situación financiera y legal de las empresas y b) promover el manejo de residuos industriales e impulsar con mínima efectividad el emprendimiento de proyectos económicos sustentables para las empresas-cliente.” (Arroyo y Cárcamo. 2009. 73 p.)

2. KIBS tipo 2: enfocadas en áreas tecnológicas con servicios especializados en “telecomunicaciones, redes computacionales, diseño y capacitación en tecnologías de punta, servicios ambientales utilizando nuevas tecnologías, e investigación y desarrollo.” (Arroyo y Cárcamo. 2009. 68 p.)

Son las encargadas de introducir mayores mejoras, capacidades, y creaciones de bienes y servicios innovadoras y competitivas

El tipo 1 y 2 de las KIBS tiene como diferencias el uso intensivo o no, de innovaciones en tecnología y actividades estandarizadas. (Arroyo y Cárcamo. 2009. 68 p.) Pero ambos tipos de KIBS apoyan en el incremento de la eficiencia productiva de los sectores empresariales, ya que guían a las empresas a concentrar sus recursos y capacidades en el cambio necesario en sus actividades.

Las características de ambos tipos de KIBS son (Miles et al. 1995):

1. Depende de conocimiento profesional;
2. Son fuentes primarias de información y conocimiento;
3. Utilizan el conocimiento para producir servicios de intermediación en los procesos de producción de sus clientes;

4. Tienen un gran peso en la competitividad. Siendo sus clientes empresas de distintos sectores. (II p.)

Con lo anterior, se pueden considerar a las KIBS como intermediarios en la producción de conocimiento, invenciones e innovaciones, ocasionando cambios y aprendizaje organizacional a sus clientes. Sus funciones están enfocadas en: facilitar la comunicación de los clientes con su entorno, las relaciones y el flujo de conocimiento; reducir la complejidad y el riesgo; la coordinación de tareas; y la estandarización, adaptación y mejora de rutinas. (Miles et al. 1995. 41 p.)

Para poder proporcionar todos sus servicios, las KIBS también tienen que ser innovadoras para mostrar a sus clientes su experiencia y otorgarles la confianza de intervenir e integrarse en el proyecto que se está desarrollando, apoyando en la comprensión de los problemas y las necesidades que están enfrentando.

La contratación de los servicios ofertados por las KIBS está enfocada en dos motivos, principalmente: los económicos, estratégicos y políticos en proveedores; y por los motivos no económico que “van desde la búsqueda de puntos de vista externos sobre asuntos internos, el deseo de aportes que legitimen facciones o puntos de vista particulares, y la necesidad de lidiar con crisis generales o locales que bien pueden tener una fuerte dimensión de relaciones humanas.” (Miles et al. 1995. 44 p.)

Además, los servicios de las KIBS y las características en sus innovaciones son diferentes a otras prestaciones de servicios, por los aportes y el análisis que se tienen que desarrollar para realizar el proyecto y aportar las soluciones adecuadas, principalmente se caracterizan por (Miles et al. 1995):

- Plazos de entrega más largos, mayor a 6 meses o incluso más de un año para el desarrollo, introducción y aplicación de los servicios. Aunque el proceso de innovación puede apresurarse más dependiendo de las circunstancias.
- Factores de oferta, la demanda es importante en el proceso de innovación.
- Codesarrollo e interacción con los clientes, es fundamental en el desarrollo de los nuevos servicios, los clientes deben estar muy involucrados en el proceso de innovación de los servicios.

- Innovaciones organizacionales, en nuevas estructuras organizativas, patrones de interacción y organización de tareas en nuevas formas y sistemas de prestación de servicios.
- Cambio organizativo.
- Problemas de apropiabilidad y propiedad intelectual.
- Estandarización, necesaria para la innovación de servicios.
- Enfocada en la satisfacción de las demandas de los clientes.
- Aprender por redes o aprender a aprender. (75 p.)

Las KIBS o consultorías pueden ofrecer sus servicios de diferentes maneras, por subcontratación a empresas especializadas en el área que buscan intervenir, por consultores independientes y por empresas asociadas a la empresa o pertenecientes a ellas.

En México los servicios profesionales, científicos y técnicos son consultorías profesionales, especialmente, KIBS enfocadas en las áreas tradicionales, conformando un total de 97.923 empresas registradas hasta el 2019. (Poy. 2019) Sin embargo, la contratación de las KIBS aún presenta baja demanda y retribución a sus servicios, en especial en las PyMes.

Debido a los distintos cambios introducidos por las KIBS a sus clientes, gran parte de esta innovación de servicios conlleva la aplicación de innovaciones organizacionales, especialmente con los servicios introducidos por las KIBS enfocadas en las tecnologías debido al impacto que estos cambios tienen en la empresa. (Miles et al. 1995. 55 p.)

Debido al dinamismo del entorno y los mercados, y a la rápida respuesta que las empresas deben dar a él, las KIBS toman gran relevancia e importancia por los aportes y beneficios que ofrecen, tanto en conocimiento como en innovación, manteniendo y apoyando en la competitividad, crecimiento y supervivencia de las Pymes.

#### **1.1.3.2.1 Cadena de Valor KIBS**

Las KIBS (knowledge intensive business services) son consultoras que ofrecen sus servicios a distintas empresas para detectar, analizar y resolver los problemas de gestión, administrativos, técnicos y de cualquier área de la empresa. (Arroyo y Cárcamo. 2009. 69 p.)

La prestación de servicios de las KIBS está enfocada en el conocimiento; por lo que su cadena de valor está desarrollada para promover el flujo de información, la creación de bases de

datos, la difusión e integración de esa información y por último la creación de un conocimiento que pueda convertirse con la adecuada gestión en aprendizaje organizacional.

Para entender la cadena de valor de las KIBS, es importante revisar las aportaciones hechas por Porter y Kotler al tema. La cadena de valor fue propuesta primero por Porter, la cual tiene como objetivo la generación de valor a los clientes, basado en “una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.” (Kotler y Keller, 2009. 38 p.)

La cadena de valor está conformada por nueve actividades, divididas en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo, que generan costos y valor al negocio. De esta manera, las actividades primarias están orientadas en la adquisición de materiales, su transformación en productos, la salida, la comercialización y la prestación de servicios adicionales. (Kotler y Keller, 2009. 38 p.)

Y las actividades de apoyo que se realizan en departamentos especializados, están conformadas por actividades de aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. (Kotler y Keller, 2009. 38 p.)

La aplicación de la cadena de valor requiere entonces el análisis costos y el desempeño de las actividades que generan valor, el estudio de los desempeños y los costos de los competidores; para encontrar mejores formas de aportar valor y ser más competitivos, diferenciarse de la competencia y dificultar la imitación.

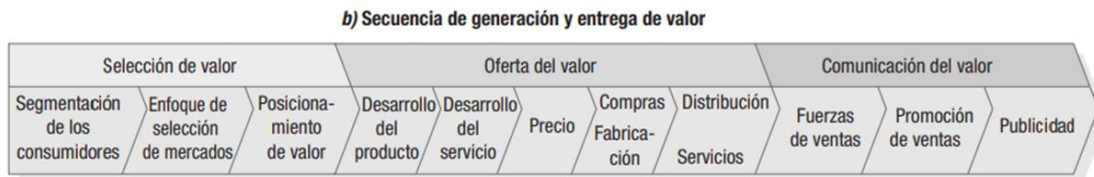
Posteriormente, Kotler y Keller mencionan que la cadena de valor conlleva un proceso de generación y entrega de valor, desde antes de que se cree el producto o servicios, hasta después de que se introduce al mercado.

El proceso de generación y entrega de valor está compuesto por tres fases, descritas por Kotler & Keller (2009):

1. La selección de valor: segmentación del mercado, selección del mercado y posicionamiento de la oferta de valor.
2. Generar valor: establecer las características específicas del producto/servicio, el precio y la distribución.

3. Comunicar valor: herramientas de comunicación para dar a conocer y promocionar el producto, la fuerza, promoción de ventas y la publicidad. (37 p.)

**Figura 11. Secuencia de la generación y entrega de valor**



Nota. Disponible en Dirección de Marketing. Kotler y Keller, 2009. 36 p.

La cadena de valor propuesta tiene como objetivo la generación de valor a los clientes, basado en “una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.” (Kotler y Keller, 2009. 38 p.)

Para ello, necesita la búsqueda, creación y entrega de valor, mediante estrategias que permitan relaciones en el largo plazo y crecimiento en la empresa y en sus procesos de la cadena de valor, como respuesta ante la competencia y el dinamismo del mercado.

Las organizaciones deben buscar valor y aplicarlo, mediante estrategias que tomen en cuenta las interacciones y relaciones entre las habilidades cognitivas del cliente, las competencias de la empresa y los recursos de los colaboradores. (Kotler y Keller, 2009. 41 p.)

Entonces, al crear el valor, las organizaciones deben identificar las ventajas del producto o servicio desde el punto de vista de los clientes, conocer la forma de pensar, que es lo que buscan y quieren, lo que hacen y lo que les preocupa; utilizar las competencias de la empresa, y reforzar y mantener las relaciones entre socios. (Kotler y Keller, 2009. 41 p.)

Y por último, se realiza la entrega de valor, que es la administración de las relaciones con los clientes (CRM), enfocada en conocer y entender quiénes y cómo son sus clientes, lo que necesitan o desean y responder de forma oportuna y a tiempo con la oferta adecuada. Además, de la administración de los recursos internos con los procesos empresariales; y la administración de relaciones de los socios comerciales. (Kotler y Keller, 2009. 41 p.)

De esta manera, la cadena de valor permite la inclusión del valor en todos los eslabones que la conforman, desde la búsqueda y creación de las ideas, hasta la entrega del producto o

servicio, de forma que en cada eslabón hay una continua, agregada y acumulada valía, que añade mayores ventajas a la organización para ser más competitiva.

De forma simplificada y general, la cadena de valor de las empresas intensivas en conocimiento o KIBS, se basa en crear el conocimiento y distribuirlo por la organización, apoyando no solo con la introducción de nuevo conocimiento, sino de innovación, de acuerdo con sus necesidades, para poder derivar en un aprendizaje organizacional adecuado que permita mayor competitividad en la empresa. La cadena de valor de las KIBS entonces es:

**Figura 12. Cadena de Valor de las KIBS, simplificada**

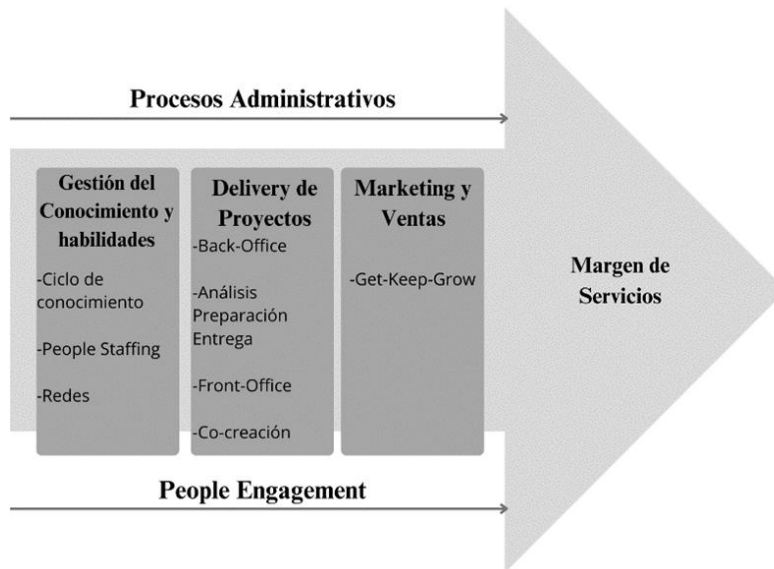


Nota. Adaptación con base en TKIBS [MOTIVA], s/f)

Ahora bien, Alba (2020) propone una cadena de valor para las KIBS más específica y detallada, que toma en cuenta el proceso de la creación y aplicación del servicio por medio de proyectos desarrollados para cada cliente.

Alba (2020) menciona que la cadena de valor de las KIBS está conformada por tres eslabones, de izquierda a derecha, comenzando con la gestión del conocimiento integrada por el people staffing y las redes; después por el delivery de proyectos conformado por el front office y el back office. Y finalizando con él con el marketing de servicios a través de estrategias como el Get-Keep-Groow, todo este proceso necesita una administración y gestión adecuada, que agregue valor en cada eslabón y un equipo de people engagement durante toda la cadena de valor. De tal forma que la cadena de valor está representada como se muestra a continuación.

**Figura 13. Cadena de Valor de las KIBS**



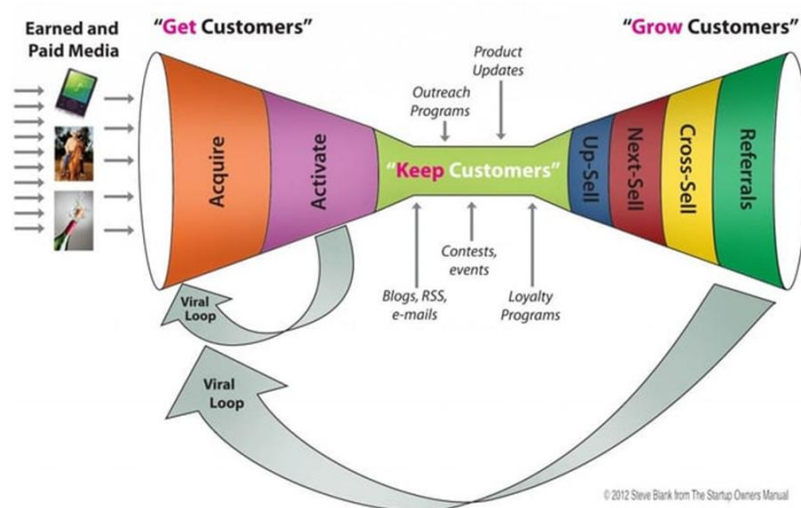
Nota. Elaboración propia con base en Alba, 2020. Innolandia.es

Cada eslabón de la cadena de valor de las KIBS, Alba (2020) la define como:

- 1- **Marketing/Servicio**: Obtener la confianza de los clientes, el cual conlleva largo tiempo y es complicado. Se tiene que trabajar en la experiencia, aplicando estrategias como el ciclo de Get-Keep-Grow. Corresponde a la entrega del servicio final del proyecto, pero también abarca la captación y fidelización del cliente. En este sector, los servicios son intangibles y todo el proceso involucra al cliente.

La estrategia de Get-Keep-Grow, apoya en la gestión de las relaciones con los clientes, esencial para mantener el rendimiento empresarial y su ventaja competitiva. La gestión de las relaciones con los clientes se puede dividir en 3 secciones según el embudo de relaciones con los clientes de Steve Blank: obtener (get), mantener (keep), crecer (grow). (Tomas, s/f)

**Figura 14. Embudo Get, Keep, Grow**



Nota. Embudo get-keep-grow. Alba, 2020. Innolandia.es

El inicio del embudo corresponde al Get o conseguir, que implica la adquisición de los clientes para que obtengan los servicios o productos que ofertamos. “Representa todas las actividades de creación de demandas diseñadas para alimentar el embudo de ventas. Las actividades que atraen clientes al embudo se conocen como actividades de creación de demanda (Tomás, s/f) o captación del cliente.

La parte central del embudo, y la unión entre el get y el grow, es el Keep o mantener, es decir, estrategias para mantener a los clientes fieles a la empresa, recuperar clientes o eliminar los clientes menos rentables (Pep.ers, 2020), a través de programas de lealtad, eventos, newsletters o comunicación mediante redes sociales.

Y termina el embudo con la estrategia de Grow o crecer, es decir, continuar vendiendo a los clientes existentes pero también buscar nuevos. Por lo que la empresa debe enfocarse en subir las ventas, realizar ventas cruzadas de productos y servicios, generar referencias entre los clientes y reducir costes en la atención del cliente. (Pep.ers, 2020)

Este embudo, que representa la estrategia de Get-Keep-Grow, permite a la empresa sobrevivir ante circunstancias difíciles y mantener su competitividad, enfocándose en conseguir, mantener y aumentar clientes. (Pep.ers, 2020)

- 2- Delivery de proyectos: se divide en dos procesos, el front office, que corresponde a todas las actividades durante el proyecto en que se tiene contacto directo con el cliente y se realiza la co-creación, como oportunidad de innovación para el desarrollo de proyectos de consultoría. Corresponde a todo el desarrollo y entrega del proyecto

Y el back office, que “son todas las actividades durante el proyecto que realizamos en la oficina, y son necesarias para conseguir el entregable final.” (Alba, 2020) Los proyectos completados se entregan a través de informes, prototipos, nuevos productos, etc.

- 3- Gestión del conocimiento: se trata de seleccionar y disponer el mejor conocimiento, es decir, al mejor equipo. La gestión del conocimiento implica la captura y/o creación, la difusión y/o transmisión y la aplicación práctica. “Se trata de que el conocimiento quede en la organización y se pueda aprovechar en cada nuevo proyecto, evitando así los costes de empezar de cero cada vez.” (Alba, 2020) El conocimiento es la materia prima para poder desarrollar y entregar cada proyecto de la empresa.

En este eslabón, se integra el people staffing, y corresponde a la asignación de recursos a cada proyecto a través del conocimiento tácito o la experiencia del trabajador. También se da el proceso de formación y entrenamiento de los miembros.

- 4- Y por último, people engagement (gestión de personas), que está implicado durante toda la cadena de valor, y se realizará a través de redes flexibles y productivas, que se organizan y desharán en funciones de proyectos existentes.

La cadena de valor de las KIBS permite la gestión de los recursos de la empresa con los clientes, al optimizar el conocimiento y el aprendizaje organizacional a través de equipos

especializados en los proyectos a crear, y aumentar el valor agregado ofrecido a los clientes con mejores experiencias en el desarrollo conjunto de soluciones e innovaciones para su empresa.

## **1.2 Teletrabajo**

El teletrabajo fue y es la nueva modalidad de prestación de servicios que las empresas usan para mantener su productividad ante los cambios socioeconómicos, políticos y ante la inestabilidad del entorno provocada por las restricciones impuestas derivadas de la pandemia del COVID-19.

Aunque el término fue creado y aplicado hace mucho tiempo atrás, la popularidad y necesidad de su uso tomó gran relevancia a inicios del 2020 con el confinamiento, las empresas al verse orilladas a cerrar y detener sus actividades se vieron en la necesidad de buscar nuevas formas laborales flexibles a las situaciones del entorno, que les permitieran mantener su funcionamiento y continuar creciendo a pesar de las dificultades.

Para continuar con las actividades y las relaciones laborales, las empresas optaron como solución inmediata el teletrabajo, que permite la flexibilidad de las actividades, nuevas formas de contratación y, por lo tanto, nuevos derechos y obligaciones laborales. (Martínez Martínez, 2021. 63 p.)

Con lo abrupto del cambio y la aplicación de la solución, las empresas no estaban preparadas para lo que conllevaba esta nueva modalidad, la cual se caracteriza por el uso intensivo de tecnología y plataformas digitales; además de habilidades y competencias adecuadas para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa desde otro lugar fuera de las instalaciones establecidas.

### **1.2.1 Concepto de Teletrabajo**

Ante las circunstancias y su uso cada vez más frecuente, era necesario comprender todo lo que conlleva su aplicación en las MiPymes de forma más regular y permanente, de acuerdo con lo establecido por las leyes, para su efectividad y adecuado funcionamiento.

El teletrabajo está compuesto por las palabras griegas “tele” que significa lejos, y “trabajo” que es una acción física o intelectual que requiere un esfuerzo. (Martínez Sánchez, 2012. 145 p.)

Esta modalidad de trabajo permite mayor flexibilidad en la realización de actividades, ya que se puede realizar fuera de las instalaciones de la empresa, utilizando como principales herramientas las tecnologías, para la realización de sus tareas diarias, y plataformas digitales para mantener el contacto entre todos los miembros de la organización.

De acuerdo con lo anterior, el teletrabajo está definido como un “nuevo sistema de trabajo, que permite realizar actividades laborales desde un punto diferente a las instalaciones de la empresa o empleador, generalmente desde el hogar” (Perdomo. Ramírez. S.f.)

Para la aplicación del teletrabajo, el uso de las tecnologías de información y comunicación es primordial, ya que permite y apoya en la difusión de la información y una comunicación efectiva ante el trabajo a distancia, indispensable para evitar complejidades en las actividades de cada miembro de la empresa.

Las tecnologías de la información y comunicación o TICS, está conformado por todas aquellas plataformas, software, redes, dispositivos, servicio e infraestructura fundamental para llevar a cabo las actividades de la empresa y el adecuado funcionamiento de esta. Es esencial para la “gestión y transformación de la información, en particular los componentes tecnológicos que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información.” (Reynoso Castillo, 2021. 286 p.)

El teletrabajo cuenta con muchas ventajas con la adecuada aplicación, sin embargo, esta modalidad no es útil en todas las áreas de una empresa, como sería el área de producción y manufactura, siendo más adecuada en áreas administrativas como la comercial, de diseño, investigación, programación, académica, etc.

Además, provocará distintas brechas de generación, ya que mientras las personas más jóvenes y acostumbradas al frecuente uso de las tecnologías, mostraron ser más competentes en las tareas a realizar, las personas mayores expusieron dificultades para adaptarse, conocer y entender el uso adecuado de las tecnologías. (Martínez Martínez, 2021. 64 p.)

Por lo tanto, la realización del trabajo requerirá de habilidades y capacidades esenciales, como la comunicación, que es indispensable para la transferencia y difusión de forma clara y concisa de la información; además de otras habilidades blandas.

Las competencias que el teletrabajador debe cumplir son muchas, ya que deben ajustarse con un cierto perfil para poder prestar sus servicios en esta modalidad, es decir, las habilidades blandas que debe contar o desarrollar son: responsabilidad, autonomía, automotivación, madurez laboral alta, comunicación y manejo tecnológico, autodidacta, autocritico, gusto por seguir aprendiendo, capacidad en la resolución de problemas y análisis, disciplina, ética, honradez, proactivo, gusto por seguir aprendiendo, etc. (Martínez Sánchez, 2012. 151 p.)

Todas estas cualidades harán de la persona la adecuada para ocupar la vacante y el perfil solicitado por las empresas, además de todos los conocimientos y aprendizaje profesionales y técnicos necesarios para las tareas que ha de realizar.

Para que esta prestación de servicio se considere como teletrabajo, las actividades laborales se realizan en más de un 40 % lejos del lugar de trabajo normal, es decir, en el domicilio del trabajador o en algún otro lugar. No se denominará teletrabajo cuando se realice el trabajo a distancia de forma ocasional o esporádica. (Reynoso Castillo, 2021. 287 p.)

### **1.2.2 Ley Federal del Trabajo en materia de Teletrabajo**

En la Ley Federal del Trabajo, en el capítulo adicional XII bis, publicado en el diario de la federación, se plantea la ley del teletrabajo en México, útil para entender y encauzar de forma correcta la aplicación de esta forma de trabajo en las MiPymes; la reforma de esta ley se vio influenciada por la pandemia.

De acuerdo con el artículo 330-A, el “teletrabajo es una forma de organización laboral subordinada que consiste en el desempeño de actividades remuneradas, en lugares distintos al establecimiento o establecimiento del patrón.” (SEGOB. 2021) Con ayuda de las tecnologías de la información y comunicación, para mantener el contacto entre el patrón y el trabajador.

Por lo tanto, la persona que se desempeñe bajo esta modalidad será denominada teletrabajador, adquiriendo distintas obligaciones de acuerdo con la ley del teletrabajo en su artículo 330-F, respondiendo ante las siguientes (SEGOB. 2021):

- I. Guarda y conservar los equipos, materiales y útiles que reciban del patrón;
- II. Informar sobre los costos pactados para el uso de los servicios en telecomunicaciones, consumo de electricidad, y derivados del teletrabajo;

- III. Obedecer las disposiciones en materia de seguridad y salud establecidas por el patrón;
- IV. Atender y utilizar los mecanismos y sistemas operativos para la supervisión de sus actividades, y
- V. Atender las políticas y mecanismos de protección de datos utilizados en el desempeño de sus actividades, así como las restricciones sobre su uso y almacenamiento.

Además, de acuerdo con la ley, los directivos cumplirán con las siguientes ocho obligaciones establecidas en el artículo 330-E (SEGOB. 2021):

- I. Proporcionar, instalar y encargarse del mantenimiento de los equipos necesarios para el teletrabajo (equipo de cómputo, sillas ergonómicas, impresoras, entre otros);
- II. Recibir oportunamente el trabajo y pagar los salarios en la forma y fechas estipuladas;
- III. Asumir los costos derivados del trabajo, pago de servicios de telecomunicación y la parte proporcional de electricidad;
- IV. Llevar registro de los insumos entregados a las personas trabajadoras, en cumplimiento a las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
- V. Implementar mecanismos que preserven la seguridad de la información y datos;
- VI. Respetar el derecho a la desconexión al término de la jornada laboral;
- VII. Inscribir a los teletrabajadores en el régimen obligatorio de la seguridad social, y;
- VIII. Establecer los mecanismos de capacitación y asesoría necesarios para garantizar la adaptación, aprendizaje y el uso adecuado de las tecnologías de la información.

En resumen, la empresa tendrá que ser la encargada de facilitar todas las herramientas y materiales para la efectiva realización de las actividades, y todo de acuerdo con lo estipulado por la ley de salud en el trabajo y la ley de teletrabajo; así mismo, el teletrabajador es el responsable de mantener todo lo proporcionado por la empresa en buen estado, y de acuerdo con el contratado firmando, regresar todo al término de este.

En este contrato se deberán establecer todas las condiciones adecuadas para llevar la relación laboral de forma adecuada, como los horarios determinados por ley, la duración de la prestación de servicios, el monto y la forma de pago, las ayudas económicas para los servicios de internet y luz, prestaciones, herramientas y materiales proporcionados y los mecanismos de contacto y supervisión. (Reynoso Castillo, 2021. 289 p.)

El aplicar el teletrabajo en las empresas representa otras responsabilidades y obligaciones para ambas partes de la misma; es otra forma de trabajo diferente a la tradicional que necesita otro tipo de control y gestión, ya que a distancia es más difícil llevar evaluaciones de su desempeño o controlar el tiempo que permanecen y laboran en la empresa, por lo que es necesario implementar distintos métodos o acciones que permitan un mayor control a la empresa y ayuden a una mayor flexibilidad de las actividades laborales.

Esa flexibilidad permitió que el teletrabajo en México presentará su mayor auge en el periodo de la pandemia, ya que en años anteriores, según encuesta del INEGI (2021), en ocupación y empleo en el año 2018, solo en promedio 752 000 personas laboraban bajo esta modalidad siendo en su mayoría los hombres.

Posterior a la pandemia, el número de teletrabajadores aumentó para responder a las situaciones del entorno, logrando ver sus beneficios y usando esta modalidad de forma más recurrente y permanente en ciertas áreas de la empresa.

### **1.2.3 Características del teletrabajo.**

El teletrabajo conlleva más cosas que solo la realización del trabajo en otro lugar diferente a las instalaciones de la empresa, principalmente se puede realizar de dos formas distintas. Según Giniger (2020. 27 p.) el teletrabajo se realiza de forma offline cuando solo se establece el trabajo por objetivos o plazos para la entrega; y online, cuando con ayuda de plataformas o dispositivos, donde el trabajador está presente en lugar de trabajo a distancia durante la jornada laboral.

Determinando la forma en que se lleva a cabo el teletrabajo, las características específicas y generales de esta modalidad son:

- Lugar de trabajo: dividido en tres; teletrabajo primario, donde la actividad es primordialmente en una ubicación diferente a la empresa, pero podrá asistir a las oficinas de forma regular. Teletrabajo sustancial, donde la oficina es el principal lugar de trabajo, pero realiza con más regularidad la modalidad de teletrabajo. Y, teletrabajo marginal, donde se realiza el teletrabajo, pero con muy poca frecuencia debido a la falta de acceso a herramientas, por lo que su principal lugar de trabajo son las instalaciones de la empresa. (Martínez Sánchez, 2012. 146 p.)

- Estatus del teletrabajo: se divide en, teletrabajo subordinado el cual cuenta con todas las prestaciones de ley y se marca otro sitio fuera de la empresa como principal lugar de trabajo. Le sigue el teletrabajo autónomo o freelance, cobran por honorarios y son sus propios dueños, su trabajo depende de su disposición de búsqueda. Y trabajo atípico precario, no tiene prestaciones de ley ni expectativas de continuar con el trabajo. (Martínez Sánchez, 2012. 147 p.)
- Flexibilidad laboral: permite trabajar y adaptarse a circunstancias inestables del entorno.
- Utilización de tecnologías de la información y comunicación.
- Y, uso de plataformas digitales.

Estas características son las que componen y definen al teletrabajo, en toda su esencia; aunque hay cambios al trabajo tradicional, algunos de los componentes son los mismos; sin embargo, es importante que la empresa se transforme y adapte a los cambios necesarios, ya que cada vez es más requerida y demandada esta modalidad en constante auge.

#### **1.2.4 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo**

En un país como México, y en general, en las actuales sociedades, el teletrabajo es la forma de trabajo en mayor alza, volviéndose cada vez más común la demanda de este. Las ventajas que otorga el teletrabajo son muchas, tanto para el director como para todos los trabajadores que laboran bajo esta modalidad. Entre las ventajas del teletrabajo se encuentran (Perdomo. Ramírez. S.f.; Martínez Martínez, 2021. 76 p.; Giniger, 2020. 34 p.):

- Facilidad y acceso a personas con discapacidad en esta forma de trabajo.
- Los trabajadores con hijos tienen mayor libertad para pasar tiempo con ellos.
- Se reduce o elimina los traslados de casa a oficina y viceversa, lo que puede tener un impacto positivo en el medio ambiente.
- Mayor autonomía y flexibilidad.
- Aumento de la satisfacción laboral.
- Disminución en costos a las empresas, en espacios para oficinas, costos fijos y gastos.
- Trabajo más decente y bienestar laboral.
- Disminución en costos de transporte para los miembros de la empresa.
- Norma de trabajo actualizada.

- Mayor capacitación en uso de TICS y distintas plataformas.
- Eliminación de gastos en uniformes o formalidades esenciales.
- Reducción del ausentismo.

En contraparte, también existen desventajas para ambos lados, la empresa y los trabajadores, que pueden derivar en aspectos psicosociales que afectan al trabajador y reducen su desempeño en la empresa. Entre las desventajas del teletrabajo se encuentran, (Perdomo, s.f.; Martínez Martínez, 2021. 79 p.; Giniger, 2020. 29 p.):

- Extensión de la jornada laboral, o no estar definida, dificultando la separación del trabajo de otras actividades.
- Aislamiento social.
- Dificultad en supervisión y control de asistencia.
- Utilizar el tiempo de la jornada laboral en otras actividades externas.
- No se puede aplicar a todos los sectores, profesiones y áreas.
- Estrés por uso de TICS y aspectos familiares.
- Insuficiencia y mala calidad en las herramientas brindadas por las empresas para las labores.
- Brechas digitales entre los trabajadores de mayor edad y los jóvenes.
- No tener un espacio adecuado para la realización de las actividades, de acuerdo con la ley de salud de los trabajadores.
- Costos por parte de la empresa en las herramientas tecnológicas y apoyo a servicios.
- Riesgos psicosociales en los trabajadores.
- Falta de conocimiento y uso de las tecnologías, generando costos a la empresa.
- Violación al derecho de intimidad o desconexión.
- Precarias condiciones y ambiente laboral.

### **1.2.5 Enfoques del teletrabajo.**

Al aplicar el teletrabajo en las MiPymes, es necesario que se establezcan métodos de control en distintos aspectos que no pueden seguir funcionando de la misma forma que en las actividades laborales tradicionales; esto para poder mantener y garantizar la continuidad de la productividad y competitividad, y priorizar el bienestar de los trabajadores en donde desempeñen sus puestos.

Para ello, la Organización Internacional del Teletrabajo (2020) desarrolla y propone ocho enfoques, que permiten el control de la empresa sobre distintos aspectos y acciones sugeridas. Los enfoques recomendados son (OIT, 2020):

1. Tiempo y organización de trabajo: una inadecuada gestión del tiempo y organización provoca que el teletrabajador labore más horas de las establecidas por el contrato y la ley, provocando cambios y dificultades en su vida diaria, y sobrepasando los límites entre el trabajo y la vida personal. Es importante que el teletrabajador se le dé la responsabilidad y autonomía de gestionar su tiempo y actividades, así como garantizar que sus tareas sean en la misma proporción que la de los trabajadores que asisten a la oficina. En este enfoque se deben determinar prioridades, el volumen de actividades y plazos de entrega, las medidas para aplicar en estos aspectos son (OIT, 2020):
  - Desarrollo de un plan individual, complementario a los del área, entre el trabajador y su supervisor.
  - Conocer la prioridad de las tareas.
  - Crear un equipo de trabajo pequeño y multifuncional, con misión clara, una línea jerárquica y tareas fáciles.
  - Promover un ambiente adecuado para evitar riesgos de agotamiento y la reasignación de tareas.
  - Diagnóstico de habilidades para asignación de tareas.
  - Otorgar y respetar la desconexión de los trabajadores para mantener y aumentar la productividad. (7 p.)
2. Gestión de desempeño: la Organización Internacional del Trabajo (2020) menciona que el mejor método para gestionar al personal en esta modalidad es a través de la gestión de resultados, es decir, gestionar las actividades laborales por medio de objetivos, tareas, o supervisión sobre el progreso de avance de actividades.

Para mantener el control sobre estos métodos de gestión, la empresa debe dejar claro los resultados que se esperan, otorgar más autonomía y flexibilidad en las tareas, ofrecer comentarios de forma regular y descriptivos, dar retroalimentación y sugerencias de cambios, mantener respuestas positivas hacia el trabajo y tener una constante comunicación.

3. Digitalización: hace referencia al “uso de herramientas que convierten la información analógica en información digital” (OIT, 2020. 8 p.), provocando cambios en la organización de trabajo por el uso de programas, aplicaciones, plataformas, servidores y webs que facilitaran el trabajo y la colaboración a distancia.

Una transición a la digitalización requiere contar con todo lo necesario para el trabajo a distancia, además de establecer políticas para las obligaciones y límites de ambas partes.

4. Comunicación: promover y motivar la colaboración y confianza con todos los miembros, para una comunicación fluida y clara, y evitar cuestiones como el aislamiento o riesgos psicosociales.

Para asegurar una comunicación eficaz, es importante establecer políticas, procesos, normas de comunicación, archivos centralizados, establecer y dar conocer horarios de comunicación con mandos medios, y promover la comunicación social entre los trabajadores, lo que permite eliminar sesgos, estrés, ansiedad y preocupaciones en el trabajador.

5. Seguridad y salud del trabajador: la empresa debe otorgar protección de salud y seguridad al trabajador, por medio de la identificación y gestión de riesgo en el lugar de trabajo a distancia, principalmente los relacionados con los riesgos psicosociales y ergonómicos. Los riesgos derivados del teletrabajo pueden estar asociados de manera física, psicológica y emocional, provocado por mucho aislamiento y dificultades en las actividades laborales, que pueden verse amplificadas por los conflictos en la vida personal.

6. Consecuencias jurídicas y contractuales: la empresa debe conocer y entender los aspectos jurídicos y las pólizas de seguro del país donde está aplicando esta modalidad, para cumplir con la legislación del país y de sus propias políticas, estipulado de forma contractual.

7. Formación: la empresa debe acompañar al trabajador en el proceso de transición al teletrabajo, para mantener su formación la empresa necesita realizar acciones como (OIT, 2020):

- Aplicar encuestas sobre las necesidades del teletrabajo, y dar formación, talleres, seminarios y sesiones de entrenamiento online.

- Priorizar formación en liderazgo, gestión del tiempo y comunicación.
  - Formar a los directivos en gestión de equipos remotos, manejo de equipos, comunicación efectiva y liderazgo.
  - Capacitar las habilidades sociales y de comportamiento.
  - Promover el compartir ideas. (17 p.)
8. Equilibrio entre trabajo y vida privada: para mantener un equilibrio entre todas las actividades laborales y las obligaciones personales, se recomienda la gestión por resultados. Para lograrlo, es importante otorgarle al trabajador mayor libertad para gestionar horarios, asegurarles desconexiones, fomentar la comunicación y brindar seguridad y apoyo para su bienestar. (5 -19 p.)

### **1.2.6 Norma 035**

La pandemia del COVID-19 emano en cambios socioeconómicos cruciales, cambios surgidos en la cotidianidad de las empresas y las actividades laborales; las restricciones impuestas por los gobiernos para contener el virus limitaron las actividades económicas en solo las esenciales, que se fueron reactivando de acuerdo con el semáforo sanitario, buscando proteger a la población y en especial a las personas vulnerables.

Los riesgos de la pandemia no solo se presentaron de manera física, el confinamiento llevo a riesgo psicosocial, al tener que adaptarse a los nuevos cambios provocados por mantener las actividades personales y laborales en aislamiento; los distintos sectores se vieron en la necesidad de adaptar sus acciones para sobrevivir con ayuda del teletrabajo, surgiendo incertidumbre, presiones, ansiedad, estrés, burnout, conflictos trabajo familia, acoso laboral, acoso sexual, etc., afectando a las personas de distintas maneras.

Posterior a la pandemia y el levantamiento de restricciones era importante seguir tomando medidas y garantizando el bienestar de los miembros de la empresa con un trabajo digno, prevención y cuidado ante brotes y oleadas del virus. Pero principalmente garantizar, prevenir y atender la salud psicosocial de los integrantes de la empresa, ya que se vieron atenuadas por la pandemia.

Para ello existe la Norma 035 o Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, publicada en el diario oficial de la federación en el 2018, enfocada en los factores de riesgo

psicosociales y la violencia laboral en el trabajo, para la identificación, análisis y prevención en la empresa, favoreciendo el bienestar de todos los trabajadores y un entorno adecuado.

La NOM-035-STPS-2018 fue promulgada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en acuerdo con distintas alianzas y reglamentos a nivel nacional e internacional. Busca identificar las áreas de oportunidad en la empresa para reducir, eliminar y prevenir factores negativos en los trabajadores y poder construir un entorno organizacional que permita el crecimiento de los trabajadores. (Valdés, s/f)

Dentro de las organizaciones existen ciertas condiciones en el trabajo y la organización de este, que afectan la salud y el desempeño de las personas, por medio de elementos psicológicos y fisiológicos denominados como factores de riesgo psicosociales, que provocan padecimientos en los miembros de la empresa. Estos elementos están representados como (*DOF*, s/f):

- Condiciones del ambiente laboral (inseguras, deficientes, insalubres, etc.)
- Exigencias más allá de las capacidades de los trabajadores
- Nivel de responsabilidad y carga mental y de trabajo
- Falta de autonomía sobre el trabajo
- Tiempo, ritmo y organización del trabajo
- Jornadas de trabajo largas y alta rotación de turnos
- Mala definición del rol y contenido de tareas
- Conflictos en la relación familia-trabajo
- Liderazgo y relaciones interpersonales negativas
- Acoso, hostigamiento, discriminación y violencia laboral

Estos factores de riesgos psicosociales derivan en consecuencias tanto físicas, psicológicas y sociales, que afectan de manera negativa en las personas y a la organización, diseño y gestión del trabajo, estos son denominados riesgos psicosociales, que están representados en padecimientos como (Valdés, s/f):

- Estrés laboral agudo y/o crónico
- Ausentismo
- Síndrome del superviviente
- Síndrome de burnout/bore out (Síndrome de desgaste profesional)
- Adicción al trabajo
- Mobbing (acoso laboral)
- Violencia, Hostigamiento y Discriminación
- Angustia, Depresión y Somatización

Los riesgos psicosociales se agravaron durante el confinamiento por diversos motivos, llevando a desgaste y desmotivación en las personas y reduciendo del desempeño de la organización; la NOM-035-STPS-2018 permite mantener un control en la detección de los padecimientos y poder accionar antes lo que esté provocando un desgaste general personal y organizacional, ofreciendo los siguientes beneficios a las empresas que implementen esta norma: promueve el bienestar y la salud de los trabajadores, atrae el talento apropiado a la empresa, desarrolla a los trabajadores para que sean activos permanentes en la empresa, clarifica los procesos y mejora la productividad, y genera prestigio para la empresa. (Valdés, s/f)

Para que una empresa aplique la norma de forma adecuada es necesario que revise los procesos, la aplicación y las guías que ofrecen en el Diario de la Federación donde fue publicado, ya que en ella se establecen todos los lineamientos, obligaciones, y las forma de identificar los factores de riesgo psicosociales y en que derivan. Aunque también puede acudir a una empresa acreditada que le ayude a una efectiva aplicación de la norma de acuerdo con los estándares establecidos por ley.

La aplicación de la norma dependerá de su estratificación, aunque los requerimientos de implementación solo cambien en aquellas empresas que tienen de 16 o más trabajadores, con un requisito más para aquellas empresas. La NOM-035-STPS-2018 requiere que las empresas realicen él (Valdés, s/f):

1. Establecimiento de políticas y medidas de prevención de riesgo psicosocial, violencia laboral y promoción de un entorno organizacional favorable.

2. Identificar y analizar los factores de riesgo psicosocial y violencia laboral.
3. Identificar a los trabajadores que se vieron implicados en acontecimientos traumáticos severos.
4. Difundir información sobre los análisis, resultados y acciones preventivas y correctivas para los factores de riesgo psicosocial, la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable, a todos los miembros de la organización.
5. Realizar exámenes médicos a aquellos trabajadores a los que se les detectó algún trastorno psicosocial que pudiera tener repercusiones en la salud física, psicológica y social.

Para que la aplicación de la NOM-035-STPS-2018 sea de forma eficaz y efectiva de acuerdo con los requerimientos establecidos, cada trabajador y responsable deberá cumplir con ciertas obligaciones estipuladas en el Diario Oficial de la Federación en 2018.

Las obligaciones del patrón corresponden al desarrollo y aplicación de políticas de prevención ante los riesgos psicosociales, la identificación y análisis de los factores que incurren en los riesgos psicosociales, evaluación del entorno organizacional, adopción de medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo, proporcionar evaluación psicológica y exámenes médicos; informar sobre mecanismo de prevención, políticas y acciones; implementar mecanismos de quejas y mantener registros de las alteraciones de salud y de los anteriores análisis. (*DOF*, s/f)

Por otra parte, las obligaciones de los trabajadores están enfocados en conocer las políticas y medidas de prevención y control de los riesgos psicosociales, mantenerse informado, enfocar sus acciones y actuar para desarrollar un entorno organizacional adecuado, eliminar cualquier acto de violencia, informar de la existencia de prácticas que vayan en contra de las políticas y medidas, participar en la identificación de riesgos y en la evaluación del entorno, participar en las difusiones de información de la norma, y estar dispuestos y al corriente de los exámenes médicos y evaluaciones psicosociales. (*DOF*, s/f)

El cumplimiento de las obligaciones por ambas partes permitirá promover y desarrollar un entorno favorable que permita que los factores de riesgos psicosociales puedan prevenirse mejorarse o evitarse, ayudando a la mejora del desempeño de la empresa. Para evaluar si el

entorno organizacional es propicia para el bienestar de todos los integrantes, es necesario desarrollar (*DOF*, s/f):

- Sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa.
- La formación y capacitación de los trabajadores para las actividades de cada puesto.
- Definición de las responsabilidades de los integrantes.
- Participación proactiva y comunicación efectiva entre toda la jerarquía.
- Distribución de la carga de trabajo adecuada y jornadas laborales justas.
- Evaluación y reconocimiento del desempeño de los trabajadores.

Además de la evaluación del entorno, y la implementación de todas las recomendaciones para priorizar el bienestar del trabajador y el buen desempeño de la organización, es necesario que los dirigentes apliquen medidas para prevenir los riesgos, y acciones que permitan el control y la detección oportuna de las mismas. Según el Diario Oficial de la Federación (2018), al aplicar la NOM-035-STPS-2018 es necesario aplicar restricciones y fomentar acciones adecuadas, como:

- Acciones de prevención que impulsen el apoyo social, la difusión de información y la capacitación.
- Mecanismos seguros y confidenciales.
- Acciones que promuevan el sentido de pertenencia a los trabajadores.
- Capacitaciones.
- Manejo de conflictos.
- Prohibición de la discriminación y fomento de la equidad y el respeto.
- Fomento de la comunicación.
- Establecer y difundir instrucciones claras a los trabajadores.
- Capacitación y sensibilización de todos los miembros de la empresa.
- Revisión y supervisión de la carga de trabajo.
- Planificación de las actividades del trabajo.
- Tomas de decisiones más libres para todos los miembros.
- Realizar reuniones periódicas.
- Promover la ayuda mutua, intercambio de conocimiento y experiencias.
- Fomento de actividades culturales y deportivas.

- Equilibrio trabajo-familia.
- Reconocimiento del trabajo de los miembros de la empresa.
- Creación y difusión de la información y comunicación.
- Capacitación y adiestramiento en los temas relacionados con la norma.

La aplicación NOM-035-STPS-2018 en las empresas actualmente se ha vuelto importante, debido a todas las dificultades que aún se viven por la pandemia, y por el auge del teletrabajo, al que ha permanecido por el éxito, pero que por su rápida introducción se ignoraron problemas que reducen la eficiencia y el bienestar de los trabajadores.

### **1.2.7 Norma-037 del Teletrabajo-Condiciones de Seguridad Y Salud**

La NOM-037-STPS-2023, Teletrabajo-Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, o por su abreviación NOM-037, es un complemento y da cumplimiento a la Ley del Teletrabajo reformada en el 2021, que junto con la Norma-035 sobre los riesgos psicosociales, busca la regulación de la modalidad del trabajo remoto.

Es una respuesta de un trabajo conjunto entre la Dirección General de Previsión Social en el marco del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, organizaciones de empleadores, sindicatos, la sociedad civil, instituciones académicas, y personal del IMSS, ISSST y PROFEDET. Además, permite la intervención y le da un rol más activo a las Comisiones de Seguridad e Higiene de las empresas para la supervisión de las condiciones adecuadas para realizar el trabajo remoto. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2023)

El objetivo de la NOM-037 es regular las condiciones de seguridad y salud que deben aplicarse y estar presentes en la modalidad de trabajo remoto (teletrabajo) para la efectiva realización de sus actividades laborales; esto para prevenir y dar a conocer a los trabajadores de esta modalidad los accidentes y enfermedades laborales que pueden perjudicar su salud física y psicosocial, así como para promover un entorno laboral seguro y saludable.

La NOM-037 se promulgó en julio del 2023, pero entrará en vigor hasta los 180 días naturales o lo equivalente a 6 meses después de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, es decir, en el mes de diciembre del presente año. Todas las organizaciones en la República Mexicana que aplique la modalidad del teletrabajo estarán bajo la aplicación de esta norma;

y a los trabajadores que realicen más del 40% de sus actividades en un lugar distinto al de la ubicación oficial de la organización.

Según lo estipulado en la NOM-037, en el Diario Oficial de la Federación (2023), el patrón contará con catorce obligaciones, que permitan el adecuado funcionamiento, vigilancia y evaluación de las condiciones necesarias para laboral bajo la modalidad del teletrabajo, las cuales son:

1. Tener un listado actualizado de las personas trabajadoras bajo la modalidad de Teletrabajo. El espacio de trabajo deberá acordarse entre el patrón y el teletrabajador, asegurando que cumpla con las condiciones de seguridad, salud, y conectividad para el uso de las TICs. Además, mientras garantice las condiciones, el lugar deberá mantenerse fijo.
2. Establecer y difundir una política de trabajo que cumpla con el contrato colectivo del trabajo o el reglamento interno del trabajo. La cual debe integrar lineamientos enfocados en los siguientes puntos:
  - Promover una cultura de la prevención de riesgos de trabajo.
  - Instaurar mecanismos de comunicación, con reuniones presenciales o virtuales, para prevenir el aislamiento del teletrabajador.
  - Facilitar los mecanismos de comunicación y las reglas de contacto y difusión, sin que intervengan las relaciones trabajo-familia, o el derecho a la privacidad.
  - Establecer y respetar las jornadas laborales pactadas en el contrato y que no excedan los máximos legales. Proporcionar los derechos a las pausas, descansos y desconexión; al término de la jornada laboral, los horarios no laborales, vacaciones, permisos y licencias.
  - Los derechos de los teletrabajadores serán los mismos que los que trabajan de forma presencial.
  - Promover una perspectiva de género y conciliar la vida personal.
  - Establecer un horario dentro de la jornada laboral, donde las madres teletrabajadoras y en periodo de lactancia, cuenten con tiempo de alimentación para sus hijos.
  - Indicar la importancia de la promoción y vigilancia de la salud.

- Establecer mecanismo para cambios de domicilio del lugar de trabajo; o la reversibilidad del teletrabajo, aunque sea de manera temporal.
3. Informar sobre los riesgos relacionados con el teletrabajo, incluyendo los factores de riesgo psicosociales y ergonómicos.
  4. Contar con la lista de verificación de las condiciones de seguridad y salud<sup>4</sup> en el Teletrabajo, a fin de que se cumplan con las condiciones necesarias. Y cumplir con las medidas de seguridad e higiene en el lugar de trabajo que hayan sido establecidas por la Comisión Seguridad e Higiene.
  5. Otorgar a la Comisión de Seguridad e Higiene la facilidad para validar la lista de comprobación de las condiciones de seguridad y salud en el teletrabajo, incluidas evidencias fotográficas o de videos. Realizar visitas al lugar de trabajo con previa autorización del teletrabajador; o proporcionar al trabajador que aspire a esta modalidad la lista de verificación de condiciones de seguridad y salud, para sus auto aplicaciones. La lista de verificación se deberá realizar de manera periódica para mantener actualizadas las condiciones.
  6. Establecer los parámetros necesarios para la aplicación del teletrabajo en la empresa u organización, o viceversa. Esta debe incluir la forma de mantener y establecer la comunicación, las condiciones o causas por las que el teletrabajador tenga que asistir de forma presencial al centro de trabajo; supervisar el desarrollo del teletrabajo; y establecer las maneras en que se dará el mantenimiento a los equipos de cómputo o herramientas de trabajo.
  7. Proporcionar a los teletrabajadores las herramientas e insumos adecuados para el desempeño de sus actividades, así como los complementos que garanticen las condiciones ergonómicas.
  8. Establecer la manera en que proporcionarán mantenimiento a los equipos de cómputo.
  9. Proporcionar capacitación, una vez al año, sobre las condiciones de seguridad y salud en el lugar de trabajo.

---

<sup>4</sup> “Confirmación de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, del lugar de trabajo de la persona trabajadora bajo la modalidad de Teletrabajo, que realiza la Comisión de seguridad e higiene a las condiciones declaradas, evaluadas y evidenciadas a través de la "Lista de verificación de las condiciones de seguridad y salud en el Teletrabajo" (y, en su caso, a través de evidencias fotográficas o de video) y que, en su caso, da por aceptables para su desarrollo.” (DOF, 2023)

10. Establecer mecanismo de reversibilidad del teletrabajo a presencial, debido a fallas o alteraciones en las condiciones de seguridad y salud, que justifique su regreso al trabajo presencial.
11. Proveer el servicio de exámenes médicos, y dar seguimiento de los avisos de accidente de trabajo.
12. Compartir la documentación requerida por la Norma de la Comisión de Seguridad e Higiene, integrada por la lista de verificación de las condiciones de seguridad y salud; la validación de la lista de verificación; evidencia fotográfica o de video; y los listados que comprueben los bienes y equipo de cómputo proporcionados.
13. Desarrollar mecanismo de atención en casos de violencia familiar, para el retorno a modalidad presencial de forma temporal o permanente.
14. Facilitar y promover a los teletrabajadores la participación en la Comisión de seguridad e higiene o la comisión mixta de capacitación, adiestramiento y productividad.

También se estipulan las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, las cuales estarán enfocadas en tres tipos de riesgo: los riesgos laborales de agentes físicos, los riesgos relacionados con factores ergonómicos, y los riesgos psicosociales; los cuales se describen a continuación según el DOF en la NOM-037 (2023):

1. Riesgos por agentes físicos: el espacio de trabajo designado para el teletrabajo deberá contar con las siguientes características, un área de trabajo limpia, ordenada, bien iluminada, con una temperatura y ventilación adecuada, y un nivel de ruido aceptable que permita la concentración.
2. Riesgos ergonómicos: el trabajador deberá disponer de un lugar de trabajo cómodo que evite tensiones físicas. Y contar con mobiliario adecuado, como un buen escritorio, una silla ergonómica y, si es necesario, accesorios ergonómicos y posturales para el uso de equipos de cómputo.
3. Riesgos psicosociales: el teletrabajador deberá contar con un espacio que permita privacidad. Así como propiciar una comunicación con el patrón, de confianza, sobre casos de violencia familiar. Y otorgar pausas y tiempos de descanso adecuados, que respeten el derecho a la desconexión, después de la jornada laboral, durante pausas, en días no laborables, vacaciones, permisos y licencias.

Asimismo, es responsabilidad de la organización otorgar capacitación y adiestramiento a los trabajadores en esta modalidad de trabajo remoto, enfocada en temas de:

- Reconocimiento de peligros en el lugar de trabajo, conocer los diferentes tipos de riesgo por condiciones peligrosas o inseguras, y los factores de riesgo ergonómico y psicosocial.
- Comprensión y aplicación de la política de teletrabajo.
- Otorgar los conocimientos necesarios para el manejo adecuado de las tecnologías de la información y comunicación. (DOF, 2023)

Además de las obligaciones estipuladas para la organización, la NOM-037 (DOF, 2023) también estipula las obligaciones que adquieren los trabajadores bajo la modalidad de teletrabajo, las cuales están conformadas por:

1. Facilitar a la Comisión de Seguridad e Higiene, con la debida autorización previa del teletrabajador, una comprobación física de las condiciones de seguridad y salud en el espacio de trabajo, o la aplicación de la lista de verificación.
2. Cumplir con la Política de Teletrabajo.
3. Informar al superior o a la comisión de seguridad e higiene, las alteraciones en las condiciones de seguridad e higiene en el espacio de trabajo, las causas de fuerza mayor que impidan el adecuado desarrollo de las actividades, y los acontecimientos traumáticos que presencié o sufrió en el desarrollo de su trabajo.
4. Resguardar y mantener en buen estado los equipos, materiales, útiles y mobiliario ergonómico, proporcionado por la organización.
5. Mantenerse informado sobre las disposiciones en materia de seguridad y salud, y someterse a los exámenes médicos proporcionados por la organización.
6. Conocer y atender las políticas y mecanismos de protección de datos e información, así como las restricciones en su uso y almacenamiento.
7. Informa por escrito y con tiempo al superior sobre cualquier cambio de domicilio temporal o definitivo; con el fin de realizar las gestiones adecuadas y verificar que el nuevo espacio cumpla con los requerimientos y las condiciones para el teletrabajo.
8. Participar en los procesos de información de riesgos y de capacitación, así como en las reuniones presenciales o virtuales para evitar el aislamiento social.

9. Dar aviso sobre los riesgos de trabajo que afectaron a su persona o sus tareas, al superior y a la comisión de seguridad e higiene.

El establecimiento de los lineamientos y condiciones postulados en la NOM-037, permite que una organización aplique de manera formal y segura esta modalidad de trabajo; especialmente con la actual relevancia sobre el teletrabajo adquirida por el contexto generado por la pandemia del COVID-19.

Además de las obligaciones para el patrón y el teletrabajador estipuladas en la norma; se hace mención sobre los organismos de evaluación de la conformidad, los cuales son unidades de inspección acreditadas y aprobadas en los términos de la Ley de Infraestructura de la Calidad y su Reglamento, que aplican los criterios para evaluar el cumplimiento de esta norma sobre las condiciones de seguridad y salud, la organización tendrá la libertad de contratar los servicios que unidad de inspección, siempre que esta apruebe las acreditaciones por ley.

Adicionalmente, la NOM-037, proporciona los lineamientos y los aspectos a verificar durante la evaluación de la conformidad, tanto en las visitas de inspección como en la lista de verificación y seguridad. Conjuntamente, incluye ejemplificaciones de carácter informativo no obligatorio, sobre los parámetros o condiciones que la organización puede considerar al momento de redactar la Política del Teletrabajo, la selección de candidatos para el teletrabajo, las preguntas que pueden incluir en la lista de verificación de las condiciones de seguridad y salud, las recomendaciones sobre actividades físicas antes, durante y después de la jornada laboral del teletrabajador, y las recomendaciones para seleccionar la silla ergonómica o cualquier otro mobiliario que apoye a evitar riesgos físicos y la incomodidad durante la jornada laboral.

La aplicación de esta norma permite regular las condiciones del teletrabajo, garantizando que los derechos laborales de los trabajadores sean respetados, incluso cuando no se encuentren físicamente en la oficina. Debido a los múltiples beneficios que ofrece tanto a la organización como a los teletrabajadores, su popularidad aumenta cada vez más. Por ejemplo, los beneficios que la NOM-037 ofrece a la organización son:

- Menores costos de mantenimiento en gastos como luz, agua, renta, mobiliario, instalaciones, etc.

- Aumento de los empleados, reducción de la rotación laboral y disminución del ausentismo laboral.
- Evitar sanciones por incumplimiento.
- Aumento de la productividad.
- Reducción de gastos para viáticos.
- Reducción de los costos operativos.
- Mejores plazos para entrega de tareas.
- Reducción de riesgos psicosociales. (Hernández, 2023)

Por otra parte, los beneficios que la norma le otorga a los teletrabajadores, además, de una mejora del equilibrio entre su vida personal y laboral, son:

- Flexibilidad horaria.
- Mayor especialización al ejecutar tareas con base en objetivos.
- Mejora en la calidad de vida.
- Disminución de los conflictos con los patrones.
- Ahorro de tiempo al reducirse los traslados al centro de trabajo.
- Ahorro en gastos para transporte público, alimentación, vestimenta y calzado.
- Reducción del estrés laboral. (Hernández, 2023)

De esta manera, los beneficios otorgados a la empresa y al teletrabajador tienen un impacto positivo en el medio ambiente, ya que con la reducción de traslados al trabajo, se disminuye el uso de automóviles personales.

Los beneficios son muchos, y se estima que esta modalidad aumente con el paso del tiempo, por lo que una adecuada gestión y aplicación con ayuda de la NOM-037, las reformas a las Ley del Teletrabajo, la NOM-035 (y las que deriven), permitirán aumentar la oferta laboral en esta modalidad, garantizando los derechos laborales y la seguridad y salud de los trabajadores.

### **1.3 Innovación**

La innovación es un término poco comprendido con profundidad en las organizaciones, ya que su función e influencia dentro de la empresa es compleja, pero es fundamental para el desarrollo de la competitividad y el crecimiento a nivel nacional, regional, local e

internacional; apoyando en la permanencia, supervivencia y el éxito de las empresas, ante los cambios constantes de su entorno y en el mercado.

En la sociedad, el mercado y la economía actual, la innovación es un factor indispensable, la cual debe actuar a la misma velocidad en la que se presentan los cambios en las nuevas formas de satisfacer las necesidades que cada vez son más exigentes y complejas. Las empresas y “la competencia necesita construir una capacidad innovadora, apostándole a la generación de mejores capacidades de aprendizaje y conocimientos”. (Ahmed et al. 2012)

### **1.3.1 Definición de Innovación**

El concepto de innovación ha pasado por muchos estudios a lo largo de la historia, distintos autores relevantes han aportado al concepto distintos criterios que convergen entre sí y que ayudan a ampliar los factores que abarca para su mejor comprensión.

Las definiciones de innovación tienen distintas perspectivas y aportan criterios que ayudan a completar y a entender el concepto. La definición suele confundirse con el concepto de otros tipos de innovación, especialmente con la tecnológica, sin embargo, es importante tener en cuenta un concepto general de lo que se considera innovación, para poder comprender y aplicar sus distintos tipos, de acuerdo con las necesidades de la empresa u organizaciones.

Los conceptos aquí presentados sobre innovación proporcionan un panorama general y sus implicaciones. La primera y la más aceptada y utilizada, es la definición propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), la cual menciona que la innovación “es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nueva aplicada a las prácticas de negocio, o la organización del trabajo o a las relaciones externas”. (OECD. 2005. 22 p.)

Años anteriores, la Comisión de las Comunidades Europeas en su libro, denominado el libro verde de la innovación, define a la innovación como un “sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”. (Comisión de las Comunidades Europeas. 1995)

Ambas definiciones conceptualizan a la innovación de manera universal, enfocada en la aplicación o inclusión de algo nuevo o significativamente nuevo, que produce cambios y soluciones a problemas o situaciones que puede enfrentar cualquier tipo de organización.

Para aplicar el proceso de innovación y con ellos realizar cambios verdaderos, es necesario reconocer primero las necesidades y a partir de ahí accionar hacia el cambio adecuado a la situación, todas estas acciones deben estar enmarcadas en un tiempo y contexto.

Es por eso, por lo que los autores Pavón, J. y Goodman, R., en 1981 define la innovación como el “conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización”. (Cilleruelo. 2007)

Como se puede destacar de las definiciones anteriores, la innovación puede introducirse en muchas áreas de las organizaciones e intervenir en diferentes factores. En esencia la innovación se puede definir a partir de los siguientes puntos:

1. Es la introducción o mejoras, significativas y nunca realizadas dentro de la organización, de bienes o servicios, formas de gestión y organización, técnicas y métodos de producción, comercialización y cambios en la estructura del mercado.
2. La innovación implica cierto grado de novedad, creatividad, invención e ideas para poder crearla, desarrollarla y ejecutarla.
3. Su realización estará enmarcada en cierto tiempo determinado por la empresa dependiendo de la acción a realizar; y en un contexto que funge como principal impulsor del cambio.
4. Permite responder a las nuevas exigencias y dar soluciones nuevas para la empresa, no aplicadas con anterioridad; las cuales proporcionan cambios intencionados y nuevas capacidades para potenciar las actividades de la empresa.
5. Y se considera como una actividad importante y esencial para cualquier tipo de organización y en cualquier etapa, es decir, puede utilizarse para un emprendimiento, una nueva empresa o en empresas ya establecidas y con experiencia.

De acuerdo con su definición, los autores Tushman y Nadler (1996) consideran que la innovación puede estar compuesta entonces por dos partes: la generación de una idea o invención y la comercialización de la invención o idea, es decir, innovación = invención + nivel de uso. (Ahmed et al. 2012)

Es por esto, que la innovación es importante y relevante para las actuales sociedades donde el conocimiento, la creación y la comercialización de ideas, otorgan grandes beneficios a las empresas, permitiendo su crecimiento y supervivencia ante tiempos inestables e impulsado el éxito y competitividad.

A partir de la definición, y su comprensión con mayor profundidad, la innovación también cuenta con tres categorías que corresponden a la estrategia en las que las novedades son llevadas a cabo y los efectos que producen en los mercados y en la competitividad. Así, cada tipo de innovación puede ser desarrollada empleando cualquier categoría. Según Moya (2016) las categorías, de acuerdo con su grado de novedad o aplicación, están integradas en:

1. Innovación Disruptiva: es la introducción de un producto o servicio completamente nuevo y no conocido en el mercado, que desplaza con rapidez a los competidores por tener mejores características, las más convenientes, o ser más económicos. El mercado puede ser uno que ya existe o inaugurado por el producto o servicios.
2. Innovación Incremental: se van incorporando mejoras novedosas de forma continua y sostenida a productos o servicios ya existentes en el mercado.
3. Innovación Lateral: La innovación nace de la aplicación de prácticas y/o tecnologías propias de una industria, en otra industria. (Moya. 2016)

El grado de novedad utilizado por las empresas u organizaciones estará determinado por las necesidades de esta, y las acciones que se tomarán frente a la competencia. Esto hace de la innovación un factor intrínseco, con un claro y definido proceso.

El proceso de innovación va a requerir entonces una comunicación fluida en la empresa, flexibilidad, distintas habilidades blandas y las herramientas necesarias para desarrollarla y ponerla en práctica.

El proceso estará influenciado por distintos términos que permiten dar soluciones a problemas y poder transformar las ideas de los miembros de la empresa en algo que pueda ser percibido.

Uno de los principales términos más destacados dentro del proceso de innovación es la creatividad, esta se desprende de todos los miembros de la empresa, por lo que es necesario que se cree un ambiente capaz de promoverla. Se considera que “La innovación es creatividad aplicada.” (Solano. 2010. 8 p.)

Toda empresa innovadora debe ser creativa, estos términos no deben considerarse como iguales, ya que cada uno implica distintos procesos para poder realizarlos, pero, si trabajan en conjunto para dar respuesta y solución a las incertidumbres en el entorno.

“La creatividad representa el proceso de generación de ideas que nos permite crear nuevas soluciones, mientras que la innovación es la capacidad de convertir esas ideas en algo aplicable a un contexto o realidad.” (Seclen Luna y Barrutia Guenaga, 2019. 43 p.)

Es decir, la innovación es la aplicación y la práctica de todas las ideas originales y factibles que surgen del proceso creativo. Sin olvidar todos los aspectos que intervienen para que se considere como una innovación, como el grado de novedad y la invención.

Para entender con mayor claridad el proceso creativo, la creatividad se puede definir como “el proceso mental que permite generar nuevas ideas, mientras que la innovación es el uso y aceptación de la idea por la sociedad, es decir, es la creatividad aplicada.” (Seclen Luna y Barrutia Guenaga, 2019. 43 p.)

El proceso creativo permite identificar y definir el problema, para desarrollar la idea necesaria a dar solución; está compuesto de forma general por (Seclen Luna y Barrutia Guenaga, 2019):

1. Después de identificar el problema, es necesario la recopilación de información para poder definir, analizar e identificar las herramientas y recursos que se necesitan para el desarrollo de la idea y la solución. Este proceso resulta en varias ideas que se analizan para elegir la más adecuada a las circunstancias.
2. Seleccionar la idea después de un profundo análisis, y elegir la adecuada al problema y a las necesidades que se hayan identificado.

3. Después de haber seleccionado la idea, es necesario que se desarrolle y madure para poder presentarla y verificar que en realidad ofrece la solución que se necesita al problema. (44 p.)

La creatividad será el inicio de todo el proceso innovador y es clave para la generación de ideas y el desarrollo de la estrategia que se aplicará en la organización. (AIN, 2008. 27 p.)

### **1.3.2 Tipos de Innovación**

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) existen 5 tipos de innovación, que se han ampliado conforme se realizan nuevos estudios y su relación con el área o la actividad en la que están enfocadas.

Principalmente, en las organizaciones se toman 6 tipos de innovación, descrita cinco de ellas por la OECD, las cuales son (OECD. 2005):

1. Innovación en modelos de negocio o gestión: nuevas maneras de generar valor y de percibir a los clientes.
2. Innovación en procesos: está conformada por nuevos o mejores procesos en producción, fabricación, logística o distribución. El objetivo de este tipo de innovación es el de eliminar los costes de producción y distribución, aumentar la calidad y producir y distribuir nuevos o mejorados productos. La innovación de procesos de los servicios conlleva métodos en la creación y producción del servicio.
3. Innovación de mercado o comercial: nuevos métodos en marketing, diseño estético del producto, embalaje, promoción, precio y distribución. Las innovaciones comerciales son todas las introducciones de nuevos métodos de comercialización con mejoras en el diseño y presentación del producto o servicio, desde su posicionamiento, promoción y precio. (OECD. 2005)

El objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, abrir mercados, reposicionar bienes e incrementar ventas.

4. Innovación en producto o servicio: implica la introducción al mercado nuevos o mejoras en productos o servicios, en sus características y usos. Las mejoras en los productos pueden estar incluidas o diferenciadas en los componentes, materiales, especificaciones técnicas, software, características funcionales o ergonomía.

Surgen y se realizan con nuevo conocimiento, tecnología o la combinación de ambos, son significativamente diferentes a los productos y servicios ya existentes en el mercado.

5. Innovación organizacional: enfocada en nuevos métodos de organización del negocio, organización del trabajo y las relaciones exteriores. El objetivo de este tipo de organización es “mejorar los resultados de la empresa a través de la reducción de costes administrativos o de transacción, mejorar la satisfacción en el trabajo, conseguir acceso a activos no comercializables o reducir los costes de abastecimiento”. (OECD. 2005) Este tipo de innovación será analizada y explicada con mayor profundidad en capítulos siguientes, ya que es el principal tema de la investigación.

Y el último tipo de innovación es la tecnológica (según su naturaleza), la cual es de las más utilizadas y necesarias en las economías actuales, puesto que permiten mayor competitividad en los mercados; pero también necesitan una adecuada gestión en la organización, pues conllevan grandes cambios en la organización de trabajo, por lo que se pueden ver combinadas con algún otro tipo de innovación, principalmente con la innovación organizacional, como la base para su desarrollo.

6. La innovación tecnológica se considera como “el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa para lograr beneficios mayores, crecimiento, sostenibilidad y competitividad” (Cilleruelo. 2007). Principalmente está presente en la innovación de productos o procesos, ya que se utilizan las tecnologías de forma más intensiva para la realización de los cambios o modificaciones.

Actualmente, es de las más necesarias en aplicación en las empresas, debido a la constante creación de conocimiento y cambios socioeconómicos a distintos niveles locales, regionales, nacionales e internacionales, en todos los sectores.

Como se menciona en la definición de innovación, una de sus características es el grado de novedad que utilizan, la OECD (2012) aporta tres términos que se verán influenciados por el grado de novedad: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo. Lo nuevo para la empresa hace referencia a la difusión de una innovación ya presente en otras empresas, pero nueva para la empresa que la implementa. Mientras que la innovación en el

mercado y el mundo hace referencia a las empresas que desarrollan por primera vez la innovación, considerados como motores del proceso de innovación.

La distinción entre estos grados de novedad permite determinar a las empresas innovadoras, desarrolladoras de la innovación, de aquellas empresas innovadoras que las adoptan; ya que el impacto socioeconómico de una innovación se verá reflejado por la difusión de los conocimientos y las ideas de parte de las empresas desarrolladoras de innovación y las empresas que las adoptan para promover la innovación en su empresa, lo que deriva en innovaciones nuevas para el mercado y el mundo.

### **1.3.3 Características de la Innovación**

Las características están estrechamente reflejadas en la definición de innovación, por lo que están relacionadas con (Ahmed et al. 2012):

- Innovación como creación/invención: es el inventar o desarrollar productos o servicios nuevos, nuevas formas de definirlo y de desarrollarlos, utilizando todos los recursos de tiempo, dinero y gente.
- La innovación necesita la libre difusión de conocimiento para crear un aprendizaje colectivo entre todos los involucrados
- La innovación ocasiona cambios relevantes y supone un suceso importante para la organización.
- La innovación ocasiona y facilita el desarrollo sucesivo de otras innovaciones.
- La innovación producirá cambios, donde el impacto dependerá del grado de novedad, es decir, será radical o incremental.
- La innovación no es solo un proceso, sino una estrategia implementada por la empresa a través de una sucesión de actividades para llegar a un resultado.
- La innovación no solo permanece en la empresa, esta tendrá un impacto en su entorno y en el contexto en el que se desarrolla; dependiendo de la empresa, su estratificación y su capacidad de impacto hacia el exterior, los efectos serán a nivel local, regional, nacional e incluso internacional.

La innovación es un concepto que toma mayor relevancia en la sociedad del conocimiento y en economías donde las nuevas ideas, la generación de conocimiento y el aprendizaje tienen mayor poder y valor para la sociedad.

De forma general, se puede considerar a la innovación como la introducción, el desarrollo y la aplicación de ideas, conocimiento e invenciones que resultan novedosas y creativas para distintos sectores económicos, en empresas, organizaciones, mercados o en la sociedad.

Siendo indispensable y ofreciendo beneficios y oportunidades en tiempos de crisis e inestables, impulsando el crecimiento económico y social de muchos países y empresas por periodos de tiempo más largos, con la ayuda de nuevas formas de solucionar los presentes desafíos del contexto tan cambiante en el que interactuamos.

## **1.4 Innovación Empresarial**

### **1.4.1 Definición**

“El conocimiento, la investigación y la innovación son de importancia fundamental para la competitividad en la economía moderna, así como para los altos estándares de la vida y el bienestar.” (OCDE. 2012. 32 p.) Apoyando en la generación de soluciones a nuevos problemas, responder de forma eficaz a nuevas necesidades de la sociedad y el contexto; y promover y gestionar el cambio.

Por lo tanto, para las empresas la innovación es importante y esencial para continuar existiendo en el contexto actual, potenciando un impacto a nivel económico y social, de manera local, regional e incluso nacional; el cual puede considerarse como la introducción de algo nuevo o relativamente nuevo para la empresa, el mercado o el sector.

La innovación proporciona la capacidad a las empresas de generar un cambio intencionado basado en conocimiento que cree valor para la empresa, provoque transformaciones en la sociedad y la economía; e impulse el desarrollo, la transformación y el progreso. (Corona. 2022) A través de la producción de riquezas, el desarrollo de recursos y otorgando de valor económico a la innovación. (Garzón et al. 2013)

Las definiciones de innovación e innovación empresarial son muy parecidos o casi iguales, por lo que suele considerar como un solo término, lo que hace importante el separar la definición general de innovación, vista como algo novedoso, creativo o mejorado, introducida en el subcapítulo anterior, de la definición de innovación empresarial.

El referente de la innovación empresarial más relevante es Schumpeter, él define a la innovación empresarial como

la aplicación de nuevas combinaciones de recursos (conocimientos, materiales, equipo) en forma distinta para la introducción: 1. De un nuevo producto; 2. De un nuevo método de producción; 3. La apertura de un nuevo mercado; 4. El uso de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas; y 5. La creación de una nueva organización de cualquier industria. (Corona. 2022)

Schumpeter ve a la innovación como un cambio irreversible de realizar las cosas y a partir de ahí, se crea una nueva capacidad o forma de ejecutar las acciones, en cualquier ámbito de la empresa que se describe con anterioridad. La empresa y en especial los emprendedores, para Schumpeter, son los encargados de llevar a cabo estos cambios.

Schumpeter también describe la teoría de la destrucción creativa, el cual es un proceso continuo, donde la empresa debe destruir lo viejo por la creación de lo nuevo, es decir, debe mantenerse en un constante cambio en su modelo de negocio y tecnológico, provocando la obsolescencia constante de las competencias adquiridas con anterioridad. Por lo que los emprendedores deben desarrollar la habilidad de tomar las oportunidades que la innovación ofrece y continuar con un proceso de innovación continuo, para seguir emprendiendo, transformando lo cotidiano en algo nuevo.

Otra aportación que converge en ciertos criterios con la de Schumpeter, es la del autor Peter Drucker, que considera que la innovación es la actividad central y una función del emprendimiento, un nuevo negocio o una empresa o institución ya existente. La innovación es utilizada como el impulsor del cambio intencional o enfocado en el potencial económico o social de la empresa. (Drucker. 2013)

Según Drucker, la innovación otorga más y mejores bienes, más económicos (Garzón et al. 2013). Además, cuando una empresa u organización decide innovar, debe considerar que esta debe hacerse a lo grande, ya que las pequeñas innovaciones inducen lo mismo altos costos, riesgos y dificultades, que una mayor.

Otra aportación realizada a la innovación en las empresas es la de Afuah, el cual, define a la innovación como la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes. La innovación se puede definir de acuerdo en qué medida afecta las capacidades de una organización, la visión organizacional. (Garzón et al. 2013)

Por otra parte, Porter menciona que la innovación es una nueva forma de hacer las cosas (invención), el cual no debe separarse del contexto estratégico y competitivo de una empresa. (Garzón et al. 2013)

La innovación en las empresas puede ser de dos tipos: la innovación tecnológica, presente en su mayoría dentro de la innovación de procesos y productos, creando o mejorando el producto, proceso o sistema; y la innovación no tecnológica, como puede ser la innovación organizacional o comercial, con la creación y mejoras en los métodos de marketing, de gestión del conocimiento, el cambio y la organización del trabajo; orientadas hacia la solución de problemas y la obtención de valor económico para la empresa.

Los tipos de innovación empresarial entonces serán de 2 tipos, los enfocados en los bienes, productos y servicios; y los enfocados en su producción, distribución, logística, gestión, comercialización y sistemas tecnológicos, es decir, su proceso empresarial.

De esta forma, la innovación se puede analizar como “un proceso dividido en dos etapas: 1. Su desarrollo y comercialización; y 2. Su difusión mediante su aplicación generalizada.” (Corona. 2022) Hasta que el proceso de desarrollo, comercialización y difusión no esté completo, los beneficios y transformaciones socioeconómicos no se verán reflejados a nivel regional o de sector, por lo que es fundamental que la innovación desarrollada en una empresa se difunda y aplique.

Las empresas innovan por distintos objetivos, pero principalmente por la organización del trabajo, la competencia, demanda y mercado, la distribución y comercialización, por regulaciones o responsabilidad medioambiental. (OECD. 2005. 108 p.)

Es por eso, por lo que la competencia y el mercado juegan un papel fundamental para la innovación, ya que una empresa competitiva debe contar con las habilidades y recursos necesarios y saber gestionarlo, induciendo a la empresa a mejorar procesos, productos, sistemas de gestión y comercialización, para responder a las innovaciones de los competidores, y mantener un beneficio propio.

Para ello la innovación requiere de un capital humano, porque de ellos desprende el conocimiento, las ideas y la creatividad, para desarrollar invenciones novedosas o mejoradas;

además, de saber gestionarla para lograr sus objetivos y mantener su posicionamiento en el mercado, con el uso de los diferentes tipos de innovación. (Restrepo et al., 2018. 2 p.)

#### **1.4.2 Actividades de la Innovación**

Según la OECD (2005) las actividades innovadoras están consideradas como aquellas “tareas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones” (OECD. 2005. 77 p.)

Dentro de la empresa, las actividades innovadoras dependen del personal que las integre, su gestión y de una adecuada promoción y difusión en toda su estructura organizacional, asimismo, de sus fuentes de información, conocimiento y recursos materiales y financieros para desarrollar y aplicar la innovación

Además, de acuerdo con la empresa y sus necesidades, serán las actividades innovadoras que estén aplicando y el enfoque de estas, ya que las empresas pueden solo mejorar lo ya existente con ideas que no han sido explotadas con profundidad o crear algo nuevo, provocando cambios significativos o incrementales pequeños y en serie que deriven en uno mayor. (OECD. 2018)

La innovación en las empresas hará uso de su aprendizaje organizacional y de sus actividades en investigación y desarrollo (I+D), para potenciar su creación y aplicación, lo que le ofrece reforzar su competitividad y crecimiento. El conjunto de actividades, pueden ser o no de carácter tecnológico, y presentarse en diversas formas, como (Servicio Integral del Empleo. 2013):

- La introducción de un nuevo producto o servicio, como algo ya existente.
- Introducción de un nuevo proceso.
- Apertura de un nuevo mercado.
- El desarrollo de nuevas fuentes para el suministro de materias primas.
- Y la introducción de cambios en la organización y la gestión de la empresa.

Al aplicar las actividades innovadoras en la empresa, también estarán presentes factores de riesgo durante el proceso innovador, que pueden obstaculizar todo el proceso de creación y aplicación de la innovación, y retrasar o resultar en efectos negativos en las actividades

innovadoras. La OECD (2005) describe tres factores que obstaculizan las actividades innovadoras:

1. Los factores económicos, produciendo costes altos o escasez de la demanda.
2. Los factores empresariales, por la falta de personal cualificado o de conocimiento dentro de la empresa y los equipos de trabajo.
3. Los factores institucionales, influenciados por las regulaciones o normas fiscales.

Los obstáculos que presentan las empresas dependen de la actividad innovadora que se esté implementando, presentando los problemas antes mencionados, o por otras innovaciones anteriores. Estos obstáculos afectan a las empresas de cualquier sector y estratificación, sin embargo, las MiPymes tienen otros obstáculos, además de los ya definidos, como la falta de financiamiento, el acceso a tecnologías avanzadas, políticas públicas no adecuadas para el fomento de la innovación en las MiPymes, la falta de capacitación, etc.

Cada actividad innovadora conlleva todo el proceso de la innovación, no solo el resultado del proceso o la innovación en general; el proceso dependerá del grado de novedad que se elija, es decir, si lo realizan a través de innovaciones incrementales para estudiar mejor el mercado o por innovaciones más radicales, las cuales son más útiles en tiempos inestables y de crisis, que ayudan con el aporte de soluciones y acciones necesarias a realizar de forma rápida; permitiendo mejorar el volumen del negocio y el coste de los recursos.

#### **1.4.3 Componentes de la actividad innovadora**

Las actividades innovadoras harán uso de distintas herramientas durante todo su proceso y de acuerdo con el tipo de innovación que se esté utilizando será la cobertura o las funciones que proporcionen a la innovación.

Según la OECD (2005) los componentes o herramientas de las que harán uso para la actividad innovadora son:

1. La investigación y desarrollo (I+D): el departamento de investigación y desarrollo está presente en su mayoría de empresas grandes, dedicado a incrementar el conocimiento y aplicar dicho conocimiento para realizar innovación. Las MiPymes no cuentan con este tipo de departamento por los altos costos que conlleva, sin embargo, esto no las redime de realizar innovaciones.

2. Actividades de I+D, con el uso o sin el uso de tecnologías.
3. Nuevos diseños en productos, formas y apariencias.
4. Adquisición, desarrollo, adaptación y utilización de software y hardware. (92 p.)

Además de las herramientas utilizadas para impulsar las actividades innovadoras, cada tipo de innovación cubrirá ciertas funciones esenciales para su proceso y desarrollo. La actividad innovadora en producto o proceso, cumplirán con las funciones expuestas a continuación (OECD. 2005):

1. Adquisición de conocimiento o tecnología externa.
2. Adquisiciones de bienes de capital e incorporación de tecnología para mejorar el rendimiento.
3. Con el desarrollo de servicios, “la planificación y el desarrollo de servicios nuevos o significativamente mejorados que no se consideran I+D.” (OECD. 2005. 95 p.)
4. Preparativos en diseño, prueba y evaluación, el montaje, etc.
5. Preparativos comerciales como la investigación del mercado, las pruebas, el lanzamiento, la publicidad, etc.
6. Formación al personal en el uso de una nueva tecnología o en los bienes. (95 p.)

Por otra parte, las actividades innovadoras comerciales u organizacionales, cumplen con las siguientes funciones (OECD. 2005):

1. En las innovaciones comerciales las actividades están enfocadas en la creación y aplicación de un nuevo sistema de comercialización, adquisición de conocimiento, maquinarias, bienes de capital o de formación.
2. Dentro de las innovaciones organizacionales se pueden incluir las mismas actividades que las innovaciones comerciales, y además, nuevos métodos como prácticas de negocio, organización del trabajo y relaciones externas. (96 p.)

Todos los procesos y funciones que derivan de la actividad innovadora son cambios para las organizaciones y empresas, por lo que es importante saber gestionar el cambio en ellas; aunque no todos los cambios se podrán considerar innovaciones, ya que dejar de realizar

cierta actividad, comprar o ampliar equipo tecnológico que ya se tiene, actualizar software, cambiar precios o realizar producciones personalizadas, no se consideran como innovaciones, ni tampoco aquellas actividades que se introducen en ciertos periodos.

#### **1.4.4 Fuentes de Innovación**

Para que una empresa realice innovaciones, como acción primordial necesita hacer una búsqueda de oportunidades. Según Peter Drucker (2013), en cada empresa o sector se podrán encontrar 7 áreas de oportunidad para innovar, cuatro de ellas son oportunidades internas de las empresas, y tres oportunidades externas.

Drucker describe las 7 fuentes de oportunidades para innovar, con los siguientes términos:

- De forma interna a la empresa se encuentran las fuentes de, (Drucker. 2013; Garzón et al. 2013):
  1. Lo inesperado: esta fuente de innovación puede resultar en éxito, fracaso o sorpresa, y todo dependerá de las causas y oportunidades que el emprendedor detecta en ella para transformarlo en soluciones y beneficios para la empresa.
  2. Lo incongruente: hace referencia a cuando algo no se desarrolla o funciona como debería ser, se tendrá que convertir en oportunidad de innovación.
  3. La necesidad de procesos que aparecen durante las actividades laborales que se deben realizar.
  4. Y el desmoronamiento: relacionado con los cambios repentinos en la estructura de la industria o el mercado. Es la adaptación y creación de bienes nuevos para competir y responder a los cambios del mercado y el sector. (50-51 p)

Estas fuentes de oportunidades internas están compuestas por las experiencias, capacidades y habilidades de los directivos y de todos los trabajadores de la empresa, siendo ellos la fuente de la innovación.

- De forma externa a la organización se encuentran las fuentes de, (Drucker. 2013; Garzón et al. 2013):
  1. Cambios demográficos: relacionados con cambios en las formas de vida, hábitos y costumbres, lo que obliga a las empresas a responder a los nuevos cambios.
  2. Cambios de percepción, modalidad y significado: realizar innovaciones causa incertidumbre en las empresas, y más si son las primeras en realizarlos, por lo que la

empresa debe ser cuidadosa en su implementación, iniciando con innovaciones específicas a sus necesidades.

3. Y nuevos conocimientos en campos como las ciencias y la tecnología, este debe difundirse y entenderse en toda la estructura organizacional, estar disponible y en constante actualización. (50-51 p)

Las fuentes externas están relacionadas con su entorno social e intelectual.

Según Drucker (2013), las fuentes de innovación son vistas más como oportunidades o soluciones, en lugar de problemas u obstáculos para su crecimiento, detectados por el emprendedor, por lo que este debe contar con la capacidad de detección y análisis para poder aprovecharlas.

#### **1.4.5 Proceso Innovador**

Como se ha ido mencionando, el proceso de innovación es continuo y en serie, compuesto por ciertos factores que permiten la detección de oportunidades y su transformación hacia soluciones y beneficios para la empresa, con la ayuda de la innovación para aplicar las ideas propuestas como respuesta. El proceso innovador se integra por las siguientes capacidades (Servicio Integral del Empleo. 2013):

- Vigilar: Captación de las señales del entorno y la competencia, referente a los nuevos deseos y necesidades del mercado, para la detección de nuevas oportunidades.
- Focalizar: Desarrollar una respuesta estratégica con líneas de acción que ofrezcan las mejores ventajas competitivas.
- Capacitarse: Dotar a la empresa, a todos los integrantes que la conforman, de conocimiento, habilidades duras y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso innovador.
- Implantar: Aplicar la solución de la forma más eficiente y eficaz posible.
- Aprender: Estudiar y conocer las experiencias de éxitos y fracasos de la empresa y la competencia, para obtener más información acerca de nuevas oportunidades.

La empresa con estos factores contará con la capacidad de poder detectar las oportunidades que se le presenten de acuerdo con su sector, y mantener actualizada la información de cómo está trabajando su competencia para conservar su posicionamiento en el mercado.

#### **1.4.6 Principios de la Innovación**

Los principios de la innovación, propuesto por Peter Drucker, propone una orientación de la innovación dentro de las empresas para su regulación. Los principios innovadores de los que se compone y recomienda son (Drucker. 2013):

- La innovación inicia con el análisis de oportunidades que dependen del contexto y el momento de la empresa.
- Existe la posibilidad de que el conocimiento nuevo adquirido sea escaso para las exigencias del contexto y la innovación.
- Según Drucker (2013) la innovación es conceptual y perceptual, por lo que es necesario determinar qué tipo de innovación permite el desarrollo de la oportunidad y analizar las expectativas, valores y necesidades de los clientes potenciales.
- La innovación tiene que ser simple, no estar dispersa, es decir, estar enfocada en una sola cosa, clara, bien diseñada y creada; para ser eficaz y no confundir al usuario.
- Las innovaciones más eficaces serán las incrementales, por lo que irán creciendo durante todo el proceso innovador.
- Las ideas enfocadas en revolucionar el mercado, bien sea sistema o proceso, no suelen funcionar.
- La innovación debe convertirse en el nuevo estándar para ser exitosa.
- La innovación debe aspirar al liderazgo.
- El proceso innovador requiere de conocimiento, trabajo en equipo, habilidades blandas y duras.
- Por lo regular, los trabajadores solo trabajarán en cierta área específica.

#### **1.4.7 Estrategia de la empresa innovadora**

Aplicar la innovación en las empresas requiere la creación y seguimiento de una estrategia cuidadosamente seleccionada que ayude a alcanzar los objetivos que busca la empresa con la innovación.

La adecuada estrategia para la innovación les otorgará una ventaja competitiva en el sector en el que estén inmersos, mejorando su posición en el mercado y aumentando su capacidad competitiva como respuesta a las circunstancias de su entorno.

“Así como el empresariado innovador exige dirección innovadora, es decir, normas y políticas dentro de la empresa, también requiere normas y políticas fuera de la empresa: en el mercado, requiere estrategias empresariales innovadoras.” (Drucker, 2013. 289 p.)

Peter Drucker proporciona cuatro estrategias diferentes, cada una dirigida para los diferentes tipos de innovación que pueden llevarse a cabo en las empresas; con limitaciones, riesgos y exigencia de conductas por parte del empresario, para su adecuado funcionamiento. Estas características no las hace excluyentes unas de otras, el empresario innovador puede tomar la decisión de combinar más de dos tipos diferentes de innovación, de acuerdo con su objetivo y necesidades.

Las estrategias propuestas están denominadas como: 1. Meterse a lo grande, 2. Golpee donde nadie ha golpeado, 3. Los nichos ecológicos, y 4. La estrategia es la innovación; las cuales serán definidas a continuación (Drucker, 2013. 242 p.):

1. Meterse a lo grande: esta estrategia está enfocada en “obtener el liderazgo, o el dominio de un mercado nuevo o de una nueva industria.” (Drucker, 2013. 242 - 251 p.)

Obtener una posición de liderazgo les ofrece a las empresas buenas compensaciones y un mayor enfoque en la competencia; de acuerdo con lo que está dirigido, requiere objetivos ambiciosos para su aplicación, ya que si no es de esta forma está destinada a fracasar. El uso de esta estrategia requiere de un análisis en profundidad, un solo objetivo al cual enfocarse y esfuerzos continuos para poder mantener el liderazgo, lo que la hace más riesgosa, y más si la potencialidad y beneficios que traería consigo la innovación no son suficientes.

2. Golpee donde nadie ha golpeado: está conformada por las estrategias de imitación creativa y el yudo del empresario innovador, enfocadas en la competitividad de la empresa. (Drucker, 2013. 256 - 266 p.)
  - a. La imitación creativa: la estrategia busca dotar a la empresa del liderazgo en el mercado; consiste en imitar lo que otra empresa ya realizó, el punto importante aquí, es obtener una ventaja competitiva en el mercado con un producto nuevo, pero visto desde la perspectiva del cliente y tomando en cuenta las carencias del

bien imitado, con nuevos conocimientos sobre el bien, las necesidades, deseos y exigencias del cliente, que la empresa que lo introdujo no logro percibir.

La estrategia está diseñada para mercados que mantienen un ritmo acelerado y un mayor crecimiento, por ejemplo en mercados de alta tecnología.

- b. El yudo del empresario innovador: enfocado en dominar un mercado en rápida transformación, con menos implicaciones de riesgo y mayores oportunidades de éxito. Se usa en situaciones donde la empresa no reacciona de forma oportuna a lo inesperado o cuando surge una nueva tecnología o servicio que se encuentra en rápido crecimiento y deriva en un monopolio para la empresa.
3. Nichos ecológicos: enfocado en obtener el control o el monopolio en un mercado pequeño, lo que significa que si la estrategia es exitosa para la empresa es difícil que otra empresa pueda hacer competencia. Está dividido en tres estrategias diferentes. (Drucker, 2013. 267 - 278 p.)
- a. Estrategia de peaje: se utiliza en mercados o industrias reducidas donde es muy poco probable que exista competencia. Por ejemplo, en industrias donde el producto que se realiza es indispensable para un proceso u otro producto. Lo que ocasiona que el riesgo en el mercado sea mayor que el costo del producto, por lo cual, está presente en mercados o industrias estáticas donde no hay mucho crecimiento, es nulo o se puede controlar.
  - b. Habilidad para una especialidad: contraria a la anterior, esta estrategia se aplica en nichos grandes y exclusivos. El nicho de especialidad se da por toda una investigación que permite descubrir las oportunidades para innovar, por lo que requiere de una habilidad especial, diferente y excepcional para poder tener el control del nicho. Esta estrategia proporciona muchas ventajas a la empresa, pero las pierde si su innovación pierde su especialidad y pasa a ser algo común. (Drucker, 2013. 271-275 p.)
  - c. Mercado para la especialidad: se utiliza cuando la empresa cuenta con un conocimiento especializado de su mercado, se conoce la especialidad a través de un análisis sistemático de las tendencias del mercado.
4. La innovación como estrategia: convierte algo que ya existe en algo nuevo, pero no por su utilidad o valor, sino por sus características económicas. Para poder realizarlo,

se puede hacer de cuatro formas distintas: creando utilidad, modificando el precio, adaptándose a la realidad económica y social de los clientes y proporcionando al cliente lo que para él tiene valor. (Drucker, 2013. 279 - 288 p.)

- a. Creando utilidad para el cliente: garantiza la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, capacitando a los clientes de acuerdo con lo que desean y lo que le convenga a la empresa.
- b. Modificando el precio: enfocada en que el cliente adquiera lo que desea y valore.
- c. Adaptándose a la realidad económica y social del cliente: la empresa debe ser consciente de que las realidades de los clientes deben estar inmersas y ser adecuadas en el bien que van a adquirir.
- d. Entrega de valor al cliente: entregar un bien de valor al cliente.

Cualquier innovación que implemente la empresa provoca cambios, los cuales deben ser controlados y esperados para poder cumplir su objetivo, es por eso por lo que las estrategias son de gran relevancia, ya que permite guiar las acciones que la empresa debe realizar para el éxito de la innovación, su adecuado funcionamiento y alargar sus beneficios.

La estrategia de innovación proporciona las acciones que “emprenderá una empresa, cuándo y cómo asignan sus recursos a las innovaciones.” (Afuah, 2000. 127 p.) De esta forma, apoyan a mejorar y aumentar la competitividad y productividad de la empresa al apalancarse de la innovación, beneficiando al desarrollo económico y el bienestar de la empresa; las anteriores estrategias están guiadas a ser líderes del mercado y controlar el proceso de innovación.

Por otra parte, Afuah (2000), menciona que existen otros tipos de estrategia, que corresponden a la posición que toma la empresa con respecto a la competencia y la respuesta que toma ante las circunstancias que presenta, derivando de aquí las estrategias de innovación ofensivas y defensivas. Estas pueden ser un complemento para las estrategias propuesta por Drucker para la empresa innovadora, ya que no son excluyentes, Afuah proporciona estrategias de acción, que, por otra parte, Drucker brinda estrategias de acuerdo con el sector y el objetivo al que buscan llegar en el mercado.

Una estrategia ofensiva es la que introduce nuevos productos. “La capacidad que crea y las acciones que emprende están dirigidas hacia la generación de nuevas ideas para convertirlas

en productos antes de que lo hagan los competidores.” (Afuah, 2000. 125 p.) Las empresas que utilizan este tipo de estrategia necesitan mayor inversión en investigación y desarrollo, sin importar si genera o adopta la innovación, es importante obtener conocimiento e ideas, para comprender, asimilar y absorber la información e introducir la innovación en la empresa de forma exitosa. Esta estrategia ofrece más oportunidades para adquirir ideas externas a sus canales de información y obtener ideas nuevas.

Por esta razón, la importancia de que la empresa cuente con la capacidad de recopilar, analizar y procesar la información, siendo de suma importancia para la estrategia de innovación y la correcta aplicación y funcionamiento de esta.

Por otro lado, la estrategia defensiva de innovación está enfocada en innovaciones precursoras, es decir, espera a que se introduzca “primero un producto, y después pueda introducir los propios, corrigiendo cualesquiera errores que pueda haber cometido la empresa precursora.” (Afuah, 2000. 125 p.) Esta estrategia es muy parecida a la imitación creativa propuesta por Drucker, ya que el objetivo de la empresa que aplica esta estrategia es el de aprender de la compañía predecesora y analizar el potencial que tiene el producto innovador. La imitación también requiere la inversión en investigación y desarrollo, ya que requiere tener información para saber cómo absorber el conocimiento de la empresa pionera.

Generar innovación necesita mucho esfuerzo e inversión en tiempo y recursos por parte de la empresa, pues necesita de una sólida estructura, ambiente y cultura que permita flexibilidad y dinamismo necesarios para la innovación, desarrollando espacios innovadores que permitan tomar al cliente como una oportunidad, un enfoque en la calidad y un estilo directivo capaz de reconocer las oportunidades y centralizar en la organización. (Carballo, 2006. 125 p.) Todo el proceso innovador requiere de una buena gestión, y aunque posee cierto grado de complejidad, los beneficios para la mejora de la competitividad y productividad son muchos.

#### **1.4.8 Gestión de la Innovación**

Los principios, estrategias, fuentes de innovación y proceso innovador, explicadas con anterioridad, apoyan en la detección de las oportunidades y la manera de seguir y continuar con todo el proceso de innovación, es decir, guían todos los elementos necesarios en el desarrollo de la innovación en las empresas; todos estos factores que intervienen dentro de la

innovación hacen de suma importancia que la innovación empresarial se gestione, para mantener un orden y control en todo el sistema, y pueda obtenerse la medición de los resultados de su aplicación para mejoras y futuras innovaciones, de acuerdo con su visión y objetivos.

Con la gestión de la innovación se busca que su aplicación siga el proceso con efectividad para garantizar su función y la solución a los que está dirigida la innovación, apoyando en “la generación e implementación de una práctica de gestión, proceso, estructura o técnica, que es nuevo para el estado del arte y está orientado a lograr los objetivos organizacionales.” (Seclen Luna y Barrutia Guenaga, 2019. 80 p.)

Más allá de un proceso, la gestión de la innovación es un enfoque estratégico y sistemático, que la empresa decide aplicar para maximizar el valor de las innovaciones, lo que implica detectar y convertir las oportunidades de su entorno interno y externo en beneficios tangibles o intangibles y rentables, que permitan incrementar o mantener su competitividad en el mercado.

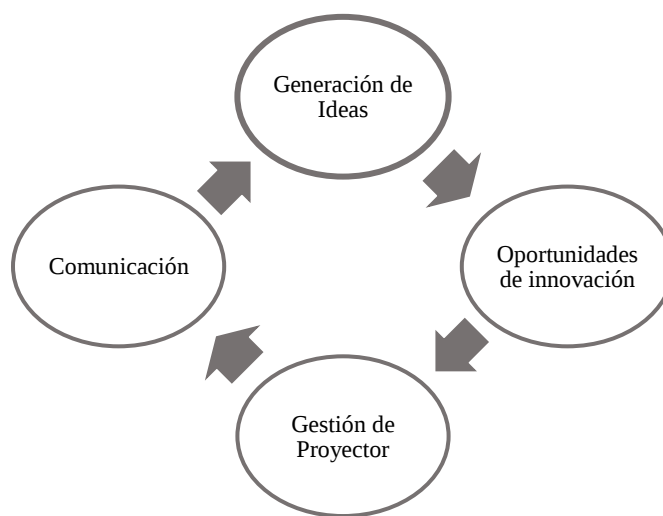
En consecuencia, la gestión de la innovación requiere de una adecuada organización y dirección de los recursos humanos y económicos de la empresa, para “aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso.” (AIN, 2008. 20 p.)

Se necesita también de un trabajo continuo por parte de las empresas en todas las etapas de la gestión de la innovación, para mejorar de forma permanente y hacer del sistema más eficaz; en donde la empresa debe crear y establecer el uso de políticas de innovación de acuerdo con sus objetivos, analizar datos, medir los resultados de innovación a través de auditorías y realizar las acciones necesarias para corregir las deficiencias o dificultades del proceso. (Gutiérrez, 2010. 1 p.)

Además, la dirección debe mantenerse involucrada durante todo el proceso de gestión de la innovación para mantener el control sobre las actividades y hacer de este proceso uno continuo. La gestión de la innovación abarca desde la generación de ideas, la detección de las oportunidades de forma externa e interna a la empresa, el desarrollo del proyecto con la

selección de la idea más adecuada a la necesidad, y la difusión y comunicación del nuevo conocimiento dentro del equipo de trabajo y la estructura jerárquica.

**Figura 15. Sistema de Gestión de la Innovación**



Nota. Adaptación con base en Gutiérrez, 2010. 1 p.

El sistema de gestión de la innovación ordena por etapas los procesos, roles, objetivos y la medición de la innovación, con el objetivo de mantener en vigilancia el progreso y así detectar con oportunidad los problemas y riesgos que surgen durante la marcha del proyecto o las futuras dificultades en el producto o servicio, lo que hace de este sistema un apoyo a la dirección de la empresa. (Gutiérrez, 2010. 2 p.)

Por tal motivo, la gestión de la innovación conlleva explotar los cambios como oportunidades para realizar innovación, sin embargo, no todo cambio es innovación, para realizar esta transformación la organización debe contar con la capacidad de generar ideas creativas y hacer la innovación, es decir, aplicar todas las ideas a través de un sistema de gestión de innovación que planifique, implemente y controle todas las actividades destinadas a fomentar la creatividad, generar ideas novedosas y convertirlas en productos o servicios tangibles e intangibles, así como introducirlos en el mercado de forma exitosa.

El objetivo de la gestión de la innovación es la creación de unas condiciones de contexto en la organización para que propicien la innovación. Es decir, la innovación involucra la aplicación exitosa de nuevas ideas en el ámbito organizacional para que se combinen varios recursos (tangibles o intangibles, pero idiosincráticos) y capacidades (habilidad de para

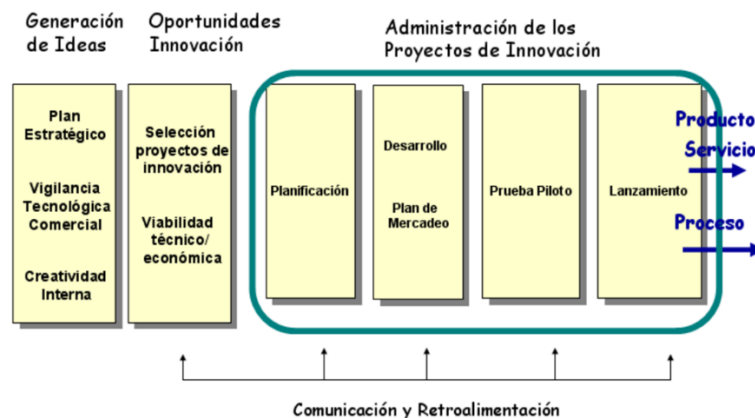
combinar y coordinar los recursos) para ese fin. (Seclen Luna y Barrutia Guenaga, 2019. 81 p.)

De esta manera, el sistema de gestión de la innovación implica una serie de etapas, para convertir una idea en proyectos de innovación, donde se especifican las acciones y actividades a realizar por parte del personal, así como los recursos que se necesitan para hacerlas realidad, hasta materializarlas de forma tangible o intangible. Además, de preparar a la organización para desarrollar la capacidad de crear e innovar.

Como resultado del sistema de gestión de la innovación, se originan: políticas de calidad e innovación, objetivos de innovación, organización de la innovación, definición de las etapas de desarrollo de nuevos productos, bases para la realización de tareas de vigilancia tecnológica y comercial, criterios para la selección de proyectos, procedimiento de la gestión de la innovación y procedimientos de control documentario. (Gutiérrez, 2010. 2 p.)

De esta forma se genera todo un sistema de gestión de la innovación, representado en la imagen continua, donde se comienza desde la generación de ideas con apoyo de planes estratégicos, vigilancia tecnológica y comercial y con creatividad organizacional; que permita detectar las oportunidades de innovación para seleccionar los proyectos más viables para la empresa. A partir de la selección, se puede comenzar a administrar el proyecto con su planificación, desarrollo, plan de mercadeo, pruebas de producto, servicio o proceso, para terminar con su lanzamiento; es importante que durante todo el proceso se mantenga una adecuada comunicación y retroalimentación para corregir y mejorar la innovación.

**Figura 16. La gestión de la innovación y el emprendedurismo**



Nota. Véase en Gutiérrez, 2010. 1 p.

Asimismo, el establecimiento de un buen proceso y sistema para el desarrollo y la implementación de las ideas innovadoras requiere que la gestión de la innovación también prepare a la organización, estimulando la creatividad y creando espacios de innovación, por medio de una estructura flexible y dinámica.

Lo anteriormente expuesto permite determinar una serie de pasos y prácticas que implica y requiere la empresa u organización para una gestión de la innovación efectiva, que permita una generación de valor, adaptación al cambio y mantener la relevancia en su sector y el mercado. Los pasos y prácticas que destacan son:

1. El proceso o ciclo de vida del proyecto creativo o innovador, compuesto por cuatro fases:
  - I. El cuestionamiento y preparación, la cual “parte de la existencia de un problema o alguna cuestión que resulte de interés o que genere preocupación y a la que sea necesario dar una respuesta o solución.” (AIN, 2008. 28 p.) Así pues, la organización se ve en la necesidad de aplicar procesos que fomenten la generación de ideas innovadoras y el pensamiento creativo, utilizando distintas técnicas como la lluvia de ideas, para promover la colaboración, la generación de ideas y la resolución de problemas.
  - II. La incubación e iluminación, la incubación permite la recopilación de información nueva para encontrar nuevas soluciones y generar otras propuestas, mientras que la iluminación hace referencia a cuando la empresa cuenta ya con una solución clara a su problema.
  - III. Verificación, corresponde al análisis de las ideas propuestas, la viabilidad y el riesgo que tienen para resolver el problema, descartando las que no aportan en la solución; validando que cuente con todos los aspectos necesarios para solucionar el problema. En tal sentido, se evalúan y seleccionan las ideas más aptas y adecuadas a las necesidades que se presentan y que respondan de forma eficaz y eficiente a lo que se busca lograr.
  - IV. La adopción y difusión, es la unión entre el proceso creativo y la innovación, buscan su aplicación y que no solo se mantenga como idea.
  - V. La selección de la idea creativa deriva en innovación, siempre y cuando se materialice en cualquier tipo de innovación y se introduce en la organización o el

mercado; lo que necesita recursos, tiempo, planificación, gestión de equipos y pruebas piloto.

Como todo proceso, el ciclo de vida del proyecto creativo y de innovación se retroalimenta, para realizar modificaciones y adaptaciones de acuerdo con las propuestas dentro de la organización y la detección de las necesidades de los clientes. (AIN, 2008. 31 p.)

2. Establecer una cultura de la innovación. Según Amabile (1998), “una cultura de apoyo a la innovación promueve la generación de ideas y la experimentación, y permite a los empleados tomar riesgos calculados.” Lo que conlleva fomentar la creatividad, reconocer y valorar las ideas, y alentar la colaboración y el intercambio de conocimientos.
3. La innovación con enfoque estratégico, es decir, establecer metas claras, y alineadas con la visión y los objetivos de la organización, los factores internos y externos, el área prioritaria a aplicar la innovación y como esta impulsa la ventaja competitiva.
4. Financiación de la innovación. “La viabilidad de nuestro proyecto se ve, en numerosas ocasiones, condicionada por la capacidad de financiación con la que se cuente.” (AIN, 2008. 59 p.) Especialmente, se ven más expuestos a los obstáculos de financiación, las MiPymes y los emprendimientos, sin embargo, definido el proyecto de innovación, pueden buscarse distintos instrumentos financieros o apoyos gubernamentales que mejor benefician a la empresa u organización.
5. Aseguramiento de la innovación. La protección y conservación de la innovación depende de las necesidades y objetivos empresariales; con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa. Principalmente, se utiliza la patente como método para proteger la innovación, pero también existen otros métodos como la marca, el nombre comercial, el diseño industrial, derechos de autor o derechos conexos, secretos comerciales, etc. (AIN, 2008. 69 p.)
6. Explotación de la Innovación. Existen distintas formas para aprovechar los beneficios de la innovación y adquirir rentabilidad de ellas; de esta forma la empresa u organización puede recuperar la inversión que realizó en el proyecto. Puede realizarla a través de la cesión o licencia, intra emprender, spin-offs, internacionalización I+D+i o la empresa innovadora de base tecnológica, etc. (AIN, 2008. 81 p.)

7. Medición del nivel de innovación. Identificar el nivel de innovación que mantiene una empresa permite mejorar los procesos de innovación presentes y futuros, y medir el progreso continuo de las innovaciones para definir las estrategias. La medición puede realizarse a través de indicadores de desempeño o niveles de capacidad, como: cantidad de productos/servicios nuevos por año, ingresos provenientes de productos lanzados en los últimos años, cantidad de dinero invertido en I&D (investigación y desarrollo), cantidad de investigadores dedicados a I&D, capacidad para generar ideas de alto impacto, capacidad para convertir las ideas en productos (bienes, servicios o procesos) terminados, capacidad para utilizar prácticas de innovación para el logro de los objetivos estratégicos, capacidad para impactar en el mercado con productos sorprendentes, nivel de imagen externa como empresa innovadora, capacidad no solo para innovar actualmente, sino para manejar el conocimiento de manera que asegure la generación de innovaciones en el futuro, y capacidad para apalancarse con recursos externos que le permiten desarrollos de producto que no podría hacer por sí sola. (Solano. 2010. 11-12 p.)

Todo el sistema de gestión de la innovación implica un continuo aprendizaje y mejora, por lo que es importante que la organización o empresa aprenda de sus éxitos y fracasos, y proteja su propiedad intelectual de las innovaciones desarrolladas. Introduciendo productos o servicios tangibles y llevarlos al mercado de manera efectiva, que agreguen valor y sean aceptados por los clientes; o procesos y capacidades en la organización.

Vinculado a esto, Drucker (1986) recomienda que los proyectos de innovación se realicen en unidades distintas a las ya establecidas, la cual deberá estar ubicada en lo alto de la jerarquía, liderado por una persona que cuente con la autoridad de poder tomar decisiones con libertad y liderar equipos. Así como mantener a su equipo motivado, con recompensas de acuerdo con su desempeño innovador, y otorgarles la libertad de continuar trabajando en la unidad o poder regresar a su puesto, sin castigos. Además, de diferenciar las ganancias del proyecto de innovación hasta que consiga una estabilidad, ya que al principio solo requerirá inversión de recursos y no generará ganancias hasta que escale a algo más grande. (Drucker. 1986. 195 p.)

Por consiguiente, la gestión de innovación implica la estructura de todo un sistema, que establezca el ambiente adecuado dentro de la organización para difundir el conocimiento, propiciando la generación de ideas, el aprendizaje organizacional y las innovaciones. Esta flexibilidad, también le otorga la capacidad de desarrollar una adecuada gestión del proyecto, garantizando el éxito de la innovación y ayudando a la empresa en su crecimiento, supervivencia y posicionamiento en el mercado.

### **1.5 Innovación Organizacional**

La innovación organizacional es otro tipo de innovación intangible o no tecnológica, que usualmente suele integrarse dentro de la innovación empresarial; este tipo de innovación es de suma importancia para las empresas, ya que en su entorno cada vez más competitivo, debe generar la capacidad de crear y aplicar nuevas ideas que ayuden a la mejora de su productividad, rendimiento y competitividad en un mercado cambiante y exigente, prevaleciendo a largo plazo y evitando ser parte de los índices de mortalidad, alcanzando así, el éxito con ayuda de la innovación en su gestión y organización.

De esta forma, la innovación es un fuerte impulsor del crecimiento económico, y las empresas u organizaciones que no innovan o no cuentan con la capacidad de hacerlo, corren el riesgo de quedarse atrás en los avances del mercado. Es por eso por lo que la innovación en las organizaciones “debe responder a mercados que con frecuencia son impredecibles, así como a las oportunidades que se presentan cada vez con mayor dinamismo.” (Restrepo et al., 2018. 7 p.)

Además, de generar el crecimiento económico, la innovación organizacional también puede mejorar la eficiencia y la efectividad de una empresa, su productividad, rendimiento, aumentar la cuota de mercado, la rentabilidad, generar riqueza y adaptarse, para lograr sus metas estratégicas y objetivos. (Damanpour. 2017. 3 p.) Así como su capacidad para afrontar desafíos externos, como cambios en el mercado, la tecnología y la competencia.

Para lograr todo el crecimiento generalizado, la innovación organizacional necesita aplicar nuevos métodos y sistemas de organización en las rutinas y procedimientos de trabajo, transformar la organización, promover el aprendizaje organizacional y la difusión del conocimiento. (OECD. 2005. 54 p.) Asimismo, un sólido sistema de la gestión de la

innovación, la cual necesita una fuerte inversión en tiempo, recursos y conocimientos especializados.

Sin embargo, innovar no es fácil y puede ser un proceso complicado; y más dentro de la innovación organizacional, ya que esta, implica cambiar la forma en cómo se realizan las cosas en los procesos internos de la organización, que surgen como respuesta a los cambios externos, es por ello, que la organización o empresa debe mantener una constante evaluación de los sucesos del entorno para mejorar los resultados y tener respuestas más eficaces de las innovaciones que realicen. (Yamakawa y Ostos. 2013. 2 p.)

La aplicación de la innovación también se dificulta por los constantes obstáculos que la empresa presenta de manera interna como la falta de una estructura adecuada que promueva la difusión del conocimiento, la falta de una cultura de la innovación, desmotivación por parte del personal, desequilibrio en las actividades o la falta de formación para llevar el proceso de la innovación. (Lesca Humbert, 1989; Rodríguez, 1999. p.)

De acuerdo con lo anterior, la innovación organizacional está fuertemente influenciada por la incertidumbre de su entorno y el incremento acelerado de los mercados, motivando así la aplicación de la innovación para el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su competitividad.

Según García et al. (2021) las empresas innovan por: “(a) la participación en mercados globalizados, (b) la reducción del ciclo de vida de productos, (c) los cambios tecnológicos y (d) el continuo cambio en los patrones de compra por parte de los clientes.” (102 p.)

Aunque la innovación organizacional es de las menos habladas e investigadas, aporta grandes transformaciones y beneficios a la organización, ayudando al aumento de su capacidad de innovar y mejorando sus formas de organización.

### **1.5.1 Definición**

Aún no existe un consenso claro sobre el concepto de la innovación organizacional; sin embargo, este tipo de innovación se encarga de la transformación interna de la organización, en distintos ámbitos. Además, no solo es exclusiva de las empresas, la innovación organizacional incluye a todo tipo de instituciones y organizaciones públicas y privadas, en las que puede ser aplicada.

Según la OECD (2005), la innovación organizacional se caracteriza por “la aplicación de un nuevo método organizativo (a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas), que no haya sido usado antes en la empresa y que sea el resultado de decisiones estratégicas de la dirección.” (OECD. 2005. 54 p.)

La innovación organizacional puede ser una nueva idea o comportamiento de creación propia o una adopción de otras organizaciones adaptada a la cadena de valor, las necesidades de la organización, y de acuerdo con el contexto de su entorno; puede ser tecnológica o no tecnológica, pero siempre siguiendo el principio de la innovación, que sea nuevo para la organización.

También se menciona que la innovación organizacional se encarga de “mejorar, crear o desarrollar los modos o estilos de organización («new way of organization»)” (Salmeron et al. 2019), a través de distintas prácticas, procesos, procedimientos o estructuras organizacionales.

Por otra parte, según Damanpour (2017), podemos entender a la innovación organizacional como un proceso o un resultado. Como un proceso, la innovación organizacional tiene como objetivo el de identificar cómo las organizaciones crean, desarrollan, adaptan y aplican la innovación. Y como resultado, las razones y condiciones de su entorno y su contexto organizacional y gerencial, por la que las organizaciones innovan.

Siendo sus principales objetivos la reducción de los costes, el incremento de la satisfacción laboral y la productividad, y la generación y adquisición de nuevo conocimiento, que apoye en la mejora de los resultados de la organización; y que a través de la gestión de la innovación se pueda guiar el proceso, que aunque es complejo y riesgoso, pueda cumplirse el objetivo de su aplicación y las mejoras tangible e intangibles que otorga a la organización.

Para disminuir la incertidumbre y asegurar una aplicación de la innovación organizacional más eficaz y efectiva, es importante que se examine “qué condiciones externas e internas inducen la innovación, cómo las organizaciones gestionan el proceso de innovación y de qué manera la innovación cambia la conducta y el resultado organizacional.” (Damanpour. 2017. 2 p.)

Los estudios e investigaciones sobre innovación organizacional son tan variados que no hay un concepto teórico sobre su definición y aplicaciones; y debido a la amplitud y la diversidad de transformaciones y cambios que impulsan dentro de la organización, para conocer cómo se promueve y que es lo que motiva la innovación, se estudia a través de distintas corrientes donde cada una proporciona la información de cómo ellas influyen en la eficacia y efectividad de la innovación en la organización.

Dentro de la innovación organizativa algunas de sus teorías se enfocan en las formas estructurales, la adaptabilidad y la capacidad de las organizaciones como base de la gestión en la innovación, mientras que otros modelos consideran que el clima organizacional, el liderazgo, las capacidades organizacionales, el ambiente organizativo, la gestión participativa y los incentivos para la innovación son el requisito fundamental para organizar y dirigir la innovación organizativa. (Hadi Razavi, 2013)

Debido a las distintas corrientes que estudian la innovación organizacional, es que es difícil determinar un concepto general y por el cual el entendimiento es complejo; sin embargo, de las múltiples investigaciones, destacan tres teorías por las que se puede entender y aplicar la innovación organizacional, la estructura organizacional, la adaptación y el cambio, y la cognición y el aprendizaje organizacional, que serán las retomadas en esta investigación, con mayor profundidad.

Según Lam (2004) estas teorías permiten:

1. Teorías del cambio y la adaptación organizacional: el objetivo es comprender si las organizaciones pueden superar la inercia y adaptarse a los cambios radicales del entorno, los cambios tecnológicos o los cambios como resultados de la creación de nuevas formas organizativas. Se considera a la innovación como la capacidad de respuesta a los cambios, como influye y lo moldea.
2. Teoría de la cognición y el aprendizaje organizacional: se basa en los fundamentos cognitivos de la organización y el desarrollo de nuevas ideas para la solución de problemas a nivel micro. Los fundamentos cognitivos de la innovación organizacional se relacionan con el proceso de aprendizaje y la creación de conocimiento, y la capacidad de la organización para crear y aplicar los nuevos conocimientos en las actividades de innovación.

La teoría menciona que además de la creación y adopción de conocimiento, y de la capacidad de la empresa para innovar, es necesario un trabajo colectivo en estrategias, adaptación y competitividad; y el desarrollo de un aprendizaje organizacional que integre las percepciones, procesos y condiciones de la innovación, y una gestión de las capacidades organizacionales. (Navarro, Cota y González. 2018. 95p.)

3. Teoría del diseño organizacional: se define a la innovación organizacional desde la perspectiva de las características estructurales de las organizaciones y su capacidad y tendencia a innovar. El objetivo es identificar las características estructurales de una organización innovadora o determinar los efectos de las variables estructurales de la organización en la innovación de productos y procesos. (Lam. 2004)

La estructura organizacional y un diseño orgánico deben garantizar un mejor desempeño organizacional y maximizar los beneficios. (Navarro, Cota y González. 2018. 97p.)

De esta manera, las teorías nos permiten conocer cómo se crea, difunde, promueve y aplica la innovación, y cuáles son los estímulos que lo ocasionan o necesitan una innovación. Además, de las distintas características y capacidades que necesite para mantener un flujo constante de ideas para hacer de la innovación un proceso continuo en la organización.

La innovación organizacional ha sido considerada como lo soft de la innovación, en comparación con la innovación tecnológica, sin embargo, la innovación organizacional generalmente implica una relación de complementariedad para la innovación tecnológica, teniendo en cuenta que en la organización, luego de la implementación de ciertas innovaciones, es necesaria la modificación de la estructura y otros tipos de actividades que aseguren la sostenibilidad de dichas innovaciones. (Perilla et al., 2021. 97 p.)

Por tal motivo, la innovación organizacional es considerada como la base o un prelude para otros tipos de innovación, ya que es la que crea las condiciones previas para que la innovación sea aplicada, en especial, la innovación en tecnología, pues la introducción de nueva tecnología produce cambios y retos en la organización, en su gestión y en la aparición de nuevas formas organizativas. Para ello, se centra en las fuerzas internas de la organización, como su capacidad de aprendizaje, los valores, intereses, el poder, la configuración organizacional y el cambio tecnológico para reformar y transformar la organización y crear las condiciones adecuadas. (Lam. 2004. 36 p.)

Sin la innovación, las organizaciones o empresas no son competitivas; “innovar requiere la integración de conocimientos, tecnología, personas y recursos para generar valor agregado.” (García et al., 2021. 104 p.) De esta manera, la organización podrá ser relevante y competitiva en su sector, alineando la innovación como respuesta a las circunstancias de su entorno interno y externo, derivando en cambios organizacionales.

De esta forma, se considera que una organización o empresas es innovadora cuando puede transformar “las restricciones tecnológicas y de los mercados mediante el desarrollo de capacidades organizacionales distintivas que los competidores no puedan imitar fácilmente.” (Lam, 2011. 166 p.)

La organización que busca innovar necesitará tener la capacidad de aprovechar todo su conocimiento para detectar oportunidades precisas que le permiten resolver los problemas que están presentando; tener la capacidad de adaptación a los cambios provocados, ya que toda innovación es cambio; y las estructuras adecuadas que respondan a propiciar la innovación en toda la organización.

El desarrollo de la capacidad innovadora únicamente será posible cuando la organización logre integrar “las destrezas técnicas y emprendedoras dentro de organizaciones en redes abiertas y extremadamente flexibles.” (Lam, 2011. 168 p.)

De este modo, la ventaja competitiva que otorga la innovación organizacional le permite una adaptación a las situaciones, crecimiento y competitividad, mientras las condiciones de su estructura permitan el desarrollo, aplicación y gestión de la innovación; “la generación de ventaja competitiva dependerá de la forma como las innovaciones, los recursos y la estructura puedan generar una posición ventajosa para la empresa” (Navarro, Cota y González. 2018. 97p.).

La innovación organizacional se puede entender también a partir de tres enfoques (Hadi Razavi. 2013): 1. Estrategias orientadas a la innovación; 2. La innovación como un subproducto del desarrollo dinámico de la organización; y 3. La innovación como impulsor del desempeño organizacional.

La innovación necesita que la organización cuente con una adecuada estructura organizacional flexible, que apoye en el flujo de información y el cambio organizacional,

para su supervivencia (Navarro, Cota y González. 2018. 95p.) Esta base permite la generación de una cultura de la innovación, que impulse al personal a generar ideas y adaptarse a los cambios de forma positiva que genere la innovación

“Las perspectivas de la competencia organizacional y el desempeño y la adaptación y progresión organizacional se introducen para servir como plataformas para posicionar la innovación organizacional.” (Damanpour. 2017. 1 p.)

### **1.5.2 Conceptos relacionados con Innovación Organizacional**

La innovación organizacional, y en general cualquier tipo de innovación, necesita e incorpora otros tipos de temas y conceptos que ayudan a comprender los procesos y cambios generados por la aplicación de la innovación, cada término suele aportar características al término en general, pero no son sinónimos, sino complementos para el proceso de innovación.

La innovación necesita de elementos como la creatividad, la invención, la imitación, el cambio y la tecnología; mientras que la innovación organizacional necesita elementos adicionales como la organización y empresa, competitividad, creatividad organizacional, innovación tecnológica y cambio organizacional, destacando para su entendimiento y aplicación.

De los elementos más importantes que la conforman es la organización, ya que en ella es donde ocurre todo el proceso de innovación. Para promover la innovación en la organización es relevante que esta cuente con la capacidad de crear estructuras, procesos y cultura que fomenten la generación de nuevas ideas, en este sentido, la organización debe crear un entorno que propicie la creatividad y el cambio para que derive en innovaciones, es decir, fomentar la colaboración, comunicación y el intercambio de conocimientos entre el personal. Igualmente, es la responsable de proporcionar los recursos humanos y financieros.

Es entendida como una entidad económica y social, con sistemas administrativos, que tiene objetivos, prioridades, procesos y un diseño estructural, que con el apoyo del talento humano, logra cumplir con todas sus actividades. La organización es social por la integración de un grupo de personas con un mismo fin y objetivo, que buscan cumplir de manera eficaz. Por otra parte, la organización también es una entidad económica, cuando busca la obtención de ingresos económicos y desarrolla actividades económicas con fines lucrativos (Navarro, Cota y González. 2018. 89p.).

De acuerdo con esta definición, una empresa es una organización, ya que cuenta con toda la estructura y el personal; pero no toda organización es una empresa, puesto que depende de los fines económicos que busca. La organización “requiere de recursos financieros y humanos, clima, cultura de apoyo, estructura, procesos y sistemas habilitadores.” (Damanpour. 2017. 16 p.) Estos factores hacen posible el proceso de innovación, para gestionar las actividades innovadoras que se implementen.

De esta forma, desempeña el papel de gestor de los procesos de innovación, ya que es el encargado de planificar, aplicar, evaluar todo el proceso necesario para la innovación, e identificar y gestionar los riesgos que lleva a su éxito o fracaso, aprendiendo de cada obstáculo que presente, para mejorar en las futuras innovaciones.

Asimismo, el diseño de la organización necesita ser el adecuado a sus circunstancias y a su entorno altamente competitivo, teniendo influencia en el desempeño organizacional; las condiciones adecuadas (económicas, sociales y políticas), son factores que no pueden ser controlados porque están determinadas por su contexto. De acuerdo con sus condiciones y estructuras es como se desarrolla y aplica la innovación. (Navarro, Cota y González. 2018. 89p.)

Todo lo anterior, ayuda en el desarrollo de una cultura organizacional. Una cultura que valore la experimentación, el aprendizaje continuo, la tolerancia al error y la apertura a nuevas ideas y perspectivas, fomentará la creatividad y la innovación en toda la organización. Según afirma Kotler (2012), “la cultura es una de las fuerzas más poderosas que impulsa y restringe la innovación en una organización.”

Por otra parte, se encuentra el factor de competitividad, que se obtiene con la mejora de los indicadores de desempeño organizacional y el logro de los rendimientos de la empresa u organización. Este término se ve desde dos enfoques: el primero es la competitividad como condición del entorno y su dinamismo; y segundo, la competitividad como capacidad, donde la organización debe ser competente para “generar posiciones atractivas y beneficiosas en el mercado en el que compiten”. (Navarro, Cota y González. 2018. 93p.)

La competitividad es una ventaja para las organizaciones y empresas, mientras pueda generar, aplicar y difundir el conocimiento que posee en toda la estructura jerárquica y

utilizarla como recursos para obtener la ventaja competitiva que desea, creando las condiciones internas adecuadas para hacer frente a las condiciones externas.

El reto de la empresa es continuar con los procesos de generación de ventaja competitiva, con diferentes estrategias como la innovación, para enfrentar las condiciones difíciles y radicales. En otras palabras, “la verdadera estrategia radica en poder sostener la ventaja” (Navarro, Cota y González. 2018. 94p.)

La creatividad organizacional es otro elemento importante de la innovación organizacional; como señala Mumford (2000), “la creatividad organizacional es un proceso que implica la generación de ideas, la exploración de nuevas direcciones y la combinación de conceptos y perspectivas en formas innovadoras.” De modo que, es la capacidad de la organización de generar ideas nuevas, originales, útiles y diferentes formas de pensar, las cuales ofrecen la posibilidad de buscar soluciones innovadoras a los problemas y desafíos que presenta.

La innovación organizacional en conjunto con la creatividad individual reconoce que los individuos son la última fuente de cualquier idea nueva, y los encargados de su difusión dentro de la organización. (Hadi Razavi et al. 2013. 227 p.) Ya que del talento humano es de quien deriva la creatividad y todo tipo de innovación, es importante la generación de un entorno que le otorgue al personal la flexibilidad, libertad, autoridad, diversidad de pensamiento y tolerancia al fracaso, que motiven en el desarrollo de nuevas ideas.

Por consiguiente, relación entre ambos conceptos es muy estrecha, ya que la creatividad es la aplicación de la innovación, es decir, el impulso, la transformación y la práctica de ideas creativas en soluciones eficaces y eficientes o la implementación de servicios, productos, modelos de negocio, estructuras, forma de comercio, etc., que generen valor y ventaja competitiva a la empresa.

En otras palabras y en resumen, la creatividad organizacional es la generación de ideas novedosas por parte del personal, mientras que la innovación es la aplicación de esas ideas nuevas. Considerando a la creatividad como un subproceso de todo el proceso que supone la innovación. (Damanpour. 2017. 7 p.)

Los procesos de innovación y creatividad deben de estar en constante evolución y dinamismo, ya que son el apoyo ideal para adaptarse y responder a los cambios del entorno,

así como aprovechar las nuevas oportunidades que le ofrece el cambio y mantenerse relevante en el mercado.

Asimismo, es importante que la organización mantenga una gestión del proceso creativo, para evaluar, seleccionar y efectuar las ideas generadas. Según Amabile (1996), “las organizaciones que promueven la creatividad proporcionando autonomía, recursos y apoyo emocional a sus empleados tienen más probabilidades de lograr la innovación exitosa.”

Otro elemento importante a considerar dentro de la innovación organizacional es la innovación tecnológica, esta solo es un tipo de innovación que las organizaciones y empresas pueden aplicar, sin embargo, es de las más relevantes por el impacto y los cambios que produce dentro de la organización, así como las oportunidades en uso.

La introducción de la tecnología dentro de las organizaciones, se considera más como una herramienta, dispositivo o conocimiento que sirve de apoyo para la creación de los productos o servicios (tecnología física), o para los procesos de la organización. (Damanpour. 2017. 6 p.) Así pues, la innovación tecnológica es un complemento de todos los tipos de innovación que pueden introducirse.

Se considera, que la innovación organizacional crea la base en las organizaciones y empresas para adaptarse y aprovechar las oportunidades creadas por la innovación tecnológica. Mientras que, la innovación tecnológica es la encargada de impulsar los cambios y exige a las organizaciones adaptarse y evolucionar para mantener la ventaja competitiva y generar valor.

En consecuencia, el cambio tecnológico está presente en la organización y en su gestión, por la introducción de la tecnología o por cambios acumulados del entorno, en los productos y la industria. (Damanpour. 2017. 6 p.) Afectando la eficiencia de la organización, pero también facilitando procesos en la conversión de nuevos productos o servicios.

La relación entre la innovación tecnológica y la innovación organizacional es estrecha y se complementan mutuamente, ya que ambas impulsan el crecimiento y la mejora de las organizaciones. También se considera que es bidireccional, pues, por una parte, la innovación tecnológica impulsa cambios, porque puede requerir cambios en la estructura y procesos organizativos. Y, por otro lado, la innovación organizacional puede facilitar y potenciar la

innovación tecnológica, al crear un entorno que fomente la creatividad, el aprendizaje continuo y la experimentación.

Ambos tipos de innovación se complementan en su introducción en la organización, ya que uno genera cambio y las otras oportunidades, que hace necesaria la modificación de aspectos de la organización o empresa, para poder mantener la productividad y competitividad en el mercado.

El último elemento a considerar en la innovación organizacional es el cambio organizacional, no obstante será explicado con mayor profundidad más adelante, ya que también es una de las teorías que ayudan a entender y definir la innovación organizacional en las empresas u organizaciones.

### **1.5.3 El Cambio Organizacional**

El cambio organizacional es un proceso complejo y desafiante para la organización, que implica la constante necesidad de adaptación ante los cambios de un entorno en constante dinamismo externo e interno, los motivos de cambio son variados, pero principalmente se deben a razones sociales, económicas, políticas, tecnológica o culturales; los cuales pueden ser muy radicales o más graduales, por lo que la organización debe desarrollar la habilidad de adaptarse y responder de forma eficaz y eficiente a ellos.

El cambio en la organización se presenta “cuando las organizaciones evolucionan de viejos comportamientos y métodos de operación a otros nuevos.” (Damanpour. 2017. 8 p.) Esto involucra líderes que guíen y se responsabilicen del proceso de cambio, para lograr las transformaciones necesarias de éxito que estimulan el entorno, y guíen de forma correcta todo el proceso en toda la estructura y personal involucrado, viendo el cambio como la “respuesta de la organización ante las modificaciones presentadas por el entorno, y que, a su vez, depende de la magnitud con que el entorno realice tales modificaciones.” (Perilla et al., 2021. 89 p.)

Aunque el cambio conlleva un trabajo constante y complicado debido al tamaño e impacto de las transformaciones dentro de la organización, es un aspecto positivo para esta, ya que el proceso busca mejorar la forma de adaptación y respuesta del personal comprometido a las exigencias del entorno, mejorando el desempeño general y las acciones al cambio.

El cambio puede ser impulsado por distintos factores internos y externos, la organización debe ser capaz de responder de forma rápida, eficiente y eficaz a los cambios a realizar. Los cuales pueden ser impulsados por diversos factores, como la competencia, la innovación, la globalización, las crisis, los mercados, los nuevos estilos de vida de los consumidores o en general de cualquier cambio abrupto. Por otro lado, también por cambios internos como el personal, “el desarrollo mismo de la organización, su visión de futuro, las modificaciones generadas en la estructura y procesos, entre otros.” (Perilla et al., 2021. 90 p.) Además de forma interna, el cambio también puede ser impulsado por la introducción de cualquier tipo de innovación, sin embargo, la innovación tecnológica tiene mayor impacto de cambios en la organización.

De modo que según Cummings y Worley (2014), el cambio organizacional implica la reorganización de la estructura, procesos, estrategias, cultura y/o tecnología de una organización con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia y hacer frente a cualquier circunstancia que se presente. Por lo cual, existen diversas razones por las que la organización busca realizar cambios, además de los motivos por los que se ven obligados. Según Sandoval citado por Rueda et al (2018), las razones por las que cambia y las cuales debe adaptarse son:

1. Cambio por planeación, es decir, se dan por decisión de la dirección para lograr ciertos objetivos y tomar las decisiones adecuadas con tiempo suficiente.
2. Cambio por inercia o imitación, influenciadas por la competencia y el mercado.
3. Cambios por reacción, como respuesta cuando las tomas de decisiones ya tuvieron que haberse realizado.
4. Y cambio por tensión o crisis, lo que significa que son ocasionados cuando la organización está en situaciones complejas donde su supervivencia está en peligro constante y no ha sido capaz de detectar los cambios que necesitaban aplicar. (19 p.)

De esta forma el cambio también es considerado como una estrategia que la dirección decide tomar y aplicar para permanecer en el mercado y enfrentar las situaciones del entorno; dependiendo del tamaño e impacto de cambio, el tiempo y la rapidez que se tomará para realizar todo el proceso depende de diversas situaciones o factores internos como “la cultura organizacional, el nivel de cambio deseado, el compromiso de la alta dirección y la cantidad de personas involucradas y afectadas por el cambio en la organización.” (Rueda et al. 2018.

18 p.) Debido a lo cual, el manejo del proceso de cambio depende del grado de aceptación del personal y como evitan la resistencia de este.

#### **1.5.3.1 Proceso y Planeación del Cambio**

Como todo elemento que se introduce y provoca transformaciones dentro de la organización, de forma intencionada o no, el cambio “es parte intrínseca de la vida organizacional” (Robbins & Coulter, 2014, p. 216)

Debido a lo cual, necesita un proceso que gestione y guíe de forma correcta los cambios provocados, generando una capacidad que permita la aplicación del cambio de forma exitosa. Trabajando en crear un ambiente adecuado para que el cambio sea más fácil y llevadero para todos, como en la aceptación de que existen enfoques y situaciones a cambiar y mejorar, una estructura adecuada, y una cultura organizacional que permita el desarrollo de las estrategias de cambio. (Rueda et al. 2018. 19 p.)

Así como una adecuación a los principios organizacionales, involucrando a todo personal de la organización, mejorando su aceptación y evitando introducir la aprensión y desconfianza que pueden crear, para que el proceso sea exitoso. De acuerdo con Rueda et al. (2018), Sandoval identificó cinco principios que están presentes en el proceso de cambio:

- a. Principio holístico: mediante un trabajo integral que permita una consistencia en el cambio y todos los componentes que puedan influenciar en él.
- b. Principio de rompimiento: mantener un desbalance en el proceso de cambio y eliminar los paradigmas que den equilibrio a la organización.
- c. Principio de constancia: la alta dirección debe dar soporte permanente a los procesos de transformación proveyendo de recursos, energía y disposición del cambio.
- d. Principio de no preferencia: el éxito depende de la aceptación del cambio por todos los miembros de la organización.
- e. Principio de indeterminación: control de los directivos sobre la dinámica del proceso de cambio a través de objetivos claros. (19 p.)

Los principios permiten un mejor control del proceso de cambio, integrando la participación de todos los miembros de la organización. Por otra parte, el proceso del cambio se da desde dos perspectivas diferentes, la primera implica una interrupción primordial en los sucesos cotidianos, con un impacto más radical; mientras que el segundo enfoque lo ve como algo

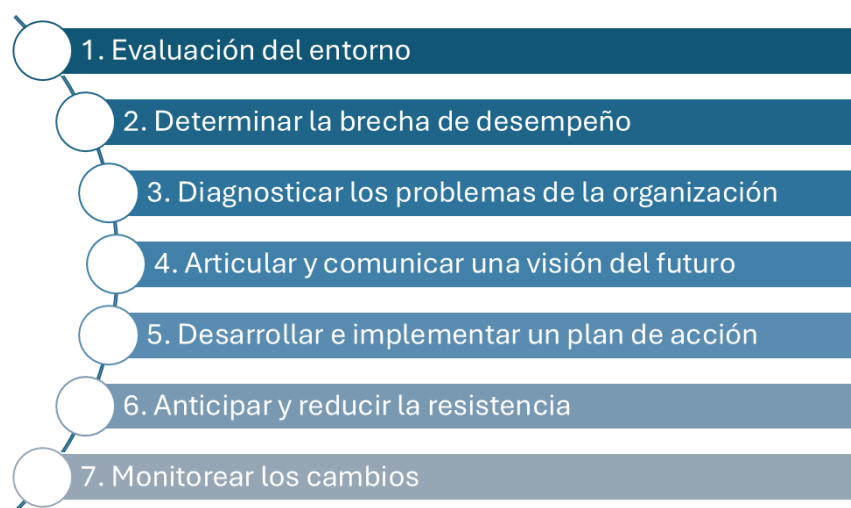
normal, que debía o se espera que ocurriera, haciendo que el impacto sé mucho menor por a preparación previa que pudo lograr la organización, haciendo del cambio algo más continuo. (Robbins & Coulter, 2014, p. 217).

### **Planeación del Cambio Organizacional**

Los cambios naturalmente producen incertidumbre en las organizaciones, lo que dificulta la gestión del proceso de cambio, por ello, de los objetivos más importantes de cambio es reducir la incertidumbre y el rechazo, buscando mayor control a través de una planificación adecuada, por medio de enfoques que permitan eliminar los procesos obsoletos, cambiarlos y hacerlos permanentes, hasta que una mejor nueva modificación que de acuerdo con su entorno, se tenga que realizar.

Hellriegel (2008) propone 7 pasos para una planeación del proceso de cambio exitosa, conformada por:

**Figura 17. Planeación del proceso de cambio**



Nota. Adaptación de la figura 12.3 de Hellriegel. 2008. Administración: un enfoque basado en competencia

- 1) Evaluación del Entorno: el entorno afecta la organización de acuerdo con el grado y ritmo del cambio. Su evaluación permite tener conocimiento de los cambios que acontecen de forma externa y conocer las inquietudes de los miembros de la empresa de forma interna.

- 2) Determinar la brecha de desempeño: se refiere a la diferencia entre lo que realiza la empresa para hacer el cambio y lo que en realidad necesita para cambiar; para determinar la brecha es necesario analizar qué es lo que está mal en la organización.
- 3) Diagnóstico de los problemas de la organización: para aplicar el cambio, es necesario realizar un diagnóstico que ayude a descubrir cuáles son las brechas en el desempeño, es decir, “identificar la naturaleza y el grado de problemas, para tener conocimiento de las razones que explican las brechas de desempeño, antes de tomar medidas”. (Hellriegel. 2008. p. 395)
- 4) Articular y comunicar una visión del futuro: para que el cambio sea exitoso es necesario tener una visión clara y futura, y transmitirla de forma que convenza a los miembros de que el cambio es necesario, reduciendo así la incertidumbre que el cambio provoca.
- 5) Desarrollar e implementar un plan de acción: la planificación del cambio permite un orden en el proceso y las actividades a realizar para llegar al objetivo; lo que implica cierto grado de complejidad, ya que el cambio debe planificarse de manera conjunta en toda la organización, pero además, que se adapte a toda la estructura. La creación de un plan de acción, “articula las metas del cambio y describe las medidas específicas que se aplicarán para monitorear y evaluar el avance hacia dichas metas”. (Hellriegel. 2008. p. 396), con el uso de la calendarización para la ejecución de actividades y una evaluación periódica para retroalimentación. El plan de acción implica analizar todas las alternativas, las ventajas y desventajas, promover la participación de los miembros y convencerlos de los beneficios, y establecer metas claras, mensurables, alcanzables y congruentes con los objetivos y políticas de la organización.
- 6) Anticipar y reducir la resistencia: las actividades que propician el cambio influyen de manera positiva o negativa en el personal, causando resistencia a los cambios grandes y abruptos; por lo tanto, es necesario que la organización conozca las reacciones e incertidumbre que causa en sus integrantes y que derivan en disfuncionamientos para la organización para poder disminuir la resistencia. Generalmente, la resistencia deriva de razones como: el miedo, al no ser capaz de enfrentar el cambio por falta de habilidades, competencias, actitudes y comportamientos a la nueva realidad; los intereses creados, cuando admiten y conocen las necesidades de cambio, pero buscan

mantener sus intereses personales y profesionales; los malentendidos donde no conocen, entienden ni confían en las implicaciones del cambio; y el cinismo, donde se cree que el cambio se realiza para destacar el trabajo y exaltar las decisiones de la gerencia. (Hellriegel. 2008. p. 398)

- 7) Monitoreo de los cambios: con el avance del proceso de cambio es necesario evaluar el progreso de acuerdo con el plan de acción y el impacto en los resultados, el personal, la velocidad, el grado y la mejora del cambio en el corto y largo plazo. (395 – 399 p.)

El proceso y la planeación para llegar al cambio requerido por la organización es complejo y necesita mucha inversión en tiempo, esfuerzo y recursos, para lograr los resultados deseados e identificar oportunidades de mejora. Este conlleva un conjunto de etapas o acciones que varían de acuerdo con el enfoque o el modelo que la organización utilice, ya que para su éxito debe, es necesario adaptar el proceso y la planeación a las necesidades específicas.

El cambio organizacional implica un ajuste en la forma en que la organización opera y se gestiona, pues involucra grandes transformaciones en su estructura, cultura, procesos o estrategias con el fin de adaptarse a nuevas condiciones, mejorar su desempeño o lograr sus objetivos.

Crear una capacidad de cambio organizacional hará menos complejo el proceso y el manejo de factores que obstaculizan la evolución o las innovaciones. Kottler citado por Rueda et al (2018) propone una serie de acciones que permiten mejorar la capacidad de respuesta ante el cambio y la mejor adaptación a ellas en las organizaciones, las cuales se componen de:

- El sentido de urgencia, examinar el mercado y el entorno, e identificar las crisis y oportunidades.
- Creación de un equipo que dirija el cambio y fomente el trabajo en equipo.
- Crear una visión y estrategias para dirigir el proceso de cambio.
- Comunicar la visión y estrategia.
- Capacitar al personal de acuerdo con la visión, eliminar obstáculos al cambio y fomentar la toma de riesgos.
- Planificar los resultados a corto plazo para motivar a la organización.

- Consolidar mejoras y producir cambios, con la contratación, promoción y desarrollo de los empleados.
  - Articular los comportamientos con el éxito empresarial y el desarrollo del liderazgo.
- (21 p.)

Esta serie de acciones permite incluir a todas las personas en el proceso de cambio, integrando a todos en un mismo objetivo y visión para evitar los obstáculos que impiden la aplicación del cambio.

### ***1.5.3.2 Tipos de Cambio Organizacional***

Como ya se mencionó, los cambios organizacionales pueden ser provocados por diversas situaciones y tener un grado de impacto diferente, pueden ser pequeños cambios que se van suscitando con el paso del tiempo y que terminan en un cambio mayor; o cambios grandes desde el comienzo, los cuales son menos frecuentes. Principalmente, existen 4 factores en el entorno que influyen en el cambio organizacional, los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores; aunque factores como la globalización, el avance tecnológico y las acciones, también tienen implicaciones que inducen un cambio organizacional. (Hellriegel. 2008. p. 395 p.)

Todo cambio gestionado con éxito traerá consigo mejoras para la organización, apoyando a mantener la competitividad y mejorando su desempeño, adecuando así sus acciones a las nuevas exigencias del mercado, por lo que es importante, en primer lugar, entender y diferenciar las formas en las que el cambio se presenta en la organización.

El cambio puede suscitarse de dos formas en la organización, el primero es el cambio planeado, es decir, es la intención de la organización en una transformación, planeado de forma gradual para evitar obstáculos en su implementación. El segundo es el cambio súbito o emergente, el cual muestra la capacidad de las organizaciones para responder de forma adecuada a las situaciones de su entorno. (Rueda et al. 2018. 18 p.)

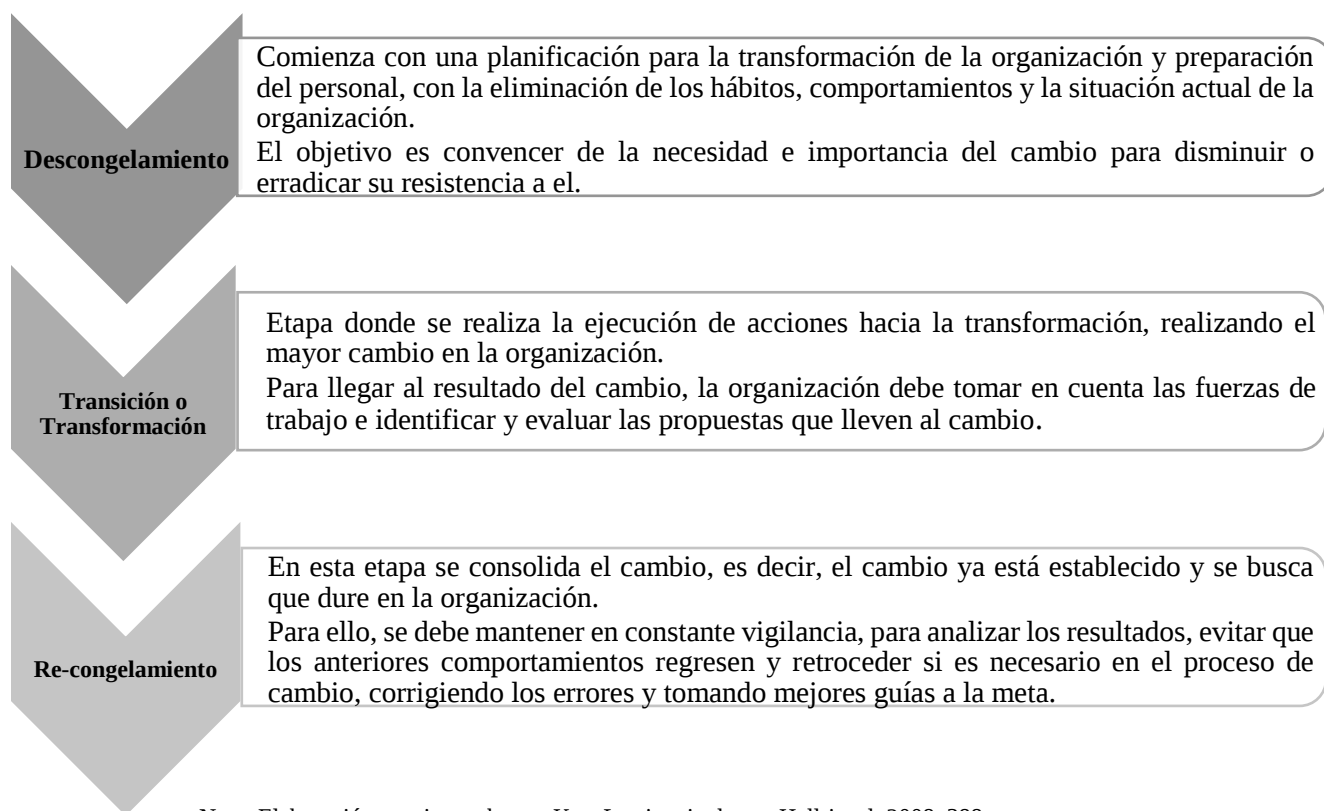
A partir de la distinción del cambio que se presenta en la organización, existen distintos tipos de cambios organizacionales que pueden ocurrir, cada tipo de cambio depende de su enfoque y las implicaciones que tiene para la organización, pueden ser tipos de cambio según el grado de impacto, el tiempo o su aplicación. Además, es importante saber que todos los tipos de cambio no son excluyentes, por lo que muy a menudo se interrelacionan, haciendo que la

organización experimente más de un tipo de cambio organizacional a la vez o en el curso del proceso; esto dependerá de la naturaleza o el alcance del cambio de acuerdo con las necesidades y objetivos de la gestión del cambio y la organización.

Para que las organizaciones se adapten con éxito al cambio, utilizan los tipos de cambio conforme al grado de impacto, es decir, los cambios radicales y los cambios crecientes.

- Cambio radical: “ocurre cuando las organizaciones hacen innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades” (Hellriegel. 2008. p. 388) Lo que conlleva un largo periodo de tiempo para desarrollarlo, influenciados por los cambios en el entorno, el bajo desempeño o cambios en personal; un nuevo diseño organizacional, fusiones, o una oferta pública inicial, son un claro ejemplo de este tipo de cambio. Según el científico Kurt Lewin, citado por Hellriegel (2008) el proceso que conlleva el cambio radical se divide en tres etapas:

**Figura 18. Proceso del cambio radical**



Este enfoque permite procesar el cambio, desde la preparación de la organización para el cambio hasta su implementación y perduración. Otro enfoque que apoya al cambio es el de acción-aprendizaje propuesto por Argyris y Schön (1978). Este enfoque se centra en el aprendizaje organizacional como medio para el cambio, y se basa en la idea de que el cambio es más probable si se involucra a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio, por lo que su objetivo es crear un ambiente de confianza y apoyo que promueva el aprendizaje colaborativo.

- Cambio creciente “es un proceso permanente de evolución y a lo largo del tiempo van ocurriendo muchos pequeños ajustes de forma rutinaria” (Hellriegel. 2008. p. 390). Con el paso del tiempo, la acumulación de los pequeños cambios continuos deriva en un cambio mayor, llevando a la organización a la transformación que necesitaba sin obligarla a experimentar cambios abruptos; estos pequeños cambios pueden ser percibidos más como algo normal o simple, permitiendo que los miembros de la organización se adapten mejor a ellos y con mayor rapidez; desarrollando en conjunto un gran cambio, que permite a la organización mantener su evolución y competitividad.

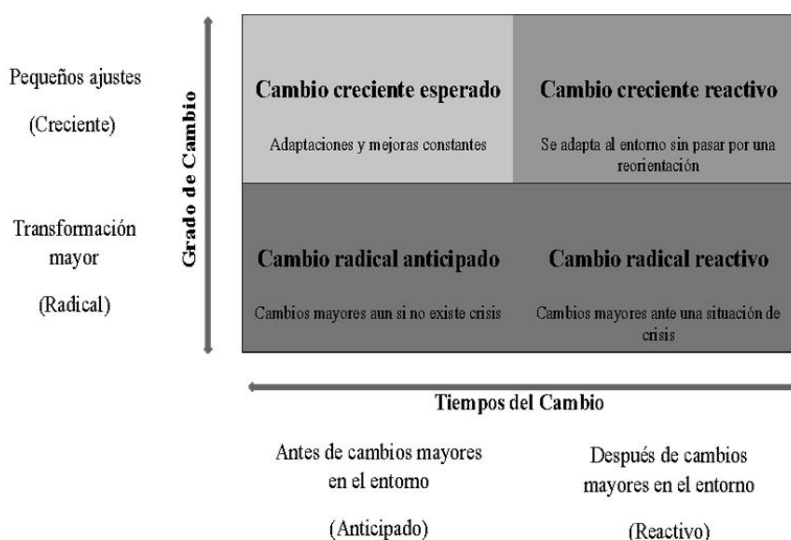
Además de los cambios por grado de impacto, este se puede dividir de acuerdo con el tiempo que determine el propio cambio, es decir, los cambios radicales se presentan por crisis de su entorno o drásticas situaciones que afecten a la organización; mientras que los cambios crecientes son respuestas a situaciones pasadas o para anticipar ciertas circunstancias. Entonces los cambios según el tiempo son:

- Cambio reactivo: este tipo de cambio se presenta cuando una organización se ve en la necesidad de realizar modificaciones o adaptarse, innovando, por la circunstancia del entorno interno o externo. Este puede ser creciente o radical, y estar influenciado por cambios en la competencia, avances tecnológicos o bajo desempeño.
- Cambio anticipado: “ocurre cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán, o al principio del ciclo de una nueva tendencia” (Hellriegel. 2008. p. 393). Se utiliza cuando la organización siempre está en busca de nuevas mejoras y soluciones para poder seguir

creciendo competitivamente, ya que permite una planificación y una ejecución gradual de los cambios para su mejor adaptación.

Los tipos de cambio antes expuestos, según grado y tiempo, mantiene una intersección entre ellos, que determina el tiempo en donde es más indicado aplicarlo, y el grado de impacto que debe tener para que el cambio sea efectivo y ayude en lo que se debe a la organización. En la siguiente gráfica se muestra la intersección entre los tipos de cambio y las circunstancias de su adecuada aplicación.

**Figura 19. Tipos y grado de cambio**



Nota. Adaptado con base en la figura 12.2 de Hellriegel. 2008. Administración: un enfoque basado en competencia. 393 p.

Como se puede observar en la gráfica, el cambio creciente, esperado o anticipado busca adaptaciones y mejoras pequeñas de forma constante, que deriven en una mayor, aplicado antes de que sucedan los cambios en su entorno. El siguiente, el cambio creciente reactivo permite la adaptación de pequeñas acciones a la organización sin tener que realizar impactos fuertes y como respuesta a cambios más grandes de su entorno. El cambio radical anticipado conlleva transformaciones importantes, pero se realiza antes de que ocurra algún cambio fuerte en su entorno. Y por último, está el cambio radical reactivo, que ocasiona transformaciones fuertes como respuesta a cambios drásticos en el entorno o crisis; de esta forma se puede identificar el cambio que puede ser utilizado, con mayor facilidad, de acuerdo con las circunstancias que presente la organización.

Y por último, se encuentran los cambios de acuerdo con su aplicación en la organización, es decir, los cambios específicos que necesita la organización para seguir siendo competitivo y mejorar su desempeño; estos están presentes en los cambios estructurales o rediseño, cambios tecnológicos, el desarrollo organizacional (DO), y rediseño de puestos. (Robbins & Coulter, 2014)

1. Cambios estructurales o rediseño de la organización: son todas aquellas modificaciones a la estructura, como los cambios en las relaciones entre un superior y su subordinado, mecanismos de coordinación, cambio de una estructura funcional a una basada en productos o servicios, o en un diseño estructural por proyectos. Son ocasionados por el entorno externo o las estrategias organizacionales. “Implica ajustes crecientes o innovaciones radicales que se concentran en realinear a los departamentos, modificar quien toma las decisiones y fusionar o reorganizar a los departamentos.” (Hellriegel. 2008. p. 401).

El rediseño se puede presentar en dos enfoques:

- Rediseño estructural (reestructuración): es la reconfiguración de la estructura de autoridad, responsabilidad y control de la organización.
  - Rediseño en los procesos (reingeniería): mejora de la eficiencia y calidad en los procesos del producto o servicio, lo que implica una reorganización y cambio en la estructura.
2. Cambios tecnológicos: son modificaciones en el desempeño del trabajo y los métodos y equipos que se utilizan para la ejecución de las tareas. Los cambios en tecnologías y las innovaciones son los principales factores de competitividad para las organizaciones. Estos cambios incluyen la automatización, que es el reemplazo de tareas realizadas por humanos con máquinas; y la computarización, que es el uso de sistemas de cómputo a la vanguardia de los avances tecnológicos. “Implica ajustes crecientes o innovaciones radicales que afectan los flujos de trabajo, los métodos de producción, los materiales y los sistemas de información” (Hellriegel. 2008. p. 400).
  3. Desarrollo Organizacional (DO): son modificaciones en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos en los miembros de la organización. El DO son métodos orientados a la fuerza laboral y las relaciones interpersonales que se dan en el trabajo, utilizan técnicas que apoyan a incitar cambios en el personal, promoviendo

el trabajo en equipo; las técnicas más utilizadas por el DO, son: la capacitación en sensibilidad, modificando el comportamiento con una interacción grupal no estructurada; la creación de equipos, para aprender cómo piensa y trabaja el personal y la forma correcta de trabajar con sus compañeros; el desarrollo inter grupal, para modificar las actitudes, percepciones y estereotipos que tienen el trabajador respecto con otros; la consulta sobre procesos, con el apoyo de un consultor externo para el análisis de cómo los procesos interpersonales afectan las actividades en la organización; y la encuesta de retroalimentación, que ayuda a evaluar las actitudes y percepciones, identificar discrepancias y resolver diferencias entre el personal de la organización con la información obtenida. (Robbins & Coulter, 2014)

4. Rediseño de puestos: “implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos de los empleados” (Hellriegel. 2008. p. 402). Se puede realizar mediante la simplificación (producción máxima con insumos mínimos) o el enriquecimiento del puesto (modificar las especificaciones del puesto para maximizar la productividad). (Hellriegel. 2008. p. 403) Se basa en 4 aspectos: la relación entre los empleados y el trabajo modifica el comportamiento e induce actitudes positivas; induce a otros cambios por las oportunidades que ofrece; y humaniza la organización, con el desarrollo de nuevas competencias, impulsando la motivación para crecer profesionalmente.

Como se mencionó, estos cambios pueden ocurrir al mismo tiempo o durante el proceso de cambio, la interrelación entre los cambios radicales y crecientes, y los cambios reactivos y anticipados, están directamente implicados en los tipos de cambio según su aplicación, dictando el grado y el tiempo en que se desarrollan y transforman a la organización.

#### ***1.5.3.3 Resistencia al cambio y Manejo del cambio***

La resistencia al cambio es un factor común en las organizaciones, en especial en el personal que la integra, por las transformaciones significativas que conlleva su aplicación. Conforme el entorno y la organización misma evolucionan, la necesidad de adaptación es cada vez más grande, por lo que es importante comprender la resistencia que surgen en los empleados y el impacto que tienen en las organizaciones.

La resistencia para los autores Keber y Buono citado por Perilla et al (2021) es la discrepancia que se genera entre el tipo de cambio y “las contingencias situacionales presentes en la organización, como la complejidad del negocio y la incertidumbre socio técnica.” (90 p.)

Los cambios son inciertos y pueden resultar en una amenaza para los integrantes de la organización, ya que transforman todo a lo que estaban acostumbrados, cambiando la rutina de actividades y los roles establecidos por algo nuevo, estos cambios crean en las personas distintas emociones la mayoría negativas, experimentando ansiedad y temor ante lo desconocido, enfrentando y adaptándose así a la pérdida de la estabilidad de su situación actual.

La resistencia puede manifestarse en diferentes formas en los integrantes de la organización, causando desconfianza, negativa a colaborar, falta de compromiso o apatía hacia el cambio propuesto. Lo que puede generar conflictos, disminución de la productividad y obstaculizar la adaptación al cambio y a su vez el crecimiento y el éxito.

Enfrentar la resistencia al cambio es fundamental para garantizar una implementación exitosa y minimizar los impactos negativos en la organización “El mayor desafío para quienes lideran el cambio es el manejo de la resistencia” (Perilla et al., 2021. 90 p.). Comenzando por reconocer que la resistencia no siempre es irracional o infundada, sino que está fundamentada en cada persona y puede ser por distintas razones.

Espinosa, citado por Rueda et al (2018) menciona que “los tipos de resistencia más frecuentes en las personas son: a) resistencia lógica que surge del tiempo y el esfuerzo que toma a las personas ajustarse al cambio; b) resistencia psicológica relacionada con los sentimientos e intereses individuales respecto al cambio; y, c) resistencia sociológica enfocada a los intereses y valores del grupo.” (21 p.)

De forma general, todos estos tipos de resistencia pueden derivar en factores como la falta de información clara, las implicaciones que tiene el cambio, la falta de claridad en los beneficios, la percepción que no están siendo considerados o la incertidumbre sobre su capacidad de adaptarse y tener triunfo sobre él. Además, Robbins & Coulter (2014) señalan la causa de la resistencia al cambio tiene sus bases en distintos factores como:

1. Lo incierto, transforma lo conocido en algo nuevo y no experimentado.

2. Los hábitos, que son comportamientos aprendidos de una persona con el tiempo y costumbres que le pertenecen, el tener que eliminarlos implica un desajuste en lo habitual, y el reemplazo y aceptación de los nuevos, lo que resulta en un reajuste que puede complicarse con la resistencia.
  3. El temor, está ligado con la pérdida de algo de nuestra propiedad, es decir, el miedo a la pérdida de estatus, dinero, autoridad, amigos, beneficios económicos, etc., amenazando todo lo logrado e invertido.
  4. Y la creencia de que el cambio es incompatible con los objetivos de la empresa, hasta cierto punto este tipo de resistencia ayuda a analizar los pros y contras del cambio.
- (104 p.)

Identificar las causas de resistencia que está presentando la organización permite accionar a ellos de forma correcta y oportuna, así como evitar dificultades en el proceso del cambio, es por eso por lo que se debe buscar comunicar de forma precisa, clara y positiva los cambios, para evitar cualquier malentendido con los integrantes de la organización y producir más complejidades de las que ya trae consigo el cambio.

Por otra parte, al analizar la resistencia al cambio, también requiere tomar en cuenta dos variables, las contextuales relacionada con el proceso de aplicación del cambio, es decir, en cómo se gestiona la creación y difusión de la información y la integración del personal en la participación del cambio; y la variable individual, que involucra las características y personalidades de los integrantes en el cambio organizacional. (Perilla et al., 2021. 90 p.)

De esta forma, se puede contextualizar y analizar las causas que derivan la resistencia, y encontrar la mejor forma para el manejo adecuado de esta variable, que es decisiva para el éxito del cambio y la transformación que requiere la organización.

Sin embargo, a pesar de todas estas resistencias al cambio que podemos encontrar, la más importante y la que implica más resistencia en la organización es la cultura organizacional, la cual está relacionada con el cambio de hábitos y costumbres, lo que hace de esto un ajuste significativamente considerable a nivel organizacional, tal transformación necesita la mayor atención, estrategias adecuadas y un arduo trabajo para la dirección.

La cultura organizacional, de acuerdo con sus características, es muy resistente al cambio, ya que se va formando a lo largo de mucho tiempo y es adoptada con mucha facilidad, lo que aporta una estabilidad a la organización por la formación de lazos estrechos entre los integrantes de la organización. Lo anterior hace que implementar un cambio sea más complicado, el cual requiere una fuerte inversión tiempo, tomando un largo periodo para que la transformación que necesite el cambio esté bien establecida (Robbins & Coulter, 2014. 197 p.).

A pesar de las dificultades en el cambio de la cultura organizacional, también existen otros factores que promueven y ayudan a implementar el cambio de manera más fácil, un ejemplo son los cambios impulsados por una crisis drástica por influencia del entorno, obligando a las organizaciones a realizar las actividades de forma más rápida, para no perder competitividad y baja en su desempeño ante lo radical de la crisis.

Otro factor que apoya a facilitar las acciones del cambio es un mejor liderazgo, que introduzca nuevos valores; o una cultura tan poco arraigada en el personal que la introducción y difusión de la nueva cultura sea aceptada con mayor rapidez. Además, es importante “promover la flexibilidad en la cultura de la organizacional, promoviendo así la innovación y el emprendimiento mediante el cambio ascendente, continuo y cooperativo.” (Perilla et al., 2021. 89 p.)

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014) existen ciertas técnicas y estrategias que apoyan a enfrentar la resistencia en los miembros, su uso y aplicación dependerá de la fuente de donde provenga la resistencia, entre estas técnicas se encuentran:

**Tabla 3. Técnicas para reducir la resistencia al cambio**

| <b>Técnica</b>           | <b>Cuándo utilizarla</b>                                                                              | <b>Ventaja</b>                                 | <b>Desventaja</b>                                                                                          |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Educación y comunicación | Cuando la resistencia se debe a la falta de información                                               | Elimina los malos entendidos                   | Podría ser inútil si no existe confianza mutua o hay falta de credibilidad                                 |
| Participación            | Cuando quienes muestran resistencia cuentan con aptitudes suficientes como para contribuir al proceso | Aumenta el involucramiento y la aceptación     | Consume tiempo; pocas veces es la solución ideal                                                           |
| Facilitación y apoyo     | Cuando quienes muestran resistencia lo hacen agobiados por el temor y la ansiedad                     | Puede facilitar los ajustes necesarios         | Es cara y no garantiza el éxito                                                                            |
| Negociación              | Cuando la resistencia proviene de un grupo poderoso                                                   | Puede “comprar” el compromiso con el cambio    | Puede implicar un alto costo; deja abierta la posibilidad de que otras instancias también apliquen presión |
| Manipulación y absorción | Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso                                                   | No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo | Puede resultar contraproducente al ocasionar que el agente de cambio pierda credibilidad                   |
| Coerción                 | Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso                                                   | No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo | Podría ser ilegal y socavar la credibilidad del agente de cambio                                           |

Nota. Véase en Robbins y Coulter. 2014.

El manejo del cambio es una habilidad esencial para la organización, en un entorno en rápida evolución que necesita una adaptación oportuna y continua conforme los cambios se van presentando o incluso anticipándose a ellos.

Conforme se van presentando los desafíos y oportunidades, un manejo del cambio efectivo garantiza la transición exitosa y disminuye los impactos negativos. La gestión efectiva del cambio es crucial para lograr los objetivos y resultados deseados, así como para minimizar la resistencia y la disrupción en la organización.

Robbins & Coulter (2014) proponen estrategias para manejar de forma efectiva el cambio, las cuales se presentan a continuación:

- La gerencia sea el ejemplo de comportamiento.
- Crear nuevas anécdotas, símbolos y rituales.
- Adopción de valores nuevos.
- Mostrar un respaldo hacia los trabajadores.
- Se implementan nuevos procesos de socialización.
- Haya un nuevo sistema de recompensas

- Expectativas claras.
- Realizar modificaciones en los puestos de trabajo, como rotaciones, transferencias y si es necesario, despidos, para desarticular las subculturas de la organización.
- Promover una mayor participación
- Mejorar el clima laboral

El cambio organizacional está a cargo de la dirección y los mandos medios, ellos son los responsables de la efectiva transformación y preparar a la organización para la adaptación y aceptación del cambio, así como guiar todo el proceso, involucrando a todo el personal, determinando y designando sus acciones y responsabilidades de acuerdo con su puesto.

Asimismo, serán los encargados de acciones como el establecimiento de vínculos, un aprendizaje activo, estimular las mejoras y los cambios, crear equipos diversos, abrirse a la recepción de ideas nuevas, integrar tecnología, generar e incrementar confianza y conciliar la permanencia y el cambio continuo. (Robbins & Coulter, 2014, p. 230)

Todas las acciones y estrategias que intervienen para que el manejo del cambio sea eficaz y efectivo implica una comprensión profunda de los factores que afectan la aceptación y la aplicación exitosa del cambio en el personal; lo que hace necesario que la organización realice un análisis de las necesidades y preocupaciones de los empleados y promueva una comunicación efectiva, que construya una red de apoyo y cree una cultura organizacional receptiva y flexible a los cambios en la organización.

#### ***1.5.3.4 Adaptación Organizacional***

La adaptación organizacional es un proceso fundamental y continuo para las organizaciones en un entorno dinámico y cambiante, donde lo primordial es ajustarse a las nuevas condiciones del entorno; “puede ocurrir a través de cambios incrementales y frecuentes, y tales procesos pueden provocar nuevas formas organizacionales y transformaciones discontinuas.” (Lam. 2004. 32 p.) Además, apoya en el logro de los objetivos, a sobrevivir a los cambios y continuar con su crecimiento; para ello, las organizaciones deben dar respuestas de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que surgen en su entorno.

La adaptación organizacional se refiere a la capacidad de una organización para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios en su entorno. Según menciona Burke y Litwin (1992), la adaptación organizacional es la forma en cómo la organización busca mantener el

equilibrio interno, mientras son capaces de responder a las demandas del entorno. (532 p.) Es decir, la organización debe ajustarse a los cambios del mercado, la tecnología, regulaciones y otros factores internos; transformando sus estrategias, estructuras y procesos internos para mantener un equilibrio externo, asegurando una estabilidad, coherencia y reduciendo el impacto de afectaciones o rechazo al cambio.

Al igual que con el cambio, y por su estrecha relación, la adaptación organizacional es potenciada por factores internos como la cultura organizacional, al apoyar y promover en los integrantes el nuevo aprendizaje y adaptarse a las nuevas circunstancias, así como ofrecer la flexibilidad y apertura al cambio. Además, de la cultura, es importante destacar el aprendizaje, ya que su fomento continuo y mejora en la adquisición o creación de nuevo conocimiento, aprendiendo de las experiencias, aplicando el conocimiento y difundiendo en la organización, permite desarrollar la capacidad de adaptación.

Y por último, el diseño de la estructura organizacional, según las aportaciones realizadas por Mintzberg, un adecuado diseño organizacional con un grado alto de coherencia entre sus parámetros de diseño y sus factores de contingencia permite más flexibilidad y agilidad para responder a los cambios de su entorno. (Lam, 2011. 166 p.) De acuerdo con todas las configuraciones estructurales propuestas, la estructura simple y adhocrática proporcionan mejores capacidades de adaptación y respuesta al cambio e innovación.

Contar con la capacidad de adaptación en una organización permite mantener la relevancia y la competitividad en el mercado; si no se cuenta con esta capacidad, la organización puede perder diversas oportunidades o experimentar problemas en su desempeño, afectando su productividad y rentabilidad. El tipo de adaptación que se implemente dependerá del tipo de cambio que esté presentando la organización por aplicación, así como también se verá influenciado por el grado y el tiempo que conlleva el cambio

Por otra parte, la adaptación organizacional deberá seleccionar sus estrategias según las condiciones del entorno; como la adaptación organizacional va de la mano del cambio, la organización debe gestionar el cambio de forma adecuada, lo que implica el desarrollo de habilidades para ayudar a los empleados a adaptarse a las nuevas condiciones.

#### ***1.5.3.5 Innovación en el cambio organizacional***

La innovación y el cambio son aspectos a tener en cuenta en las organizaciones, nuevas y ya establecidas, en un entorno en constante desarrollo; de manera que, la capacidad de innovar es considerada como un subproceso o medio para el cambio organizacional. (Damanpour. 2017. 8 p.) Y un factor crítico para el éxito y la supervivencia de las organizaciones.

Aunque el cambio puede darse sin la innovación, toda la innovación será un cambio. (Perilla et al., 2021. 91 p.) Desempeñando así un papel fundamental para este, ya que implica la capacidad de responder a los cambios con la introducción de ideas nuevas y creativas que permitan transformar y evolucionar las actividades de la organización, por otras cuyas acciones proporcionen nuevas soluciones, enfoques y perspectivas, a las circunstancias que están presentando, así como detectar y aprovechar las oportunidades que deriven de los cambios.

De esta forma, “el aprendizaje y la innovación se convierten en sinónimos de cambio organizacional.” (Rueda et al. 2018. 17 p.) Cuando la organización es capaz de brindar un entorno propicio para la creatividad, el aprendizaje continuo y la experimentación, impulsando así, la generación y aplicación de la innovación, que provoque mejoras continuas y transformaciones que adapten a la organización a las demandas del entorno.

Siendo así, el cambio organizacional permite una transformación en la organización en su diseño y funcionamiento, provocando que las innovaciones requieran o generen un cambio, (Hellriegel. 2008) que incluye estructuras y procesos flexibles, para la creación de equipos multidisciplinarios, las innovaciones, la diversidad de pensamiento y un ajuste a los cambios de forma más rápida y sin resistencia; que motive a la organización a buscar nuevas formas de mejora y diferenciación para mantener una relevancia en el mercado y soportar las presiones de la competencia.

De la misma forma, la innovación tendrá un impacto distinto en la organización dependiendo del tipo de innovación que aplique, y el tipo de grado de impacto de la innovación, principalmente, se ve reflejada de forma incremental o radical. La incremental proporciona mejoras graduales y evolutivas que derivan en un cambio mayor; mientras que el cambio radical implica grandes y significativas transformaciones que cambian por completo aspectos de la organización. Por lo que “es más probable que las organizaciones introduzcan cambios

radicales en tiempos de crisis de rendimiento o cuando se enfrentan a condiciones ambientales disruptivas.” (Lam. 2004. 30 p.)

Los impulsores del cambio organizacional son muchos, desde la necesidad de cambios en los procesos, productos, servicios, estrategias, diseño y estructura organizacional, capacidades organizacionales, liderazgo, el entorno, entre otras. Así como “la introducción de cambios significativos en prácticas de gestión del conocimiento puede suponer una innovación organizativa.” (OECD. 2005. 88 p.) En definitiva, todos estos cambios pueden ser innovaciones organizacionales, siempre y cuando se siga con la regla de novedad para la organización.

Por consiguiente, para estimular la innovación y el cambio en las organizaciones se tiene que estimular un entorno adecuado para su desarrollo, según Robbins & Coulter (2014) este entorno contará de tres variables, las estructurales, que otorgando flexibilidad y capacidad de innovación y cambio, con los parámetros de diseño y factores de contingencia adecuados; las variables culturales que “incentivan la experimentación, establecen objetivos creativos, recompensan al éxito y al fracaso por igual, y celebran errores” (205 p.); y la variable de recursos humanos que promueven el pensamiento creativo y la adaptación al cambio, dando mayor libertad y autoridad en la toma de decisiones. (202 – 206 p.).

**Tabla 4. Estimula para la Innovación y el cambio**

| Estimulo para la Innovación y el Cambio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Variables Estructurales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2. Variables Culturales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3. Variable de Recursos Humanos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura orgánica, aporta mayor flexibilidad y colaboración de idea, influye de forma positiva a la innovación y el cambio.</li> <li>- Disponibilidad de recursos para innovar.</li> <li>- Comunicación abierta para el trabajo en equipo y la difusión de ideas.</li> <li>- Minimizar las presiones del tiempo, sin importar las exigencias del entorno y fomentar así ideas y actividades creativas eficaces y eficiente.</li> <li>- Estimular la creatividad de los integrantes a través de la comunicación, escucha y retroalimentación activa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptan la ambigüedad, ya que los objetivos y la especificidad restringen la creatividad.</li> <li>- Se enfocan más en los fines que en los medios.</li> <li>- Estimulan el pensamiento emprendedor y las soluciones innovadores.</li> <li>- Mantienen un mínimo de controles externos; las normas, reglas y políticas se usan poco.</li> <li>- Toleran el riesgo, sin miedo a que este derive en fracaso.</li> <li>- Toleran conflictos, promueven la diversidad de opiniones.</li> <li>- Mantienen vigilancia en el entorno y reaccionan de inmediato a los cambios.</li> <li>- Proporcionan retroalimentación a los cambios y aceptación a las ideas.</li> <li>- Pone en práctica un liderazgo que empodere a los integrantes de la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueven la capacitación, el desarrollo de los integrantes, mantiene el conocimiento actualizado, dan seguridad laboral para reducir temor e incertidumbre, apoyan ideas nuevas, el entusiasmo, brindan respaldo a las ideas, disminuyen la resistencia.</li> <li>- Asegurar la ejecución de innovaciones.</li> </ul> |

Nota. Elaboración propia con base en la información proporcionada por Robbins & Coulter, 2014. 202 – 206 p.

Las variables antes mencionadas, permiten preparar a la organización para impulsar la creatividad, la innovación y disminuir la resistencia a los constantes cambios, desarrollando las capacidades organizacionales y el diseño organizacional adecuado. Por tanto, la interacción entre el cambio y la innovación es significativa para las organizaciones, ya que se apoyan en la adaptación a los cambios y en la detección de oportunidades, para prosperar en los entornos cambiantes y competitivos.

#### **1.5.4 Creación de Conocimiento y Aprendizaje**

La creación de conocimiento es considerada como un factor crítico y estratégico para generar nuevas capacidades de innovación, adaptación y progreso en entornos empresariales altamente competitivos y dinámicos, caracterizados “por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad, pues, confiere un protagonismo especial al conocimiento, un elemento esencial para el desarrollo organizacional.” (Angulo. 2017. 55 p.)

Para que el conocimiento sea una ventaja competitiva y una fuente de soluciones innovadoras, requiere de un proceso continuo de creación de conocimiento y desarrollo de nuevas ideas, para la mejora de procesos y la toma de decisiones más informada. “La creación de conocimiento es a menudo el producto de la capacidad de una organización para recombinar el conocimiento disponible y generar nuevas aplicaciones a partir de la base de conocimiento existente.” (Lam, 2011. 170 p.)

No obstante, el conocimiento no surge únicamente de procesos internos; su adquisición y actualización también provienen de fuentes externas, pues, “una organización procesa información del ambiente externo para adaptarse a nuevas circunstancias.” (Nonaka, 1999. 61 p.); así mismo, su importancia se materializa cuando se difunde y se aplica estratégicamente, permitiendo un ciclo continuo que requiere una eficaz gestión del conocimiento, que emerge como un componente esencial en este proceso, transformando datos e información en conocimiento de calidad y, posteriormente, en un aprendizaje organizacional sólido.

De acuerdo con lo anterior, la creación de conocimiento comienza con la recopilación de datos, que por medio de su comprensión, relación y contexto se convierte en información; de esta forma, el nuevo conocimiento se genera a través de la comprensión, interpretación, disponibilidad y accesibilidad de la información, apoyándose con el uso de las tecnologías

de la información; es decir, el conocimiento se genera con el procesamiento de la información y, la relación entre los datos y la información. (Carballo, 2006. 391 p.; Uriarte, 2008. 4 p.)

Así pues, el conocimiento es una fuente para distintas capacidades, innovaciones y la competitividad, primordial para las empresas. De acuerdo con Davenport y Prusak (citado por Angulo, 2017) el conocimiento se define como la “combinación de valores, experiencia estructurada, e información originada y aplicada en la mente de las personas que pueden arraigarse en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales para la adquisición e incorporación de nuevas experiencias en las organizaciones.” (55 p.)

El objetivo de una empresa que crea conocimiento es convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional a disposición de todos los integrantes de la empresa, para el beneficio y uso de la organización en cualquiera de sus ámbitos; pues su creación, difusión y aplicación, son pilares fundamentales que conducen a la empresa por la innovación continua y al desarrollo de sus capacidades, garantizando así su éxito en el competitivo mercado en el que se desenvuelve.

Por lo tanto, la creación de nuevo conocimiento “depende de aprovechar las percepciones, intuiciones y corazonadas tácitas, y a menudo muy subjetivas, de los empleados, individualmente, y hacer que esas percepciones estén disponibles para su comprobación y uso por parte de la empresa en su conjunto.” (Nonaka, 2007. 164 p.) Este proceso, por lo tanto, se da de forma interna, para después, mediante redes o alianzas complementarse de forma externa.

Al ser inherente de las personas, el conocimiento a través de la información permite comprender la realidad del sujeto, derivado de sus propias experiencias y habilidades; siendo producto principalmente de dos tipos de clasificación del conocimiento, tácito y explícito, que por medio de su interacción y el continuo proceso de creación de conocimiento se construye la comprensión del entorno, resultando en la continua adquisición de conocimiento.

Según mencionan diversas investigaciones, el conocimiento tácito y explícito pueden describirse y conceptualizarse como:

- Conocimiento tácito: este tipo de conocimiento es considerado como subjetivo, pues es muy personal y depende del contexto específico del sujeto. Está integrado por el know-how o saber hacer, por lo que la experiencia, las habilidades técnicas y la percepción, son esenciales para la creación de conocimiento. Debido a su naturaleza, el conocimiento tácito es difícil de formalizar, comunicar, codificar, imitar o medir, por lo cual requiere que el sujeto esté dispuesto a transmitirlo por medio de la aplicación, la experiencia y una constante interacción social. (Garzón y Luiz. 2008. 204 p.; Lam, 2011. 169 p.; Nonaka y Takeuchi, 1999. 65 p.; Nonaka, 2007. 165 p.; Perilla et al., 2021. 92 p.)
- Conocimiento explícito: este conocimiento es considerado como tangible y codificado, pues, fácilmente puede transferirse y compartirse mediante un lenguaje formal y sistemático. Es todo aquel conocimiento que puede expresarse con palabras, y que está presente en libros, manuales, reglas, políticas, entre otras cosas. (Garzón y Luiz. 2008. 205 p.; Nonaka y Takeuchi, 1999. 65 p.; Nonaka, 2007. 165 p.)

La interacción entre estos dos tipos de conocimiento es lo que permite la creación de conocimiento, siendo el sujeto la fuente de todo conocimiento para sí mismo y para las organizaciones de cualquier índole; de modo que el individuo tiene el papel principal en la generación de nuevo conocimiento en las organizaciones, pues sin ellos no puede desarrollarse más.

Sin embargo, para convertir el conocimiento personal en conocimiento organizativo, la interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Uriarte, 2008. 6 p.), perteneciente a la organización, va escalando para crear el nuevo conocimiento, pues comienza a nivel individual, para continuar avanzando a nivel grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999. 62 p.), con el fin de ayudar al cumplimiento de objetivos, responder a las situaciones novedosas y los retos del entorno.

Asimismo, para producir el nuevo conocimiento, este debe pasar por un proceso que Nonaka (1999; 2007) denomina conversión del conocimiento, el cual muestra y describe la interacción entre los tipos de conocimiento, para transmitir el conocimiento entre los individuos, derivando en cuatro niveles de transformación del conocimiento (socialización,

exteriorización, combinación e interiorización), que son el motor del proceso e implican una transformación interactiva y en espiral.

La combinación de conocimiento para determinar los niveles de transformación se puede realizar entre el mismo tipo de conocimiento o la mezcla de ambos tipos de conocimiento, para ejemplificar lo anterior, la siguiente imagen muestra los niveles de conversión de conocimiento expuestos por Nonaka, y a partir de que clasificación de conocimiento derivan.

**Figura 20. Conversión del Conocimiento**

|                           | Conocimiento tácito    | a | Conocimiento explícito |
|---------------------------|------------------------|---|------------------------|
| Conocimiento tácito desde | <b>Socialización</b>   |   | <b>Exteriorización</b> |
| Conocimiento explícito    | <b>Interiorización</b> |   | <b>Combinación</b>     |

Nota. Véase en Nonaka, 1999. 69 p.

1. De tácito a tácito o socialización: es la transmisión o creación de conocimiento tácito directo de un individuo a otro, compartiendo habilidades, experiencias o aptitudes mediante la observación, imitación o la práctica, y la interacción constante entre los individuos. Su conversión de conocimiento es muy limitada, pues esto no se convierte en conocimiento explícito o sistemático de lo que se aprende, lo que impide que pueda ser utilizado por la organización.
2. De tácito a explícito o exteriorización: se forma a través de la articulación de los conocimientos tácitos de un individuo, es decir, el conocimiento se crea o transmite por medio de conceptos, diagramas, esquemas, metáforas o analogías; surge durante el proceso de creación de conocimiento, generando el dialogo y la reflexión colectiva, por medio de la deducción e inducción.
3. De explícito a explícito o combinación: es la recopilación o reconfiguración de los conocimientos de la organización en un informe, donde el conocimiento explícito se

combina con distintos conocimientos explícitos, es decir, se combina el conocimiento explícito existente en la organización con la creación de nuevos conocimientos. En esta conversión del conocimiento, existe un proceso de sistematización de conceptos, desarrollando un sistema de conocimiento, convirtiéndose en nuevo conocimiento para la organización a través de la interacción del personal. Es la más común dentro de la organización, sin embargo, no es una ampliación del conocimiento organizacional

4. De lo explícito a lo tácito o interiorización: la conversión entre estos dos tipos de conocimiento está relacionado con el saber hacer, el aprendiendo haciendo o el conocimiento operativo del individuo. Conforme la organización difunde los conocimientos explícitos recolectados durante la socialización, exteriorización y combinación, los individuos que conforman la organización comienzan a interiorizarlos, haciéndolos suyos, ampliando así sus propios conocimientos tácitos. (Nonaka, 1999. 70 - 78 p.; Nonaka, 2007. 165 - 166 pp.; Perilla et al., 2021. 93 p.; Uriarte, 2008. 7 - 8 p.)

Esta conversión y transmisión de conocimientos forma un espiral que comienza con la socialización transmitiendo conocimiento tácitos directamente entre individuos; continuando con la exteriorización, comunicando los conocimientos ya explícitos a través del dialogo y la reflexión; siguiendo con la combinación, conformado por la estandarización de todos los conocimientos explícitos, plasmándolos en un documento, ya sea un manual o libro, para aplicarlos en un producto o servicios; y, finalizando con la interiorización, donde los individuos hacen suyos los conocimiento explícitos y los hacen parte de sus conocimientos tácitos. (Nonaka, 2007. 166 p.)

La interacción entre los tipos de conocimiento genera las cuatro formas de conversión del conocimiento, que es plasmado por Nonaka como un movimiento en forma de espiral, como se muestra a continuación.

**Figura 21. Espiral del conocimiento**



Nota. Véase en Nonaka, 1999. 81 p.

La exteriorización y la interiorización son los pasos más importantes en la conversión del conocimiento, pues requiere un compromiso personal de cada individuo en la creación y difusión de nuevo conocimiento, implicando una constante interacción entre los sujetos; además, son vitales para el conocimiento explícito, el cual tiene el potencial y es el necesario para poder convertirse en conocimiento organizacional.

Cuando el conocimiento desarrollado dentro de la organización pasa por todo el proceso de la espiral de conocimiento, este tiene la capacidad de ser almacenable e interiorizado, pues ya puede plasmarse y transmitirse de distintas formas; sin embargo, cada sujeto podrá interpretar el conocimiento recibido de acuerdo con sus circunstancias y perspectivas e incluirlo también para su propio conocimiento y aplicación (Nonaka, 2007. 169 p.).

El conocimiento debe ser aplicado para generar un valor a la organización, una ventaja competitiva y permitir la innovación, además, su transferencia dentro de la organización genera un proceso de aprendizaje continuo.

Todo el proceso en la creación y difusión del conocimiento tendrá como resultado el aprendizaje, el cual “proporciona la única ventaja competitiva sostenible de la organización” (Uriarte, 2008. 5 p.).

#### **1.5.4.1 Gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento (GC) o knowledge management (KM) es una herramienta eficaz con un enfoque multidisciplinario que a través de su proceso y aplicación, puede convertir el conocimiento tácito en explícito, con la identificación de todos los recursos intelectuales de la empresa, lo que implica, además, procesar grandes cantidades de datos e información para crear, compartir, almacenar, usar y gestionar el conocimiento dentro de toda la organización.

Con apoyo de esta herramienta, las organizaciones aprovechan el conocimiento colectivo que poseen de manera óptima, para obtener ventajas competitivas, alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y eficaz, resolver problemas, facilitar la toma de decisiones, innovar y lograr resultados (IBM, s.f.), además, “hace posible el descubrimiento de nuevos problemas y oportunidades mediante el uso óptimo de activos de conocimiento” (Uriarte, 2008. 16 p.); generando así, aprendizaje organizacional y mayor colaboración entre los integrantes y los equipos de trabajo de la organización.

Así, la gestión del conocimiento “consiste en una práctica empresarial que pone en funcionamiento los medios para que el conocimiento, cualquiera que sea su origen, pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio del negocio” (Carballo, 2006. 391 p.); colocando a disposición de las personas la información y el espacio adecuado para comunicar y compartir el conocimiento, en el momento y las circunstancias adecuadas para utilizarlo en su máxima eficiencia.

El gestor del conocimiento es entonces el principal encargado de propiciar un entorno flexible y adecuado, generando un ambiente de confianza donde los sujetos puedan expresar libremente sus experiencias y conocimientos, y, puedan realizar sus actividades en las mejores condiciones, pasando durante todo el proceso de gestión por el espiral del conocimiento, antes expuesto, para lograr la interiorización de los conocimientos en los integrantes de la organización. (Perilla et al., 2021. 93 p.).

La principal función de la GC es gestionar procesos, y desarrollar metodologías y sistemas para que los individuos se involucren, motiven y participen en ellos, para la difusión del conocimiento existente y la creación de más conocimiento, con el objetivo de aprovechar y mejorar los recursos intelectuales para eficientar el rendimiento, los comportamientos organizacionales y las prácticas de conocimiento (King, 2009. 4 p.).

Su implementación deriva en diversos beneficios para la empresa u organización pues ayuda a mejorar el desempeño, la productividad, la competitividad, fomenta la creatividad y la innovación, apoya la toma de decisiones más informada, mantiene el conocimiento en la organización, aumenta la colaboración y la comunicación, la seguridad de la información y el conocimiento, mejora la transparencia y disposición rápida de la información, y ayuda a mejorar la satisfacción en el cliente, pues facilita la resolución de problemas (IBM, s.f.).

De esta forma, la GC, puede ser utilizada como una estrategia, la cual actúa sobre las personas el principal y único recurso intelectual, el proceso de gestión, y los sistemas de la organización, mejorando las practicas organizativas; lo cual, requiere del fortalecimiento de las relaciones de trabajo, mejorar la comunicación, un ambiente laboral flexible y en consecuencia una cultura organizacional optima.

Las estrategias a aplicar en la gestión del conocimiento pueden ser diversas dependiendo de la organización y sus necesidades; no obstante, King (2009) propone dos tipos de estrategias a usar en la gestión del conocimiento, las cuales son:

- La codificación: se basa en la economía de la reutilización, donde solo se invierte una vez en la creación o adquisición del conocimiento y se reutiliza las veces que sean necesarias. Utiliza como herramienta un sistema de documentos electrónicos que permiten la codificación y almacenamiento de los conocimientos, así como su difusión y reutilización.
- La personalización: al contrario de la codificación, la personalización se basa en la economía del experto, la cual se enfoca en orientar la experiencia personal de los sujetos hacia los individuos que no cuenta con tanta experiencia, para que todos puedan utilizarla para el beneficio y el cumplimiento de objetivos de la organización. Desarrolla redes para facilitar la transferencia y el intercambio del conocimiento. (9 p.)

Cada estrategia que se use en la organización permite que esta cuente con una guía para determinar las acciones y herramientas a utilizar para aprovechar el conocimiento organizacional eficientemente y eficaz. Conjuntamente, cada integrante de la organización debe mostrar un compromiso a largo plazo en la gestión del conocimiento, pues este es un proceso continuo que mantiene mayores beneficios con su permanencia.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento requiere de un proceso compuesto por una serie de actividades necesarias para llegar al conocimiento y el aprendizaje organizacional, lo que implica la sistematización de los datos e información, que va desde recopilación, clasificación, depuración, organización, almacenamiento, disposición y compartición de la información; y al mismo tiempo, la creación, adquisición, almacenamiento, difusión y aplicación del conocimiento, lo que resulta en la transformación de información a conocimiento, para complementar y ampliar la base del conocimiento organizacional (Carballo, 2006. 406 p.; Garzón y Luiz. 2008. 203 p.; King, 2009. 4 p.)

El éxito del proceso de la gestión del conocimiento depende de extender y comunicar los conocimientos de los sujetos, a un equipo, área o departamento, y organización o redes. Y aunque los conocimientos de los individuos son el principal recurso, la GC utiliza la tecnología como una herramienta para almacenar, comunicar u organizar el conocimiento disponible en toda la organización; mediante este proceso “las organizaciones generan valor a partir de sus activos intelectuales y basados en el conocimiento.” (Uriarte, 2008. 11 p.)

Actualmente, y debido a diversas investigaciones, existen muchos modelos de la gestión del conocimiento, los cuales describen el proceso y las actividades a realizar para administrar los recursos [datos e información], y convertirlos en conocimiento.

Uno de ellos es el modelo propuesto por Huber en la década de los 90, el cual se enfoca en mejorar el rendimiento y desempeño de la organización al gestionar el conocimiento eficazmente, centrándose en el conocimiento tácito, la cultura organizacional y la tecnología, para facilitar su gestión.

Este modelo se basa en un proceso donde según María et al. (2002), se adquiere información de dos maneras distintas, mediante “una monitorización y exploración del entorno tanto interno como externo dirigidas a identificar problemas y oportunidades.... o por medio de pruebas que implican una búsqueda en el entorno iniciada activamente con el objetivo de captar más información.” (288 p.)

Este modelo está compuesto por cuatro dimensiones principalmente, sin embargo, cada dimensiono conlleva distintos procesos en la gestión del conocimiento, que se componen por (María et al. 2002):

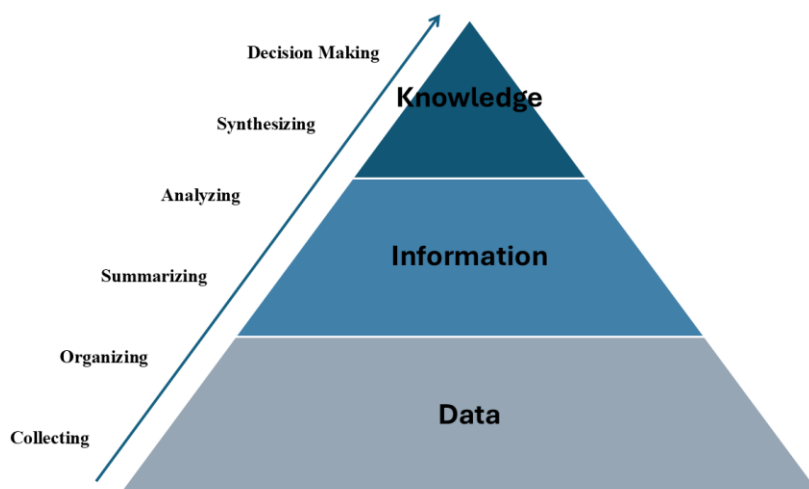
1. **Adquisición:** implica la identificación, recopilación y captura de la información y en consecuencia el conocimiento, adquirida de forma interna o externa a la organización. Posteriormente, el resultado de esta dimensión se puede plasmar en documentos, bases de datos o wikis.
2. **Distribución:** involucra el compartir y difundir el conocimiento, extraído de distintas fuentes internas o externas en todos los que componen la organización, en un grupo, equipo o área. Requiere la comunicación interpersonal o de plataformas digitales para distribuir el conocimiento.
3. **Interpretación:** hace referencia a la comprensión y aplicación del conocimiento, de los distintos significado e interpretaciones que los sujetos le pueden dar a la información. Implica la capacidad de los individuos para analizar y adaptar los conocimientos a las necesidades y circunstancias que se presenten.
4. **Almacenamiento:** conlleva tres procesos, la retención, recuperación y disponibilidad de la información y el conocimiento; es decir, que la información que este guardada pueda ser de fácil acceso, búsqueda y utilización en el largo plazo, y por cualquier equipo e individuo de la organización. Presente en los sistemas de gestión, archivos, bases de datos y documentos. Según María et al., se le conoce como «memoria organizacional». (289 p.)

Este modelo se caracteriza por ser holístico, pues integra las cuatro dimensiones en la gestión del conocimiento, lo que lo hace flexible y adaptable a cualquier organización, no obstante, requiere un gran compromiso por los integrantes de la organización, pues sin ella, su aplicación puede dificultarse.

Así como el modelo anterior, uno más reciente propuesto por Frappaolo (2022), describe el proceso de gestión del conocimiento a través de la transformación de los datos, en información a conocimiento, que posteriormente, puede convertirse en aprendizaje organizacional. Este proceso está conformado por seis dimensiones secuenciales, que para mayor entendimiento se plasma en forma de pirámide, donde los datos se encuentran en la base y se realizan las dimensiones de recolección y organización, se continua con la información para realizar las actividades de resumen y análisis, y, se termina con el conocimiento, situado en la punta de la pirámide, con las acciones sintetizar y toma de

decisiones; de este forma el proceso de gestión del conocimiento tiene un impacto positivo en la organización y en sus demás procesos.

**Figura 22. Proceso de gestión del conocimiento**



Nota. Véase en Frappaolo, 2022.

1. Recolectar: de este paso depende el conocimiento resultante y su utilización en la toma de decisiones, pues demanda datos de calidad para que la información y posteriormente el conocimiento derivado sea el correcto, necesario y útil para la organización. Requiere de un continuo seguimiento por los individuos involucrados en este proceso y ser documentado; y además, se define el tipo de almacenamiento de datos, es decir, el software que se usa para la base de datos.
2. Organizar: los datos que se recopilan se organizan con base al tema que esté relacionado, para mayor presión, lógica y relación entre sí en la base de datos, facilitando su recuperación y conversión en información. En esta dimensión, según Frappaolo (2022), se utilizan técnicas como la normalización para evitar la duplicación de datos.
3. Resumir: este proceso se realiza para depurar la información y extraer la más importante; sin embargo, la información extensa desarrollada a partir de los datos se almacena en formato tabular o gráfico por medio de herramientas, técnicas o software.

4. Analizar: el propósito de este paso es encontrar las relaciones, patrones y redundancia, basado en los documentos, individuos y habilidades. Los involucrados directos en la gestión del conocimiento tienen mayor relevancia, pues su experiencia interviene en este análisis. El resultado se presenta a través de informes.
5. Sintetizar: ya para este punto, toda la información que se analizó se convierte y almacena en forma de conocimiento, derivando en conceptos, términos y efectos. El conocimiento resultante se almacena en la base de conocimiento de la organización, para su uso posterior al largo plazo, en la toma de decisiones, los procesos organizacionales y la formación del personal.
6. Toma de decisiones: es el fin y último paso del proceso de gestión del conocimiento, el cual permite añadir valor a distintos procesos, servicios, actividades y a la organización en general, en el largo plazo, con el uso del conocimiento resultante. (Frappaolo, 2022)

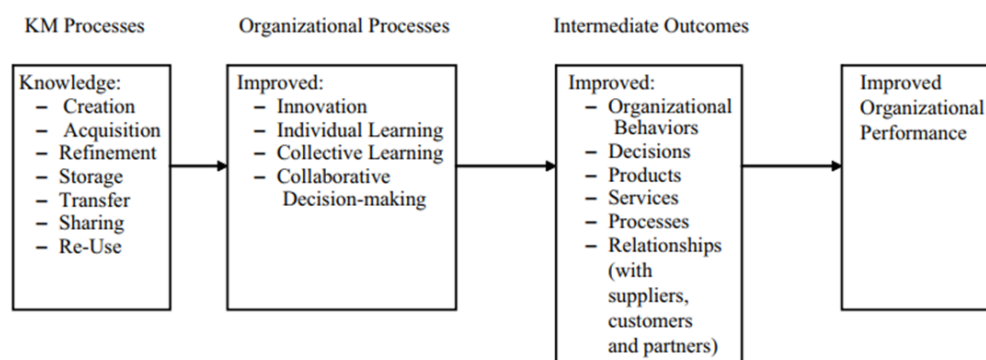
Este modelo aunque es más extenso refleja un proceso más detallado de la gestión del conocimiento y del tratamiento de cada uno de los recursos [datos e información] para llegar a él, pero, mantiene otras dimensiones fuera de él como lo es la difusión, presente de forma explícita en cada fase, pues, se enfoca en el proceso que conlleva la transformación de los datos hasta el conocimiento. Aunque muchas de las dimensiones llegan a converger y alcanzan al mismo fin, el uso de un modelo u otro depende en gran medida de las necesidades de la organización, y de las capacidades, habilidades y recursos con las que cuentan.

Con la realización de cada una de las fases,

los procesos de gestión de conocimientos mejoran directamente los procesos organizativos, como la innovación, la colaboración en la toma de decisiones y el aprendizaje individual y colectivo. Estos procesos organizativos mejorados producen resultados intermedios, como mejores decisiones, comportamientos organizativos, productos, servicios y relaciones. (King, 2009. 6 p.)

La gestión del conocimiento entonces es un ciclo continuo que impacta en los procesos organizacionales y logra resultados intermedios, beneficiando el desempeño, rendimiento y la competitividad de la organización, pues beneficia en muchas áreas mejorando cada uno de los sistemas y procesos, King (2009), presenta este impacto a través de la siguiente imagen.

**Figura 23. Proceso de Gestión del Conocimiento, su impacto en los procesos organizacionales y resultados**



Nota. Véase en King (2009), 6 p.

Ya con todo el proceso de gestión del conocimiento efectuado, el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito, y el conocimiento individual se convierte en conocimiento colectivo, capaz de ser difundido y utilizado por cualquier integrante de la organización para beneficio de esta, impactando directamente en todos los procesos organizativos.

Uno de los mayores problemas del GC durante todo el proceso, es el debido cuidado de la distribución del conocimiento en la organización, pues esta, puede estar distribuida de forma desigual, o acumulada y controlada solo por ciertos sujetos (María et al., 2002. 265 p.), lo que impide el eficiente funcionamiento de la gestión, su difícil distribución, aplicación, y uso, imposibilitando que el conocimiento pase a ser explícito y colectivo.

Además, durante el proceso de la gestión del conocimiento la organización se debe apoyar del uso de tecnologías de la información y comunicación para permitir el flujo constante del conocimiento y la información por toda la estructura, lo que facilita el tratamiento de los recursos y por consecuencia todo el proceso; con el uso de las TICs se facilita el “identificar, archivar y reutilizar el conocimiento adquirido con anterioridad, tanto positivo como negativo, siendo este último caso fundamental para reconocer los errores cometidos y recordar las soluciones aportadas.” (Carballo, 2006. 392 p.)

Existen diferentes herramientas con distintos objetivos, pero, su selección depende de las necesidades de la organización y los requerimientos que desea cubrir la dirección, para

mantener un orden en los recursos intelectuales, su fácil acceso, difusión y aplicación; algunas de las herramientas que las organizaciones pueden aprovechar para su beneficio y potenciar el uso de la gestión del conocimiento son: sistemas de información, sistemas de gestión de documentos, sistemas de gestión de contenido, intranets, wikis y almacenes de datos (IBM, s.f.).

De esta forma, la gestión eficaz del conocimiento se convierte en un potencial diferenciador y competitivo para la organización, creando ventajas competitivas con la garantía de su acceso y utilización, lo cual permite la apertura a múltiples beneficios y “estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos” (Angulo. 2017. 56 p.).

La gestión del conocimiento es esencial a largo plazo para las organizaciones, ya que, mejora el desempeño y rendimiento de la organización, y a su vez las capacidades, la generación de innovaciones, y las prácticas y comportamientos, apoyando en el cumplimiento de objetivos.

Es primordial en las organizaciones, pues en el entorno donde se desenvuelven el conocimiento es un recurso clave para su desarrollo, ventaja competitiva y adaptación al cambio, facilitando las transformaciones que necesiten para continuar en el mercado con los mejores resultados.

#### ***1.5.4.2 Aprendizaje Organizacional***

“La globalización de los mercados y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, han suscitado un gran interés por el aprendizaje organizacional” (María et al., 2002. 261 p.); pues surge como un componente clave y diferenciador de la estrategia de muchas organizaciones, ideal para entornos empresariales cada vez más competitivos y dinámicos, permitiéndoles adaptarse y prosperar frente a los constantes cambios.

De manera concisa, el aprendizaje organizacional (AO) u organizational learning (OL) en inglés, hace referencia a la manera en cómo las organizaciones aprenden a aprender, y utilizan el conocimiento en pro de sus actividades, procesos y procedimientos, para la toma de decisiones, la detección de oportunidades y la solución de problemas.

Se puede definir al aprendizaje organizacional como la capacidad de la organización para gestionar y procesar información, difundir el nuevo conocimiento de lo individual, a lo

grupal, organizacional e interorganizacional; así como que generar una cultura orientada al aprendizaje que facilite el desarrollo de nuevas capacidades, la mejora de los procesos y el desarrollo de nuevos productos o servicios (Angulo. 2017. 60 p.; Garzón y Luiz. 2008. 204 p.)

Para promover el aprendizaje en la organización esta puede implementar múltiples acciones como: un mejor liderazgo, evaluaciones, orientación experimental, accesibilidad a la información, capacitación continua, programas de tutoría y mentoría, recompensa por participar en actividades, crear grupos para compartir conocimiento, experiencia y prácticas, estudiar los sucesos externos de la organización, etc. (María et al., 2002. 274-275 p.)

Así, el aprendizaje organizacional es un proceso continuo y cíclico que ayuda a las organizaciones a desarrollar y potenciar distintas capacidades organizacionales, para mejorar su desempeño y continuar prevaleciendo en entornos altamente competitivos, donde su principal recurso y antecesor es el conocimiento, considerado como fuente de innovación y competitividad.

De hecho, se considera al aprendizaje organizacional como el complemento de la gestión de conocimiento o el objetivo de este último, en donde, el primero se orienta a la capacidad de la organización para crear, adquirir, transmitir, retener y aplicar del conocimiento, mientras que la gestión del conocimiento se centra en el contenido específico del conocimiento que dispone y adquiere (King, 2009. 5 p.), es decir, hacer del conocimiento tácito, uno explícito, accesible para todos.

Según Perilla et al. (2021), el aprendizaje organizacional se encuentra clasificado en la interiorización dentro de los tipos de conversión del conocimiento, en donde se pasa de explícito a tácito (93 p), es decir, el aprendizaje organizacional es la etapa final de la conversión, en el cual, la organización logra que cada integrante se apropie del conocimiento y los utilice para la realización de sus actividades dentro de la organización.

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional son entonces un requisito que trabaja en sinergia para generar y adquirir nuevo conocimiento constantemente por la experiencia y la interacción entre los actores, y facilitar el aprendizaje individual y colectivo.

Su relación se complementa y refuerza mutuamente para impulsar el éxito de la organización y crear una organización inteligente que aprende.

De acuerdo con Lam (2004) la teoría del aprendizaje organizacional y la creación de conocimiento se enfocan en “cómo las organizaciones traducen las ideas y el conocimiento individuales en conocimiento colectivo y capacidad organizacional” (14 p.). Este proceso se realiza cuando las rutinas, reglas, procedimiento, entre otras cosas, se modifican y la organización comienza a funcionar y a establecerse en torno a ellas (María et al., 2002. 267 p.).

Entonces, cuando la organización es capaz de aplicar de forma óptima los procesos de GC y AO, propician una nueva capacidad de aprendizaje en ella, como una habilidad de la organización para usar el conocimiento y adquirir aprendizaje para su propio beneficio.

Según Prieto (2004) citado por Garzón y Luiz (2008), la capacidad de aprendizaje es el “potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes” (203 p.).

La capacidad de aprendizaje se convierte en una de las principales ventajas competitivas para la organización, y una característica fundamental para la supervivencia y el crecimiento en entornos competitivos, dado que está más capacitada para enfrentar los constantes cambios del entorno y respalda la creación de nuevas capacidades organizacionales. Esto tiene un impacto positivo en el desarrollo, el rendimiento, la adaptabilidad, la competitividad y el fortalecimiento de una cultura organizacional.

Recordemos que el conocimiento deriva de los individuos, por lo que ellos también actúan como principales actores del aprendizaje (Perilla et al., 2021. 92 p.); debido a lo cual, para promover el aprendizaje organizacional se requiere un compromiso de la dirección y un ambiente propicio que fomente la colaboración, la difusión y la experimentación, creando a su vez una cultura del aprendizaje que permita que esté presente dentro de la organización aun si los miembros que lo poseen se van, y a su vez, esté disponible y a disposición para su utilización para los nuevos miembros en la organización.

Un ambiente favorable y la cultura del aprendizaje en la organización es fundamental para el aprendizaje organizacional, pues propicia y motiva que los individuos se apropien del conocimiento, y además permite un flujo constante de información, el cual nos lleva a una constante generación de aprendizaje y a su aplicación.

El aprendizaje no es organizacional hasta que el conocimiento individual pasa a ser colectivo y este integrado en los procesos, actividades, tareas o rutinas, y formalizado en la organización (Navarro, Cota y González. 2018. 97pp), para el desarrollo de nuevas capacidades o el apoyo en la toma de decisiones. Al igual que el conocimiento, el aprendizaje se distribuye en la organización mediante la interacción y socialización entre los actores de la organización.

Se puede entender al conocimiento colectivo como el conocimiento acumulado y almacenado dentro de las organizaciones en forma de datos e información o aquel que se está generando por la interacción entre los actores, guiados a solucionar problemas y facilitar la toma de decisiones (Lam, 2011. 169 pp.).

Igualmente, pueden surgir múltiples complicaciones en el proceso de aprendizaje organizacional. Dado que dicho proceso incide directamente en diversas funciones y procesos dentro de la organización, el cambio resultante puede ser radical. Por lo tanto, los actores involucrados pueden manifestar resistencia, lo que dificulta la transición de prácticas antiguas a nuevas que impulsen la mejora del desempeño y rendimiento.

De hecho, si no se propicia de manera efectiva la capacidad de aprendizaje y gestión de conocimiento, la organización puede comenzar a presentar diversos obstáculos, que impiden su desarrollo. Según María et al. (2002), el aprendizaje en las organizaciones tiene tres principales obstáculos:

1. Interrupción en los procesos de aprendizaje: se origina por medio de las acciones individuales y organizacionales como respuesta al entorno, se puede reducir o evitar al eliminar el conocimiento obsoleto y erróneo que produce dificultades y atrasos en el aprendizaje organizacional.

2. Bloqueos psicológicos y culturales de aprendizaje: se presenta como la resistencia de los actores al cambio de sus rutinas o situaciones que afectan sus habilidades en la resolución de problemas y su capacidad de aprender.
3. Barreras estructurales y en el liderazgo: está presente en configuraciones estructurales mecanicistas, donde se limita la participación, hay poca flexibilidad y falta de apoyo, y donde sus creencias y acciones están muy arraigadas. (273 – 274 p.)

Así, las barreras u obstáculos que una organización presenta para promover el aprendizaje organizacional impiden que el conocimiento se cree, difunda y aplique por cada uno de los actores de la organización. Dependiendo de donde se presenten las barreras, de manera individual, grupal o estructural, pueden evitar que la capacidad de aprendizaje se desarrolle y que no sea colectiva, afectando otras capacidades como la innovación, su adaptabilidad, el cumplimiento de sus objetivos, entre otras cosas.

Entonces, para garantizar el éxito del aprendizaje organizacional según Huysman (2000) citado por María et al. (2002), la organización debe contar con una configuración estructural y una cultura orientada al conocimiento y el aprendizaje, que promueva la innovación, la flexibilidad y la mejora continua (261 p.), para posibilitar la interacción entre los actores dentro y fuera de la organización, difundir el conocimiento tácito y reducir la resistencia a los cambios. (OECD. 2005. 34 pp.)

De la misma manera, la organización basada en conocimiento que aprende de forma efectiva tiene muchos impactos positivos, ya que mejora el desempeño individual y colectivo, crea ventajas competitivas, existe una mayor capacidad de adaptación, y, por lo tanto, garantiza la supervivencia de la organización a largo plazo en un entorno en constante cambio, mientras fomenta la creación de conocimiento y su conversión hasta el aprendizaje organizacional, poniendo a disposición de todos los recursos de información con los que cuenta.

Por consiguiente, para crear las condiciones y el ambiente adecuado para el desarrollo del aprendizaje organizacional, se debe promoverá a través de estrategia enfocada en el aprendizaje, políticas participativas, uso de TICs, sistemas de control para retroalimentación, intercambio interno información, incentivación del aprendizaje, facilitar la información entre los trabajadores, disposición y habilidad para aprender de otras organizaciones, aceptación

de los éxitos y fracasos; y la promoción y apoyo del autodesarrollo. (María et al., 2002. 274 p.)

En realidad, todas las organizaciones tienen la capacidad de generar conocimiento y aprender, sin embargo, los patrones de aprendizaje (Lam. 2004. 18 p.; Lam, 2011. 171 p.) y los procesos que decidan aplicar para fomentarlos son variados y responden a los requerimientos que necesitan. Actualmente, la importancia radica en transformar su forma y estructura organizacional a una que aprenda, capaz de resolver problemas y desarrollar su capacidad de innovación.

De igual modo, la innovación es una capacidad esencial para las empresas en la economía actual, que trabaja de la mano del aprendizaje, considerando al conocimiento como su antecesor e impulsor. Una organización que orienta su estructura y forma organizacional a una que aprende adquiere nuevas capacidades y habilidades organizacionales que pueden ir escalando a todos los actores que trabajan en ella.

Lam (2011), señala que la innovación es un proceso de aprendizaje colectivo que se produce en un entorno ordenado. Las ideas, conocimientos y nuevas capacidades que la organización va creando y adquiriendo desde sus inicios le posibilita producir nuevas innovaciones, cada vez más complejas (175 p.).

De este modo, la innovación y el aprendizaje están estrechamente vinculados, ya que la innovación promueve el desarrollo del conocimiento y aprendizaje, y a través del aprendizaje organizacional las empresas pueden identificar y aprovechar nuevas oportunidades para innovar continua y exitosamente.

Para fomentar ambas capacidades, las organizaciones pueden crear un ambiente que promueva tanto el aprendizaje como la innovación, a través de la adopción de estructuras, cultura y formas organizacionales orientadas a ellas, para fortalecer esas capacidades y otras nuevas, así como competencias fundamentales para alcanzar sus objetivos y continuar prosperando en el largo plazo.

Merx-Chermin y Nijhof (2005) citado por Perilla et al. (2021), menciona que la creación de conocimiento, el aprendizaje organizacional y la innovación, dan como resultado un modelo denominado innovación en espiral, donde la innovación es considerado como el

transformador del conocimiento en valor agregado, y la creación de conocimiento como un factor necesario para el proceso de innovación. (94 p.)

Por ende, si una organización desea desarrollar cualquiera de las dos capacidades, de aprendizaje o innovación, esta debe encontrarse con la disposición de aplicar ambas, pues una impulsa el desarrollo de la otra, haciendo que los cambios a afrontar sean más grandes y largos, pero a la vez, más beneficios a la organización, pues ambas apoyan a enfrentar los cambios en los entornos actuales.

Así pues, el aprendizaje organizacional toma mayor relevancia en una sociedad y economía donde el conocimiento tiene mayor importancia y es un factor de valor agregado esencial para las organizaciones, contribuyendo a la mejora de sus procesos, toma de decisiones, capacidad de respuesta, adaptabilidad, oportunidades emergentes y desarrollo de innovaciones.

#### **1.5.5 Diseño y Estructura Organizacional**

El diseño organizacional es un factor importante y parte del estudio de cómo se aplica y distribuye la innovación en las organizaciones; este permite comprender cuál es la estructura y los componentes adecuados para promover la innovación de forma continua y de manera beneficiosa, como una capacidad organizacional.

Las teorías del diseño organizacional estudian a la innovación organizacional a través de estructuras y las tendencias a innovar, “el objetivo principal de la investigación es identificar las características estructurales de una organización innovadora o determinar los efectos que diversas variables estructurales organizacionales tienen sobre la innovación.” (Lam, 2011. 163 p.)

La investigación de esta teoría se centra en la relación entre el entorno, las estructuras y el desempeño organizacional. Ya que, según las investigaciones, “ciertas estructuras organizativas facilitan la creación de nuevos productos y procesos, especialmente en relación con entornos que cambian rápidamente.” (Lam. 2004. 05 p.)

El proceso de diseño organizacional es un enfoque continuo, que requiere constante revisión y ajustes, considerando los factores internos y externos del entorno que intervienen en la organización; buscando establecer la estructura, sistemas y procesos que creen una

configuración adecuada para optimizar el rendimiento y la adaptabilidad de la organización en el entorno.

Navarro, Cota y González (2018), definen el diseño organizacional como “la integración de la estructura, las funciones, tareas, actividades e interacciones sociales que acaecen en la organización, considerando las variaciones externas del entorno, para garantizar la eficiencia y, por ende, el logro de los objetivos, a través de medios de control eficaces, que ofrecen como producto un conocimiento integrado, o bien, institucionalizado.” (93p.)

De esta forma, el diseño de la organización desempeña un papel primordial para el éxito de la organización; con una estructura eficiente y procesos bien diseñados, se puede mejorar la eficiencia, comunicación y la coordinación, lo que se convierte en mayor productividad y coordinación del trabajo, además, de mejorar la capacidad de adaptación frente a los cambios organizacionales. Sin embargo, no existe un diseño organizacional único para todas las organizaciones, ya que este depende de sus necesidades y obstáculos, por lo que requiere un enfoque y diseño personalizado, que sea flexible y capaz de responder a las dificultades que enfrente, encontrando así, la necesidad constante de evaluar el entorno interno y externo para rediseñar la organización.

De acuerdo con lo anterior, Daft (2018) menciona que el “diseño organizacional debe ser flexible y adaptable, lo que significa que debe ajustarse a los cambios en la estrategia de la organización, el entorno empresarial y los avances tecnológicos” (412 p.), de este modo es que se considera como un componente fundamental para el éxito y la eficiencia, ya que el diseño se efectúa de modo que se adapte a sus circunstancias.

Uno de los componentes clave del diseño organizacional es la estructura organizacional, factor esencial en el diseño y funcionamiento de la organización, porque ayuda a precisar cómo se dividen, coordinan y controlan las actividades y los recursos, permitiendo la mejora de la capacidad de eficiencia, coordinación y la toma de decisiones de la organización. Según Mintzberg, la estructura organizacional es “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.” (Mintzberg, 2005. 26 p.)

En otras palabras, la estructura es la columna de la organización, que establece a los integrantes de la organización los roles, responsabilidades, la coordinación, división y el control de tareas, evitando la duplicación de actividades y fomentando la colaboración y la asociación entre las áreas y sus funciones.

De esta manera, la estructura organizacional se convierte en uno de los principales factores de funcionamiento y rendimiento de la organización, garantizando el éxito y la competitividad, de forma que sean flexibles, adaptativas y capaces de reaccionar a las oportunidades y obstáculos que se presenten en su entorno, otorgando mejores resultados en el largo plazo.

Además, la adecuada estructura organizacional permite la obtención de ventajas competitivas, ya que es la base o el sustento para organizar y planificar los procesos y recursos que se necesitan para la realización de las actividades. (Rodríguez. 1999. 254 p.) Así como definir la distribución de la autoridad estableciendo adecuados niveles jerárquicos y responsabilidades claras y coherentes que faciliten la toma de decisiones, haciendo de la organización una entidad eficiente y eficaz.

La organización, el diseño organizacional, la innovación y la competitividad son elementos esenciales en una estructura organizacional (Navarro, Cota y González. 2018. 89p.). De modo que una estructura organizacional rígida obstaculiza la innovación y la capacidad de respuesta y adaptación, resultando en la disminución de su capacidad competitiva, ya que esta influye directamente en la correcta eficiencia de las actividades de innovación, por lo que debe facilitar el proceso de innovación. (OECD. 2005. 33 p.)

Por esta razón, la capacidad de reconfiguración de la organización es fundamental para mantener la competitividad y el éxito organizacional a largo plazo; pues, independientemente de la estructura, la organización debe ser capaz de propiciar la creación, difusión y aplicación del conocimiento en toda la organización y entre todos los integrantes involucrados en las actividades de innovación, a través de un sistema de información, así como de recursos económicos y humanos, que permitan la transmisión de la información (Rodríguez. 1999. 254 p.).

La estructura organizacional requiere un constante análisis, ya que un importante cambio organizacional, la introducción de una innovación o la constante influencia del entorno pueden demandar una reestructuración y reconfiguración organizacional, pues la estructura funciona de diferentes maneras dependiendo del entorno en el que se desarrolla.

“Ciertos tipos o atributos de las organizaciones pueden generar un mayor rendimiento innovador en un entorno dado porque son más adecuados para reducir los costes de las transacciones y responder a los posibles fallos del mercado de capital” (Lam, 2011. 166 p.). A través de diversas variables se puede comprender y evaluar cómo se configuran y operan los elementos clave dentro de una organización, como lo son: la especialización, estandarización, la estandarización de los puestos, la formalización, la centralización o descentralización, el diseño organizacional y la integración; siendo estas variables parte de los parámetros de diseño en la configuración organizacional.

Aunque no son las únicas variables que pueden analizarse, son las más importantes y las que aportan más información de la estructura organizacional y de las transformaciones que puede requerir para adaptarse a las nuevas necesidades del entorno.

En el diseño organizacional la estructura organizacional solo es una parte de sus componentes, según el modelo de configuración estructural de Mintzberg, además de un buen y adecuado diseño, se necesitan una serie de elementos para conformar la organización, como, los mecanismos de coordinación, los parámetros de diseño, la distribución de autoridad, los sistemas de toma de decisiones y los sistemas de flujo, que incluyen como “la empresa debe adquirir cierta flexibilidad en la admisión de nuevos conocimientos,” (Navarro, Cota y González. 2018. 92p.) y el flujo de información, lo que contiene la obtención de la información hasta su difusión por la organización, influyendo en la distribución y coordinación de tareas.

Finalmente, el diseño organizacional se construye a partir de una estructura organizacional y la estrategia (Lam, 2011. 166 p.), influida por el entorno interno y externo de esta, y la configuración adecuada de los elementos seleccionados, conformando un diseño flexible, adaptable y eficiente a las condiciones de la organización, garantizando el mejor desempeño y rendimiento para la competitividad y éxito organizacional. El “diseño organizacional

puede ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional” (Daft. 2020. 24 p.).

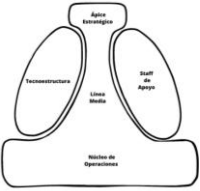
#### **1.5.5.1 Componentes de la Configuración Estructural**

Las configuraciones estructurales aportadas por Mintzberg son respuesta a la primicia de que no existe un solo diseño organizacional efectivo para todas las organizaciones, es decir, cada organización busca adaptar el diseño a sus necesidades y su entorno, de esta forma, las configuraciones propuestas no se presentan en una sola organización, sino que puede haber una combinación, en mayor o menor medida.

Cada configuración estructural, además de incluir la forma de la estructura organizacional, cuenta con la configuración de una serie de componentes, integradas por los mecanismos de coordinación, las partes fundamentales, los sistemas de flujos, los parámetros de diseño, y los factores de contingencia; lo que hace importante comprender lo que aporta al diseño organizacional cada elemento que lo integra. Los componentes de la configuración organizacional se presentan a continuación a través de una tabla, exceptuando los factores de contingencia que se expondrán en el siguiente subtema, para su mayor comprensión.

**Tabla 5. Componentes de la Configuración Estructural**

| <b>Componentes de la Configuración Estructural</b> |                                                     |                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Mecanismos de Coordinación</b>               | <b>I. Adaptación Mutua</b>                          | El trabajo se coordina por medio de la comunicación informal. Presente en organizaciones sencillas con estructuras formales, apta para entornos difíciles y el control está en quien realiza el trabajo. |
|                                                    | <b>II. Supervisión Directa</b>                      | El trabajo se coordina cuando el directivo se responsabiliza del trabajo de los demás; se da en estructuras informales para adquirir poder.                                                              |
|                                                    | <b>III. Normalización</b>                           | El trabajo se normaliza cuando se integra a programas. Requiere comunicación continua y estructuras informales para adquirir poder.                                                                      |
|                                                    | <b>IV. Normalización de los procesos de trabajo</b> | El trabajo se normaliza cuando las actividades de cada puesto de trabajo operativo se detallan y describen.                                                                                              |
|                                                    | <b>V. Normalización de los resultados</b>           | La coordinación se concentra en conseguir los objetivos que se quieren alcanzar y las actividades para lograrlo.                                                                                         |
|                                                    | <b>VI. Normalización de las habilidades</b>         | El trabajo se normaliza al especificar la preparación que requiere cada puesto de trabajo (perfil profesional).                                                                                          |
|                                                    | <b>VII. Normalización de las normas</b>             | La coordinación se logra compartiendo las creencias, valores, normas, reglas, etc.                                                                                                                       |
|                                                    | <b>VIII. Comunicación</b>                           | Permite la coordinación en las organizaciones virtuales, modificando comportamientos, actitudes o conocimiento.                                                                                          |
| <b>2. Parte Fundamental</b>                        | <b>I. Núcleo de Operaciones</b>                     | Se realiza el trabajo fundamental de la organización, la producción y la creación de productos o servicios. Utilizan la normalización del trabajo para su coordinación.                                  |

|                                                                                   |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>II. Ápice Estratégico</b>                       | Compuesto de los directivos y el staff de apoyo. Se encargan del adecuado funcionamiento de la organización y tienen mayor libertad en la toma de decisiones y acciones. Utiliza la adaptación mutua.                                                                                    |
|                                                                                   | <b>III. Línea Media</b>                            | Integrado por los mandos intermedios y los administrativos. Está conformado por una cadena de mando que conecta a organización con las otras partes fundamentales. Su existencia depende del tamaño de la organización, y utiliza la supervisión directa como mecanismo de coordinación. |
|                                                                                   | <b>IV. Tecnoestructura</b>                         | Integrado por los analistas, estudian el cambio en relación con el entorno, la adaptación y el control; normalizan el trabajo y coordinan a través de adaptación mutua. Se encargan de analizar, planificar y controlar las actividades.                                                 |
|                                                                                   | <b>V. Staff de Apoyo</b>                           | Respaldan en tareas fundamentales de forma indirecta, pueden estar en distintos niveles jerárquicos.                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                   | <b>VI. Ideología:</b>                              | Compuesta por las tradiciones y creencias compartidas colectivamente.                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                   | <b>VII. Sistemas de Información</b>                | Permite crear un sistema de creación y difusión de la información en toda la organización con ayuda de las TICs.                                                                                                                                                                         |
| <b>3. Sistemas de Flujo</b>                                                       | <b>I. Sistema de autoridad formal</b>              | Se representa a través del organigrama, plasma las divisiones de trabajo, los puestos, posiciones, unidades, y como fluye la autoridad formal o la supervisión directa.                                                                                                                  |
|                                                                                   | <b>II. Sistema de flujos regulados</b>             | Es una red o sistema de flujos ordenados de forma sincronizada; utiliza la normalización como mecanismo de coordinación. Compuesto por el flujo de trabajo de operaciones, control regulado e información de staff.                                                                      |
|                                                                                   | <b>a. Flujos de trabajo de operaciones</b>         | Se realizan las funciones de input, proceso y output; el movimiento de materiales, información y una combinación de ambas.                                                                                                                                                               |
|                                                                                   | <b>b. Flujos de control regulado</b>               | Permite el control de flujos verticales de información y toma de decisiones.                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                   | <b>c. Flujos regulados de información de staff</b> | El staff aporta información y asesoramiento a las decisiones de línea. Percibe a la organización como un flujo ordenado de materiales, información y procesos de decisión.                                                                                                               |
|                                                                                   | <b>III. Sistema de comunicación informal</b>       | Permite que el proceso de decisión cruce la jerarquía. La difusión de la información es rápida, flexible, espontánea y directa. Y la comunicación se realiza fuera de la cadena de autoridad.                                                                                            |
|                                                                                   | <b>IV. Sistema de constelaciones de trabajo</b>    | Funciona por medio de pequeños grupos de trabajo, formados de manera horizontal y compuestos por individuos responsables de tomar decisiones adecuadas al nivel en el que se desarrollan. Pueden ser formales o informales.                                                              |
|                                                                                   | <b>V. Sistemas de proceso Ad hoc</b>               | Facilita y flexibiliza los procesos de toma de decisiones y la producción de productos y/o servicios. Los procesos de decisiones se dividen en: operativas, administrativas y estratégicas.                                                                                              |
| <b>4. Parámetros de Diseño</b>                                                    | <b>I. Diseño del Puesto</b>                        | Número de funciones de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre él.                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                   | <b>a. Especialización</b>                          | Los puestos se especializan en dos dimensiones: el ámbito (especialización horizontal); la amplitud o estrechez (ampliación horizontal); y la profundidad del puesto o el control del trabajo (especialización vertical o ampliación vertical).                                          |
|                                                                                   | <b>b. Profundidad del puesto</b>                   | Forma en que la organización tiene control sobre el trabajo. Se da mediante la especialización vertical (se supervisa una tarea); y la ampliación vertical (supervisa varias actividades).                                                                                               |
|                                                                                   | <b>c. Formalización del comportamiento</b>         | Normaliza los procesos de trabajo a través del control del comportamiento del individuo, para predecirlo y disminuir comportamientos erráticos. Se formaliza por medio del puesto, el flujo de trabajo y las reglas.                                                                     |

|  |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>d. Preparación y Adoctrinamiento</b>          | Son los requisitos específicos para ocupar determinado puesto. Se divide en preparación (se instruyen las habilidades y conocimientos que necesitan el puesto); y adoctrinamiento (es la adquisición de las normas organizacionales).                                                                                                         |
|  | <b>II. Diseño de la Super Estructura</b>         | Forma en que se agrupan las unidades y su tamaño.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|  | <b>a. Agrupación de unidades</b>                 | Son las bases por las que el diseño de los puesto se agrupa en unidades y en unidades de orden superior. La agrupación de los puestos se forma de acuerdo con los conocimientos y habilidades según su nivel, aporte, proceso, función, tiempo, clientes y regiones geográficas.                                                              |
|  | <b>b. Tamaño de la unidad o grupo de trabajo</b> | Se determina a partir del número de trabajadores que están al mando de un directivo, por el ámbito de control, y por la forma de la estructura alta o plana.                                                                                                                                                                                  |
|  | <b>III. Diseño de los vínculos laterales</b>     | Da volumen a la jerarquía con vínculos laterales, compuestos por dos grupos de enlace: sistemas de planificación y control, y dispositivos de enlace.                                                                                                                                                                                         |
|  | <b>a. Sistema de planificación y control</b>     | Se utilizan para estandarizar los resultados, normalizar los outputs y el comportamiento. Existen dos sistemas de planificación y control: planificación de acciones y control del rendimiento.                                                                                                                                               |
|  | <b>b. Dispositivos de enlace</b>                 | Facilita la adaptación mutua y estimula los contactos de enlace para coordinar el trabajo entre unidades.                                                                                                                                                                                                                                     |
|  | <b>IV. Diseño del sistema decisor</b>            | Está compuesta por la centralización (poder de decisión en un solo individuo), y descentralización (poder de decisión en diversos individuos); permiten describir las relaciones de poder sobre las tomas de decisiones.                                                                                                                      |
|  | <b>a. Descentralización vertical</b>             | El poder se delega de forma vertical por la estructura jerárquica, a través de la cadena de mando. Se divide en: descentralización selectiva y descentralización paralela.                                                                                                                                                                    |
|  | <b>b. Descentralización horizontal</b>           | Los directivos dan poder, tanto formal e informal, fuera de las líneas de la estructura. Se divide en: centralización vertical y horizontal, descentralización horizontal limitada (selectiva), descentralización vertical limitada (paralela), descentralización selectiva vertical y horizontal, y descentralización vertical y horizontal. |
|  | <b>V. Diseño del sistema de información</b>      | El sistema de información puede diseñarse de forma centralizada o descentralizada y está ligado al sistema de toma de decisiones de la organización; permite conocer donde está la información y como se difunde.                                                                                                                             |

Nota. Elaboración propia con base en Mintzberg, 2005. 26 – 251 p.; y Brill y Gil. 2010. 14 – 12 p.

Todos los componentes presentados en la tabla anterior permiten entender cada una de las configuraciones estructurales desde sus procesos, funcionamiento, forma de comunicación, relación con el poder, coordinación de trabajo, procesos de decisión, procesos de información, autoridad, control, y entre otras cosas; de esta forma, se puede identificar el diseño y la estructura organizacional adecuada a las necesidades y la influencia del entorno externo, para mejorar los desempeños y el rendimiento de la organización.

En cuanto a los parámetros de diseño, se consideran como los principales componentes en la forma de organización y funcionamiento de la estructura organizacional, cada configuración puede estar compuesta por uno o más parámetros, los cuales mantendrán un vínculo

dependiendo del contexto en el que la organización se sitúa, ocasionando que si existen cambios en un parámetro, en consecuencia todos los demás tendrán que ajustarse.

Así pues, el diseño estructural no es una tarea fácil y conlleva mucho trabajo, ya que implica un fuerte cambio en la organización, al cual es necesario adaptarse y crear las bases para evitar la resistencia y reducir la incertidumbre; haciendo del proceso de cambio uno más flexible y mejorando la respuesta por parte de la organización.

#### **1.5.5.1.1 Factores de Contingencia**

La teoría de la contingencia tiene sus aportes en las prácticas de gestión organizacional, reconociendo que estas deben adaptarse y ajustarse a las circunstancias particulares de cada organización y su entorno, pues no existe una única forma óptima de gestionar una organización, sino que las estructuras y estrategias deben ajustarse a las situaciones y obstáculos que enfrentan.

De este modo, una estructura adecuada es la que mejor se adapta y responde de forma eficaz a las variables contingentes; así pues, “la organización exitosa diseña su estructura para que coincida con su situación. Además, desarrolla una configuración lógica de los parámetros de diseño. En otras palabras, la estructuración efectiva requiere consistencia de los parámetros de diseño y los factores de contingencia.” (Lam. 2004. 08 p.)

Para llegar al diseño estructural correcto a las circunstancias y necesidades de la organización, los directivos y líderes de la organización deben conocer y comprender las variables contingentes y ajustar su gestión a ellas, para tomar las mejores decisiones más informadas y efectivas a lo que requieren.

Para lo cual, también es necesario una evaluación constante del entorno, las capacidades internas y los factores culturales para tomar decisiones informadas sobre la estructura, los procesos y las prácticas de gestión, ya que conlleva una mayor complejidad en la toma de decisiones debido a todos los factores que intervienen.

De acuerdo con Mintzberg, existen dos hipótesis que demuestran las características que destacan y hacen efectivo y exitoso un diseño estructural:

1. La hipótesis de la congruencia: destaca que “la estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten debidamente a los factores de contingencia.” (Mintzberg, 2005. 259 p.)
2. La hipótesis de la configuración: menciona que “la estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño.” (Mintzberg, 2005. 259 p.)

En otras palabras, la hipótesis de la congruencia únicamente se enfoca en adaptar su estructura a las circunstancias de su entorno; mientras que la hipótesis de la configuración se orienta en configurar la estructura solo con los parámetros de diseño. Sin embargo, ambas hipótesis dejan de lado variables importantes que le otorgan a la estructura flexibilidad, adaptación y capacidad de respuesta.

Por ende, Mintzberg postula la hipótesis de la configuración extendida o sobre la efectividad estructural, la cual es una combinación de ambas hipótesis, que sugiere que “la estructuración afectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia” (Mintzberg, 2005. 259 p.).

Cada factor de contingencia genera un parámetro de diseño y viceversa; por lo que cada organización es responsable de elegir los parámetros de diseño y variables contingentes de acuerdo con sus circunstancias y necesidades, así como de identificar el entorno en el que se van a establecer o al que pertenecen y así diseñar su estructura.

En otras palabras, una organización competitiva requiere mayor flexibilidad y descentralización en la estructura, para adaptarse de forma efectiva a los cambios; mientras que una empresa muy especializada necesita una estructura más jerárquica para tener más coordinación y control. Ajustar el enfoque según las variables contingentes y el parámetro de diseño de acuerdo con lo que requieren, las hace más aptas a responder de forma eficiente a sus necesidades, independientemente de si buscan flexibilidad o control.

Principalmente, se describen dos tipos de estructura efectiva en las organizaciones, las cuales ejemplifican cómo los factores y los parámetros afectan la estructura y el funcionamiento de la organización:

- ♦ Empresa burocrática o mecanicista: se caracteriza por ser más rígida, divisional, jerárquica y adecuada para entornos estables con pocos cambios, y obsoleta a los nuevos avances y exigencias del entorno. Tiene como mecanismo de coordinación un alto grado de formalización de los comportamientos que ayuda a hacerlos más predecibles y normalizados; utiliza reglas rígidas y son impersonales. Se basa en una autoridad formal con controles y objetivos centralizados; la interacción es vertical, y los puestos son altamente especializados y segmentados en actividades y funciones estables y duraderas. Y la información y comunicación son unidireccionales. (Begoña. S.f. 3 p.)
  - ♦ Empresa orgánica: cuenta con una configuración abierta y fluida a los cambios y la innovación, lo que permite una mayor capacidad de adaptación, una mejor funcionalidad, organización, competitividad y participación en innovación. Su desempeño es mejor en entornos inestables; se caracteriza por una estructura jerárquica menor, con objetivos y controles descentralizados, una interacción vertical-horizontal, con puestos definidos y adaptables, y una delegación de autoridad. La información se comparte de manera bidireccional; y la comunicación es amplia y lateral, lo que permite un mejor intercambio de ideas y lo que lleva a una mayor participación en las actividades. (Begoña. S.f. 3 p.)
- Promueve la difusión de conocimientos, información y experiencias; otorga asesoramientos, cuenta con redes de control, y redefine sus tareas. “Mientras más orgánica sea una organización, más receptiva será a nuevas ideas, más flexible será en el procesamiento de información y, por tanto, más probabilidades tendrá para reconocer el potencial de una innovación radical” (Afuah, 2000. 130 p.).

La elección entre un tipo de estructura y los otros dependerá de la organización y el mercado en el que se desarrolle; sin embargo, “las estructuras mecanicistas y orgánicas pueden coexistir en distintas partes de una misma organización en respuesta a las diferentes exigencias de los sub-entornos funcionales.” (Lam, 2011. 164-165 p.) Es decir, conforme la innovación y el cambio aumentan en importancia, se pasa de una organización mecanicista a una orgánica.

Existen múltiples contingencias que influyen en el diseño organizacional, en total están compuestas por once variables, las principales son: la edad y el tamaño; la regulación y la sofisticación del sistema técnico; la estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad de su entorno; y los factores de poder correspondientes a la propiedad, las necesidades de los miembros y la moda.

♦ Edad y tamaño: de acuerdo con Mintzberg (2005), se pueden describir y entender a partir de cinco hipótesis:

1. Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.
  2. La estructura refleja la época en que se fundó el sector.
  3. Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus funciones, más diferentes son sus unidades y más desarrollado su componente administrativo.
  4. Cuanto mayor sea la organización, mayor será la medida de la unidad media.
  5. Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento.
- (266 – 272 p.)

Por otra parte, conforme la estructura crece con el paso del tiempo, la organización pasa por distintas etapas y cambios estructurales.

- a. Estructura artesanal: la coordinación es a través de la normalización de las habilidades, mediante la adaptación mutua.
- b. Estructura empresarial: se coordina a través de la supervisión directa, no cuenta con tecnoestructura y jerarquía de línea media. Tiene una división del trabajo vertical, donde el director es el único con la autoridad en la toma de decisiones y su ejecución.
- c. Estructura burocrática: se coordina, a través de la supervisión directa y la normalización, en una jerarquía de autoridad. Especializa el trabajo por medio de unidades. Cuenta con una división del trabajo administrativa; y una tecnoestructura que planifica y formaliza el trabajo.
- d. Estructura divisional: tiene marcadas entidades o divisiones, un núcleo de operaciones y coordina con un control de rendimiento.

- e. Estructura matricial: mantiene una competencia entre divisiones, rompe con la unidad de mando y mejora la coordinación. Las organizaciones regresan a su forma orgánica, agrupándolos en dos, tres o más dependientes una de otras. (Brill y Gil. 2010. 13 p.)
- ◊ Sistema Técnico: son los “instrumentos que se utilizan en el núcleo de operaciones para producir los productos” (Brill y Gil. 2010. 13 p.). Cuenta con dos dimensiones, la regulación que es la influencia sobre el trabajo de operarios y la sofisticación que es la complejidad o el carácter del sistema técnico.
  - ◊ El entorno: también denominado medio ambiente, está relacionado con los mercados, clima, la política, la economía, entre otras cosas del contexto externo. Las dimensiones del entorno son: la estabilidad, si es dinámico o estable; la complejidad, si es simple o complejo; la diversidad de mercados, si es integrado o diversificado; y la hostilidad, si es munificente u hostil; además, se añade la virtualidad, si es real o virtual. (Brill y Gil. 2010. 14 p.) El entorno es el principal factor de contingencia que influye sobre el tipo de estructura (mecánica y orgánica), por lo que es el que provoca un cambio en la estructura y en la gestión de la innovación (Lam. 2004. 06 p.), conforme a la complejidad y el impacto del cambio.
  - ◊ Poder: cuando las estructuras no se adecuan a sus condiciones, el poder en el diseño de la estructura toma mayor relevancia, en especial para el control externo, las necesidades personales y la moda actual. De acuerdo con Mintzberg (2005), se explica a través de tres hipótesis:
    1. Entre mayor es el control externo, más centralizada y formalizada es la estructura.
    2. Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas.
    3. La moda impone la estructura actual (y de la cultura) a pesar de que pueda resultar inadecuada. (330 – 334 p.)

Estos factores contingentes a la situación de la organización tienen el poder de modificar el diseño estructural (considerados como las variables independientes), que en conjunto con los parámetros de diseño, o variables dependientes, permiten un diseño completo y adecuado de la estructura, que determinan el funcionamiento, la gestión y las capacidades organizacionales.

Empero, también resulta efectivo tener en cuenta las variables intermedias o las relacionadas con el trabajo; en otras palabras, estas variables determinan el trabajo que ha de realizarse dentro de la organización, y que completan de forma conjunta un diseño estructural efectivo, sin dejar de lado todos los factores que pueden intervenir de forma contingente, interna y estructural. Mintzberg (2005), refiere cuatro variables intermedias que influyen en la gestión y el diseño organizacional:

- I. Compresibilidad del trabajo: es la facilidad con la cual puede entenderse el trabajo de la organización; lo que determina la carga intelectual de la organización, afectando en las variables dependientes de especialización y descentralización. Las variables de complejidad del entorno y la sofisticación del sistema técnico influyen en ellas.
- II. Predictibilidad del trabajo: son los conocimientos previos de la organización sobre el trabajo; la normalización influye sobre los parámetros de diseño de formalización del comportamiento, sistemas de planificación y control, y preparación y adoctrinamiento. El tamaño, la edad, la estabilidad y la falta de hostilidad del entorno, así como el grado en que el sistema técnico regule la actividad, contribuyen a esta variable.
- III. Diversidad del trabajo: es el grado de variabilidad del trabajo que se realiza en la organización, el cual es afectado directamente por la diversidad del entorno e indirectamente por el tamaño de la organización. Influye en la agrupación, la capacidad de formalización del comportamiento y el uso de los dispositivos de enlace.
- IV. Velocidad de reacción: rapidez de reacción ante su entorno. La hostilidad del entorno afecta la propiedad y la edad en un menor grado. Influye en la descentralización, formalización del comportamiento y la agrupación en unidades. (260 – 262 p.)

En la siguiente imagen, se puede describir y explicar la forma en que se relacionan y funcionan de forma conjunta cada una de las variables que impactan en el diseño de la estructura efectiva.

**Tabla 6. Variables independientes, intermedias y dependientes**

| Variables Independientes<br>(de contingencia) | Variables Intermedias (relacionadas<br>con el trabajo) | Variables Dependientes<br>(estructurales) |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Edad                                          | →                                                      |                                           |
| Tamaño                                        | →                                                      | Especialización del puesto                |
| Regulación del sistema técnico                | →                                                      | Preparación y adoctrinamiento             |
| Sofisticación del sistema técnico             | →                                                      | Formalización del comportamiento          |
| Estabilidad del entorno                       | →                                                      | Agrupación de unidades                    |
| Complejidad del entorno                       | →                                                      | Tamaño de la unidad                       |
| Diversidad del entorno                        | →                                                      | Sistema de planificación y control        |
| Hostilidad del entorno                        | →                                                      | Dispositivos de enlace                    |
| Propiedad                                     | →                                                      | Descentralización Vertical                |
| Necesidades de los miembros                   | →                                                      | Descentralización horizontal              |
| Moda                                          | →                                                      |                                           |

Nota. Adaptación de Mintzberg 2005, 261 p.

La teoría de la contingencia destaca la importancia de adaptarse y ajustarse a contingencias específicas de cada organización; considerando todas las variables antes mencionadas, la organización obtiene la capacidad de mejorar su eficiencia y rendimiento, alineando el diseño de la estructura con su entorno y objetivos.

No obstante, debido a la complejidad, el trabajo y los cambios que conlleva esta adaptación, “la teoría de la contingencia estructural tiene sus desventajas dentro de la innovación organizacional, ya que dejan de lado la evolución de la organización y separan el diseño estructural de las personas que lo conforman” (Perilla et al., 2021. 88 p.).

Aun así, debido al contexto actual y la constante evolución de los mercados, la sociedad y la economía, la teoría sigue manteniendo su relevancia debido a las múltiples ventajas que otorga a la organización

#### 1.5.5.1.2 Configuraciones Estructurales

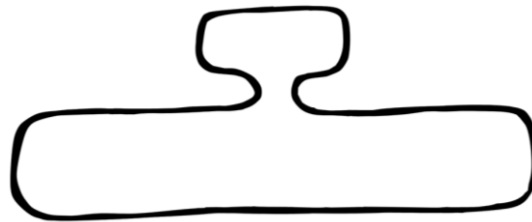
Las configuraciones estructurales posibilitan entender, describir y explicar las diferentes formas que existen de estructurar y gestionar las organizaciones para lograr sus objetivos. Según Mintzberg (2005), en la organización intervienen cinco fuerzas distintas en diferentes direcciones, la centralización, la normalización, la profesionalización, la fragmentación y la colaboración; sin embargo, debido a las condiciones de su entorno, una fuerza predomina más que otra, haciendo que su estructura se configure de acuerdo con la fuerza predominante

(343 p.), conformando cinco configuraciones básicas que representan diferentes combinaciones de factores estructurales y de diseño que impactan en la efectividad organizacional.

### **Estructura simple**

- Principal mecanismo de coordinación: supervisión directa.
- Parte fundamental de la organización: ápice estratégico.
- Principales parámetros de diseño: centralización, estructura orgánica.
- Factores de contingencia: joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del director general, escasa influencia de la moda. (Mintzberg, 2005. 347 p.)

**Figura 24. Esquema de la estructura simple**



Nota. Adaptado de Mintzberg, 2005, 349 p.

La estructura simple se caracteriza por ser sencilla, poco elaborada e ideal para pequeñas empresas o emprendimientos. Evita las estructuras formales, utiliza la tecnoestructura al mínimo o nunca, y el staff de apoyo solo cuando lo necesita. Cuenta con una pequeña jerarquía, donde la división del trabajo no es estricta y la diferencia entre las unidades es mínima. Está constituida por un ápice estratégico en el que el poder, control y la toma de decisiones es centralizada, es decir, solo recae en el director o en unos pocos gerentes ejecutivos, otorgando flexibilidad y adaptabilidad. Asimismo, mantiene la supervisión directa como mecanismo de coordinación en el núcleo de operaciones, donde los operarios realizan el trabajo básico de la organización. (Mintzberg, 2005. 348 - 355 p.)

También, presenta poca especialización del puesto, formalización de comportamiento y preparación y adoctrinamiento; lo que ocasiona que el sistema de planificación y control sea mínimo. El diseño de la superestructura se realiza en agrupaciones con base en su función,

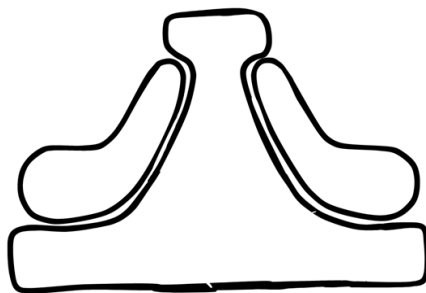
el tamaño de sus unidades es amplio; y su sistema de flujo de información es informal y flexible, así como su sistema de comunicación.

Este diseño permite a las organizaciones desarrollarse en entornos dinámicos, sencillos e innovadores, por lo que requiere una estructura orgánica que evite la burocratización y la normalización de actividades, y a su vez, recurra a un liderazgo y responda de inmediato a los cambios; haciéndola una de las más arriesgadas de todas las configuraciones, teniendo como su mayor obstáculo la falta de recursos para su crecimiento y los errores individuales por el poder centralizado.

## **II. Burocracia maquinal u Organización maquinal**

- Principal mecanismo de coordinación: normalización de los procesos de trabajo.
- Parte fundamental de la organización: Tecnoestructura
- Principales parámetros de diseño: Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto, agrupaciones generalmente funcionales, centralización vertical y descentralización horizontal limitada, planificación de acciones.
- Factores de contingencia: vieja, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda. (Mintzberg, 2005. 357 p.)

**Figura 25. Esquema de la burocracia maquinal**



Nota. Adaptación de Mintzberg 2005, 368 p.

La burocracia maquinal u organizacional maquinal es ideal para organizaciones grandes de producción masiva, que busquen rapidez en la toma de decisiones, con reglas ya establecidas, y que se desarrollen en entornos sencillos y estables. (Perilla et al., 2021. 86 p.) Además, le

otorgan gran importancia a la división del trabajo y a la diferenciación entre unidades, lo que la hace desarrollar un sistema de control muy estructurado, para poder eliminar la incertidumbre de su entorno y con ello, regular sus funciones.

El poder se encuentra en su ápice estratégico, y este lo comparte con los analistas de la tecnoestructura para normalizar los procesos de trabajo, por medio del diseño de normas y reglas en toda la estructura; lo que los lleva a una descentralización horizontal limitada. La línea media está dividida en unidades funcionales, cuya función es desempeñar el rol de enlace con la tecnoestructura, ser el portavoz, difusor y asignador de recursos, y el manejo de irregularidades en el núcleo de operaciones.

La estructura jerárquica es mecanicista, lo que provoca rigidez e incapacidad antes cambios e innovación, en cambio, busca la mejora en eficiencia y estabilidad; caracterizada por ser estrecha en la parte del ápice estratégico y amplia en el núcleo de operaciones, ya que en este último, las tareas son sencillas, repetitivas y altamente especializadas, no requiriendo muchas habilidades o preparación previa, ocasionando que los puestos estén bien definidos y con poca libertad de acción. Mantiene una comunicación informal en todos los niveles y la toma de decisiones sigue la cadena de autoridad formal. (Mintzberg, 2005. 342 – 378 p.)

### **III. Burocracia Profesional**

- Principal mecanismo de coordinación: normalización de habilidades.
- Parte fundamental de la organización: núcleo de operaciones.
- Principales parámetros de diseño: preparación, especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal.
- Factores de contingencia: entorno complejo y estable, sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, influencia de la moda. (Mintzberg, 2005. 393 p.)

**Figura 26. Esquema de la Burocracia Profesional**



Nota. Adaptación de Mintzberg 2005, 368 p.

Las organizaciones con esta estructura buscan la profesionalización, descentralizando de forma horizontal y vertical el poder, ya que se encuentra en mano de los expertos del núcleo de operaciones, siendo esta la parte fundamental de la organización; está conformado por especialistas altamente preparados, adocotrados y profesionales, sus actividades son muy especializadas, por lo que gozan de cierto grado de independencia y control de su trabajo. Y debido a la alta preparación y profesionalización de los integrantes, se normalizan de acuerdo con las habilidades.

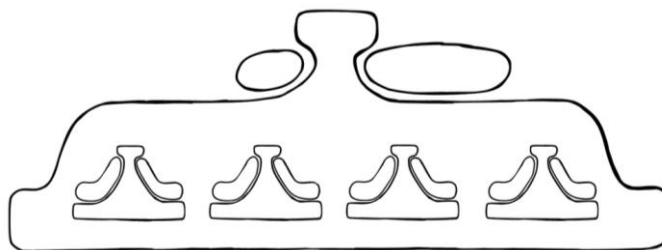
La estructura jerárquica es mecanicista, caracterizada por ser muy estrecha en la parte del ápice estratégico y muy amplia en el núcleo de operaciones; estos últimos se conforman en agrupaciones funcionales y de mercado, con poco sistema de control y planificación, y poca formalización del comportamiento. Su sistema técnico no es regulador ni sofisticado, ya que mantiene mayor énfasis en el conocimiento que poseen. (Mintzberg, 2005. 394 – 413 p.) Su capacidad de innovación es limitada, por lo que no responde bien a la novedad o el cambio, al contrario, busca mayor rendimiento y perfeccionar las normativas.

Es ideal para entornos más complejos, pero estables, “lo suficientemente complejo como para precisar los difíciles procedimientos que solo pueden aprenderse en los extensos programas de preparación formal, pero también lo suficientemente estable como para permitir que estas habilidades quedan bien definidas, llegando incluso a normalizarse.” (Mintzberg, 2005. 411 p.)

#### **IV. Forma divisional u Organización diversificada**

- Principal mecanismo de coordinación: normalización de los outputs.
- Parte fundamental de la organización: línea media.
- Principales parámetros de diseño: agrupación a base del mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada.
- Factores de contingencia: mercados diversificados (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, influencia de moda. (Mintzberg, 2005. 426 p.)

**Figura 27. Esquema de la Forma Divisional**



Nota. Adaptación de Mintzberg 2005, 439 p.

La organización diversificada o forma divisional es utilizada en organizaciones grandes, complejas y con años de trayectoria. En esta estructura, la organización está agrupada en unidades de línea intermedia o divisiones, cada una con su propia estructura, funciones y responsabilidades específicas, las cuales gozan de autonomía, capacidad de toma de decisiones y sus propios recursos, creadas a partir de la fragmentación estructural causada por la descentralización vertical limitada y gracias al sistema técnico.

La línea media es la parte fundamental de su estructura, para su funcionamiento requiere de cierto grado de autonomía y poder, el cual lo distribuyen en cada una de las divisiones. Cada división se enfoca en un conjunto específico de mercado, productos o servicios; y “disponen del poder preciso para gestionar sus propias unidades, controlando las operaciones y determinando las estrategias para los mercados de los cuales se ocupan.” (Mintzberg, 2005. 434 p.) contando así, con su propio equipo de gestión, responsabilizándose de cada una de sus actividades y el resultado de estas.

Debido a su forma divisional, existe una clara división del trabajo entre la sede y sus divisiones. La sede por su parte está conformada por un ápice estratégico pequeño con directivos superiores; una tecnoestructura reducida encargada del diseño y el funcionamiento del sistema de control de los rendimientos, y de programas de desarrollo de gestión; y un staff de apoyo de mayor tamaño. De manera general, realizan funciones de asignación de recursos integrales, servicios de apoyo a las divisiones, monitorean y controlan el comportamiento de cada división y de forma individual, y dirigen portafolios. (Mintzberg, 2005. 439 p.) La sede y cada división mantienen una comunicación limitada y formal, principalmente la sede comunica las normas de rendimiento concretas a cada división, mientras que esta comunica los resultados obtenidos a la sede.

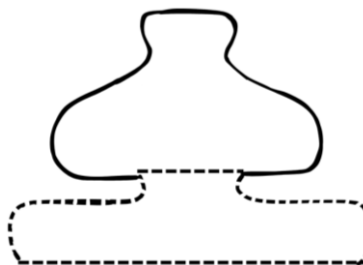
Utilizan como mecanismos de coordinación la normalización de los outputs o de resultados, y como parámetros de diseño la especialización horizontal y vertical, la formalización de comportamiento, y en gran medida la agrupación de mercado y, el control de los rendimientos.

Debido a los componentes que la configuran se considera como la estructura ideal, puesto que su estructura es más amplia en la parte inferior por las divisiones que la conforman, se desarrolla en estructuras mecanicistas con entornos simples y estables. (Mintzberg, 2005.447 p.)

## **V. La Adhocracia**

- Principal mecanismo de coordinación: adaptación mutua.
- Parte fundamental de la organización: staff de apoyo (en la adhocracia administrativa); junto con el núcleo de operaciones (en la adhocracia operativa).
- Principales parámetros de diseño: dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal del puesto, preparación, agrupación basada a la vez en la función y el mercado, y estrechos tamaños de unidad.
- Factores de contingencia: entorno complejo y dinámico (a veces dispar), joven (especialmente la adhocracia operativa), sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la adhocracia administrativa), influencia de la moda. (Mintzberg, 2005. 479 p.)

**Figura 28. Esquema de la Adhocracia**



Nota. Adaptación de Mintzberg 2005, 368 p.

La adhocracia es una configuración estructural orgánica basada en proyectos, dotada de un alto grado de flexibilidad, y con capacidades para enfrentar entornos inestables, complejos y

dinámicos; fomentando la innovación, creatividad y adaptabilidad a los cambios, para responder de manera efectiva a los desafíos complejos.

Está conformada por equipos multidisciplinarios dedicados a distintos proyectos de acuerdo con las funciones o el mercado, integrados por expertos en diferentes especialidades y profesionales, con conocimientos y habilidades desarrollados y en preparación; se promueve la colaboración y la comunicación en los equipos, lo que apoya en la generación de nuevas ideas y soluciones creativas. Además, debido a su diseño, “se pueden reconfigurar rápidamente en respuesta a los cambios externos y las demandas del mercado.” (Lam. 2004. 10 p.)

El staff de apoyo o el núcleo de operaciones son la parte fundamental de la organización; el staff de apoyo es el encargado de colaborar en las decisiones, por medio de su experiencia y conformado por la mayoría de los expertos que tiene la estructura, que con apoyo de la adaptación mutua como su mecanismo de coordinación, desarrolla las condiciones adecuadas para laborar en constelaciones de trabajo, con un poder descentralizado y mayor libertad para coordinar. El poder de decisión depende de su naturaleza, está distribuido entre los directivos y los demás trabajadores, cambiando en función de la toma de decisiones. (Mintzberg, 2005. 480 - 513 p.)

Debido a su configuración estructural, evita o minimiza el uso de parámetros de diseño como la formalización del comportamiento, la normalización de habilidades y la planificación de acciones, ya que no permiten la innovación; y a su vez, utiliza aquellos parámetros que le otorguen mayor flexibilidad, capacidad de adaptación y de respuesta a los cambios del entorno.

Esta configuración está diseñada para tener la capacidad de adaptarse, aprender y descartar los aprendizajes que no le sean de utilidad, habilidades necesarias para las innovaciones; lo que la hace ideal para realizar innovaciones complejas y sofisticadas con rapidez como respuesta a los que necesiten. Para ello, trabajan con la creación de constelaciones, trabajo con distintos expertos y áreas para formar equipos de proyectos ad hoc, según los cambios frecuentes en los productos o servicios y aspectos del entorno. (Mintzberg, 2005. 480 - 513 p.)

Según Mintzberg (2005) la configuración estructural de la adhocracia está dividida en dos, la operativa y la administrativa:

- ◊ Adhocracia operativa: el núcleo de operaciones es su parte fundamental, enfocada en realizar innovaciones y dar solución a los problemas de sus clientes. Está conformado por expertos, incluyendo el núcleo de operaciones. Y en sus proyectos ad hoc todo el proceso requiere de las mismas habilidades especializadas, por lo que combina los trabajos administrativos con los operativos. (Mintzberg, 2005. 484 – 486 p.)
- ◊ Adhocracia administrativa: el staff de apoyo es su parte fundamental, ya que en ella se encuentra la mayor parte de los expertos de los cuales depende la estructura. Su función es realizar proyectos para servirse a sí misma, distinguiendo entre los administrativos y el núcleo de operaciones; sin embargo, el núcleo de operaciones puede ser contratado de otras organizaciones. (Mintzberg, 2005. 487 – 488 p.)

La configuración adhocrática es la ideal para organizaciones innovadoras que se desarrollan en entornos complejos; no obstante, es de las estructuras más inestables, ya que la mayoría tiene una corta existencia, que con el tiempo y distintas condiciones pasan a ser una estructura burocrática.

Las cinco configuraciones organizacionales presentadas con anterioridad están diseñadas para tener coherencia entre sus parámetros de diseño y factores de contingencia, para crear la estructura eficaz de acuerdo con el contexto y las necesidades de cada tipo de organización, a continuación se presenta de forma resumida los componentes de cada configuración.

**Figura 29. Dimensiones de las cinco Configuraciones Estructurales.**

| Configuración Estructural                              | Estructura Simple                                                                             | Burocracia Maquinal                                                                           | Burocracia Profesional                                                          | Forma Divisional                                                                              | Adhocracia                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principal Mecanismo de Coordinación</b>             | Supervisión Directa                                                                           | Normalización del trabajo                                                                     | Normalización de las Habilidades                                                | Normalización de los outputs                                                                  | Adaptación mutua                                                                                                                                 |
| <b>Parte Fundamental de la Organización</b>            | Ápice estratégico                                                                             | Tecnocracia                                                                                   | Núcleo de operaciones                                                           | Línea media                                                                                   | Staff de apoyo (con núcleo de operaciones en la adhocracia operativa)                                                                            |
| <b>Parámetros de Diseño</b>                            |                                                                                               |                                                                                               |                                                                                 |                                                                                               |                                                                                                                                                  |
| Especialización del puesto                             | Escasa especialización                                                                        | Mucha especialización horizontal y vertical                                                   | Mucha especialización horizontal                                                | Cierta especialización horizontal y vertical (entre divisiones y sede central)                | Mucha especialización horizontal                                                                                                                 |
| Preparación y adiestramiento                           | Escasa preparación y adiestramiento                                                           | Escasa preparación y adiestramiento                                                           | Mucha preparación y adiestramiento                                              | Cierta preparación y adiestramiento (de directivos divisionales)                              | Mucha preparación                                                                                                                                |
| Formalización del comportamiento, burocrático/orgánico | Escasa formalización, orgánica                                                                | Mucha formalización, burocrática                                                              | Escasa formalización, burocrática                                               | Mucha formalización (dentro de las divisiones), burocrática                                   | Escasa formalización, orgánica                                                                                                                   |
| Agrupación                                             | Generalmente funcional                                                                        | Generalmente funcional                                                                        | Funcional y de mercado                                                          | De mercado                                                                                    | Funcional y de mercado                                                                                                                           |
| Tamaño de las unidades                                 | Amplio                                                                                        | Amplio en la base, estrecho en las demás partes                                               | Amplio en la base, estrecho en las demás partes                                 | Amplio (en la parte superior)                                                                 | Estrecho en todas las partes                                                                                                                     |
| Sistemas de planificación y control                    | Escasa planificación y control                                                                | Planificación de acciones                                                                     | Escasa planificación y control                                                  | Mucho control del rendimiento                                                                 | Planificación de acciones limitada (en especial en adhocracia administrativa)                                                                    |
| Dispositivos de enlace                                 | Pocos dispositivos de enlace                                                                  | Pocos dispositivos de enlace                                                                  | Dispositivos de enlace en la administración                                     | Pocos dispositivos de enlace                                                                  | Muchos dispositivos de enlace en todas partes                                                                                                    |
| Descentralización                                      | Centralización                                                                                | Descentralización horizontal limitada                                                         | Descentralización horizontal y vertical                                         | Descentralización vertical limitada                                                           | Descentralización selectiva                                                                                                                      |
| <b>Funcionamiento</b>                                  |                                                                                               |                                                                                               |                                                                                 |                                                                                               |                                                                                                                                                  |
| Ápice estratégico                                      | Todo el trabajo administrativo                                                                | Mínimos a puesta a punto, coordinación de funciones, resolución de conflictos                 | Enlace externo, solución de conflictos                                          | Cartera estratégica, control del rendimiento                                                  | Enlace externo, solución de conflictos, equilibrio de trabajo, control monitor de proyectos                                                      |
| Núcleo de operaciones                                  | Trabajo informal con poca libertad de acción                                                  | Trabajo rutinario y normalizado con poca libertad de acción                                   | Trabajo cualificado y normalizado con gran autonomía individual                 | Tendencia a formalizar debido a la divisionalización                                          | Truncado (en la adhocracia administrativas) o fusionado con la administración para trabajos de proyectos informales (en la adhocracia operativa) |
| Línea media                                            | Insignificante                                                                                | Elaborada y diferenciada, solución de conflictos, enlace de staff, apoyo de flujos verticales | Controlada por profesionales, mucha adaptación mutua                            | Formulación de estrategia divisional, gestión de operaciones                                  | Extensa pero confundida con el staff, participa en trabajo de proyectos                                                                          |
| Tecnocracia                                            | Ninguna                                                                                       | Elaborada para formalizar el trabajo                                                          | Reducida                                                                        | Elaborada en la sede central para control del rendimiento                                     | Pequeña y confundida en el centro con el trabajo de proyectos                                                                                    |
| Staff de apoyo                                         | Reducido                                                                                      | A menudo elaborado para reducir la incertidumbre                                              | Elaborado para apoyar a los profesionales, estructura de la burocracia marginal | Separado de la sede central y las divisiones                                                  | Suamente elaborado (en especial en la adhocracia administrativa) pero confundido en el centro con el trabajo de proyectos                        |
| Flujo de autoridad                                     | Importante, descendente                                                                       | Importante en toda la estructura                                                              | Insignificante (excepto en el staff de apoyo)                                   | Importante en toda estructura                                                                 | Insignificante                                                                                                                                   |
| Flujo del sistema regulado                             | Insignificante                                                                                | Importante en toda la estructura                                                              | Insignificante (excepto en el staff de apoyo)                                   | Importante en toda la estructura                                                              | Insignificante                                                                                                                                   |
| Flujo de comunicación informal                         | Importante                                                                                    | Desalentado                                                                                   | Importante en la administración                                                 | Alguno entre la sede central y las divisiones                                                 | Importante en toda la estructura                                                                                                                 |
| Constelaciones de trabajo                              | Ninguna                                                                                       | Insignificantes, especializadas en los niveles inferiores                                     | Algunas en la administración                                                    | Insignificante                                                                                | Importante en toda la estructura (en especial en la adhocracia administrativa)                                                                   |
| Flujo de la toma de decisiones                         | Descendente                                                                                   | Descendente                                                                                   | Ascendente                                                                      | Diferenciado entre la sede central y las divisiones                                           | Mezclado, en todos los niveles                                                                                                                   |
| <b>Factores de contingencia</b>                        |                                                                                               |                                                                                               |                                                                                 |                                                                                               |                                                                                                                                                  |
| Edad y tamaño                                          | Generalmente joven y pequeña (1ª etapa)                                                       | Generalmente vieja y grande (2ª etapa)                                                        | Varia                                                                           | Generalmente vieja y muy grande (3ª etapa)                                                    | Generalmente joven (adhocracia operativa)                                                                                                        |
| Sistema Técnico                                        | Sencillo, no regulador                                                                        | Regulador pero no automatizado ni muy sofisticado                                             | Ni regulador ni sofisticado                                                     | Divisible, por lo demás generalmente igual que la burocracia maquinal                         | Muy sofisticado, a menudo automatizado (en la adhocracia administrativa) no regulador ni sofisticado (en la adhocracia operativa)                |
| Entorno                                                | Sencillo y dinámico; a veces hostil                                                           | Sencillo y estable                                                                            | Complejo y estable                                                              | Relativamente sencillo y estable; mercados diversificados (en especial productos y servicios) | Complejo y dinámico; a veces dispar (en la adhocracia administrativa)                                                                            |
| Poder                                                  | Control del director general, frecuente gestión del propietario, escasa influencia de la moda | Tecnocrático, control externo, escasa influencia de la moda                                   | Control de los operarios profesionales, influencia de la moda                   | Línea media con control, influencia de la moda (especial en la industria)                     | Control del experto, gran influencia de la moda                                                                                                  |
| <b>Tipo de estructura</b>                              | Orgánica                                                                                      | Burocrática o mecanicista                                                                     | Burocrática o mecanicista                                                       | Mecanicista                                                                                   | Orgánica                                                                                                                                         |
| <b>Capacidad Innovadora</b>                            | Innovaciones sencillas                                                                        | Capacidad innovadora limitada o no innova                                                     | Capacidad innovadora limitada                                                   | Capacidad innovadora limitada                                                                 | Ideal para la innovación                                                                                                                         |

Nota. Adaptación de Mintzberg, 2005. 516-518 p.

#### **1.5.5.2 Nuevas Formas Organizacionales**

Las nuevas condiciones del entorno, marcadas por la constante complejidad, incertidumbre y rapidez del cambio, las evoluciones tecnológicas, del mercado y la globalización, afectan la forma en que las empresas gestionan la innovación y su diseño estructural, enfrentando a las organizaciones a nuevos desafíos que les exigen mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, alejándose de estructuras mecanicistas a estructuras orgánicas, que las doten de las capacidades que requieren para responder de manera adecuada y precisa a las nuevas competencias.

Surgiendo así, las nuevas formas organizacionales, diseños innovadores, que se adaptan a las nuevas demandas cambiantes del entorno y responde a los nuevos desafíos de la actualidad, logrando el éxito en el corto y largo plazo. Las cuales “cambian radicalmente el modo de proceder, se diseña primero la estrategia con base en los nuevos paradigmas del mercado y después se organiza de forma tal que la estructura responda a las exigencias de la estrategia.” (Begoña. s.f. 2 p.)

Estas nuevas formas ofrecen varias ventajas a la organización, como: flexibilidad, adaptabilidad y eficiencia; además, se caracterizan por tener una estructura conformada por pequeñas unidades, alta descentralización, autoridad basada en conocimiento, autogestionadas, integración en redes, personal altamente capacitado, creativo, innovador y profesional; que trabajan y colaboran en equipo con enfoque en los resultados. (Begoña. S.f. 3 p.)

Sin embargo, también pueden presentar desafíos, ya que requiere de una cultura organizacional sólida y una comunicación y coordinación efectiva, para asegurar su éxito y supervivencia. Principalmente, las nuevas formas organizacionales están integradas por: las organizaciones ambidiestras, la organización que aprende, organización en red, empresa virtual, organización hipertexto y la organización hipertrébol; las cuales se expondrán a continuación.

##### **1.5.5.2.1 Organización Ambidiestra**

Las organizaciones ambidiestras surgen como una nueva propuesta de solución a los nuevos desafíos del entorno actual y del futuro; su objetivo es mantener su ventaja competitiva en el presente, garantizando la eficiencia mediante el control y la estabilidad en el corto plazo; y

al mismo tiempo, asumiendo riesgos y desarrollando innovaciones que le generen vanguardia y los preparen para el largo plazo.

Debido a su forma de gestión y los objetivos que persiguen, su diseño estructural es híbrido, conformado tanto por estructuras mecanicistas o burocráticas y estructuras orgánicas, que apoyan a la solución en la paradoja de la explotación y la exploración en la organización. Es decir, que las organizaciones equilibren las necesidades de explotar sus recursos y capacidades actuales para obtener resultados inmediatos, mientras exploran nuevas oportunidades e innovaciones para asegurar su éxito a largo plazo, y hacer frente a los cambios del mercado y tecnológicos, sin dejar de lado las necesidades del presente.

De esta forma, la organización ambidiestra se define como “la capacidad de una organización para explorar y explotar, para competir en tecnologías y mercados maduros donde se valoran la eficiencia, el control y la mejora incremental y también para competir en nuevas tecnologías y mercados donde se necesitan flexibilidad, autonomía y experimentación.” (O'Reilly y Tushman, 2013. 325 p.)

La introducción de la explotación y la exploración en la organización se consideran como parte del aprendizaje organizacional, mientras la exploración permite la creación de conocimiento, la explotación reutiliza el conocimiento y la información existente; ambas actividades se realizan de manera simultánea, debido a lo cual, la organización debe gestionar los recursos económicos y el tiempo que dedicaron a cada una.

Según Raisch y Birkinshaw (2008) y O'Reilly y Tushman (2013), las actividades que se realizan en la explotación y exploración son:

- ◊ Explotación: las actividades están dirigidas en obtener eficiencia, control, selección, certeza, refinamiento, varianzas e implementación.
- ◊ Exploración: realiza actividades dirigidas a la búsqueda, descubrimiento, autonomía, experimentación e innovación. (376 p.) (327 p.)

Las actividades que se realizan en cada una dependen del entorno y el mercado en el que la organización está establecida, por tal motivo, cada uno deberá contar con unidades independientes entre sí, con distintas características en su estructura, estrategias, sistemas,

procesos, cultura e incentivos, pero integradas dentro de la estructura jerárquica general de toda la organización.

Llegar a una organización ambidiestra no es fácil, requiere largo tiempo, un liderazgo que entienda la importancia entre ambas actividades, y una reconfiguración constante de su estructura y sus actividades de acuerdo con las demandas y cambios de su entorno externo e interno. (Raisch y Birkinshaw, 2008. 401 p.)

Por otra parte, puede darse un sesgo entre las actividades de explotación y exploración, otorgando mayor atención a uno más que otro; debido a los riesgos que derivan de la exploración, y los beneficios a corto plazo que traería la explotación de las capacidades.

Para que la organización integre las actividades de explotación y exploración con éxito, utiliza estrategias como el fomento de la colaboración interna con las diferentes áreas, y externa, con alianzas estratégicas con otras organizaciones; destinar inversiones en innovación, consignando recursos y tiempo en investigación y desarrollo para la detección de nuevas oportunidades; y la gestión de la paradoja, manteniendo el equilibrio y la coordinación entre ambas actividades. (Raisch y Birkinshaw, 2008. 401 p.)

El diseño de la organización ambidiestra se considera una respuesta eficaz a la explotación y la exploración, en el actual entorno. Al equilibrar la eficiencia con la innovación, estas organizaciones pueden aprovechar sus recursos y capacidades existentes para obtener resultados inmediatos, mientras exploran nuevas oportunidades y se adaptan a los cambios para asegurar el éxito a largo plazo, el crecimiento y el liderazgo en el mercado.

#### **1.5.5.2.2 Organización que aprende**

Otra nueva forma organizacional diseñada para enfrentar los actuales desafíos, favorecer la competencia y mantener la relevancia y vanguardia en los mercados, son las organizaciones que aprenden, que surgen como una respuesta eficaz para adaptarse a las demandas cambiantes; que mediante el aprendizaje continuo, la innovación y la mejora constante, busca renovarse en la transición del cambio y después de este.

Las organizaciones que aprenden son las que “crean y recrean su futuro con base en el conocimiento, logrando su transformación en respuesta a las necesidades de los individuos y colectivos que las integran (clientes, grupos sociales y proveedores, entre otros)” (Angulo.

2017. 61 p.). Esto les confiere flexibilidad y capacidad de respuesta al cambio, fomentando una cultura del aprendizaje continuo en todos los niveles de la organización, para obtener los beneficios que las caracteriza, en su entorno y el mercado. Solo se considera como organización que aprende, a aquellas que crean, difunden y usan el conocimiento.

Según Senge (1990) citado por Perilla et al. (2021), las “organizaciones que logren aprovechar el compromiso y la capacidad de las personas para aprender en los diferentes niveles de la organización serán aquellas que podrán sobresalir en el largo plazo; de hecho, las organizaciones de aprendizaje son posibles gracias a que las personas llevan en su naturaleza la inclinación por aprender.” (91 p.)

Con lo anterior, se puede destacar que las organizaciones que aprenden son fundamentales actualmente para el éxito de las organizaciones en su entorno, puesto que son motores del aprendizaje e innovación para la mejora constante y el éxito a largo, que con una fuerte cultura de aprendizaje, las prepara para prosperar en el futuro y continuar siendo líderes y competitivos en el mercado. El objetivo de estas organizaciones es gestionar el cambio, que por medio del aprendizaje continuo, la creación de conocimiento, y el uso y potenciamiento de sus capacidades organizacionales, otorgue ventajas competitivas (Angulo. 2017. 61 p.).

El diseño de las organizaciones que aprenden está conformado por sistemas de aprendizaje, abierta, autocrítica e innovadora (María et al., 2002. 270 p.); que se caracterizan por darle mayor importancia a las personas, ya que de ellas deriva el conocimiento y el aprendizaje interno, y la adquisición de nuevas habilidades y conocimiento externo; además, promueve la colaboración y el intercambio de conocimientos; es flexible, por lo que se adapta con mayor rapidez a los cambios del entorno; de los problemas toma oportunidades para aprender y mejorar; fomenta la experimentación y la innovación; y renueva las formas organizativas de acuerdo al contexto, de forma que sigan fomentando la creatividad, la innovación y el aprendizaje (Begoña. S.f. 2 p.).

Estas características confieren a la organización de ventajas competitivas, que la dotan de creatividad, y la capacidad de generación de ideas y respuestas ante las distintas situaciones presentes en su contexto, generando un aprendizaje organizacional por el intercambio continuo de conocimientos y aprendizajes individuales y grupales, que la llevan a asegurar la innovación y la mejora de la efectividad y eficiencia de su gestión y procesos.

En consecuencia, la ventaja competitiva en las organizaciones que aprenden se adquiere con una orientación hacia la acción, y con el desarrollo de una “capacidad de gestionar los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento, y de ese modo desarrollar su capacidad de aprendizaje” (Sáez Vacas et al., s/f. 6 p.); a través de un diagnóstico y evaluación de la calidad de los procesos del aprendizaje organizacional (María et al., 2002. 281 p.).

Todos los conocimientos y aprendizajes individuales y grupales que conforman el aprendizaje organizacional están divididos en tres tipos según Sáez Vaca et al (s/f):

1. Creación de nuevo conocimiento o innovación.
2. Aprender a manejar y gestionar el conocimiento actual.
3. Transmitir y difundir el conocimiento en las distintas áreas y entre los integrantes. (6 p.)

Se considera que la organización que aprende, debido a su enfoque, es una organización innovadora, adecuada para entornos dinámicos y competitivos; capaces de crear conocimiento, generar nuevas ideas, estimular la creatividad y aprender, gestionando de tal forma que se conviertan en propuestas de solución ante dificultades eficaces a su contexto y necesidades.

Según Lam (2011), las organizaciones que aprenden se dividen en dos: la forma J y la adhocracia.

- ◊ La forma J: es una “organización dotada para el aprendizaje basado en la explotación que deriva sus capacidades innovadoras del desarrollo de competencias colectivas y rutinas de resolución de problemas propias de la organización” (Lam, 2011. 171 p.). Este tipo de organización se caracteriza por promover el conocimiento tácito, la mejora continua, y la creación de conocimiento y aprendizaje, compartiendo la experiencia y habilidades de los operarios en la resolución de problemas con la de los niveles intermedios. Su estrategia se orienta hacia la innovación incremental, por lo que es mejor en mercados de alta tecnología ya establecidos.
- ◊ Organización Adhocrática: cuenta con una “gran capacidad de adaptación que posibilita el aprendizaje dinámico y la innovación radical” (Lam, 2011. 172 p.). Está

conformada por expertos y profesionales con amplios conocimientos y habilidades, organizados en equipos de proyectos diferenciados y enfocados a un mercado, para resolver problemas complejos con alto grado de incertidumbre. Funciona como una red interdependiente de equipos de trabajo, presentes en subunidades dedicadas a las actividades creativas. Su capacidad para reconfigurar con rapidez los conocimientos y al personal, le confiere una ventaja competitiva para dar réplica a los cambios del mercado, los avances tecnológicos, la incertidumbre, y crear conocimientos e innovaciones en los sectores existentes y en los emergentes. Sin embargo, están expuestas a perder conocimiento cuando renuncia el personal a la organización; en consecuencia, busca asegurar un respaldo de su infraestructura social para su permanencia a largo plazo. (171 - 172 p.)

Las organizaciones que aprenden son entidades dinámicas que reconocen y usan el aprendizaje como una inversión estratégica, es decir, como una herramienta para anticipar cambios, mejorar procesos, impulsar la creatividad, y ser catalizadores de la innovación y la resiliencia.

Según el tipo de organización, sus “formas estructurales varían en sus patrones de aprendizaje y creación de conocimiento, engendrando diferentes tipos de capacidades innovadoras” (Lam. 2004. 04 p.), sin embargo, como son esas capacidades las que crean y promueven una cultura de aprendizaje y el desarrollo, es importante una gestión que promueva la comunicación abierta, la colaboración y una mentalidad de crecimiento continuo.

Por ende, este tipo de organizaciones son óptimas para entornos donde la incertidumbre, la constante evolución y una fuerte competencia prevalecen; de ese modo, son altamente aptas para adaptarse al cambio con agilidad, liderar innovaciones en su mercado, y mantener un éxito sostenible en el presente, logrando su supervivencia a largo plazo.

#### **1.5.5.2.3 Organización en Red**

La organización en red surge como una nueva respuesta a las demandas de un entorno globalizado y de avances tecnológicos, así como a las oportunidades emergentes; transformando la forma en que las organizaciones operan, se relacionan, colaboran, compiten e innovan, de modo que capacita a las organizaciones para enfrentar los distintos desafíos locales y globales, a través de la innovación, el aprendizaje y la colaboración interna y

externa. Por lo tanto, se considera a la organización en red como un tipo de organización aprendiente, capaz de procesar información y crear conocimiento, lo que le permite innovaciones que le otorgan una ventaja competitiva en el mercado en que se desarrollan.

Utiliza como componente primordial las tecnologías de la información y la comunicación, lo que posibilita la creación de redes flexibles y dinámicas para la coordinación de proyectos, a través de una interconexión, descentralización y colaboración entre los integrantes de la organización, los equipos de trabajo y las unidades dentro y fuera de la organización, implicando empresas de forma vertical y horizontal, redefiniendo la manera en que se adaptan y compiten.

El diseño organizacional de la estructura en red está conformado por unidades flexibles que se coordinan por medio de la adaptación mutua. Se define como una estructura plana orientada a la realización de proyectos, con alto grado de compromiso, confianza y comunicación entre los integrantes, lo que les facilitaba el desarrollo de productos diferenciados y una colaboración entre empresas, otorgando la misma importancia a las relaciones externas como las internas (Begoña. S.f. 4 p.).

Además, la toma de decisiones, la responsabilidad y la autoridad es descentralizada, es decir, el poder ya no se encuentra solo en la parte superior de la jerarquía, sino que se distribuye por toda la red, fomentando una colaboración e intercambio de conocimientos y a su vez la generación de nuevas ideas que derivan en innovaciones, por la interacción entre las distintas áreas de la organización; lo que proporciona una capacidad competitiva, el acceso a diversos recursos globales y constantes innovaciones.

El objetivo de la organización en red es construir redes robustas y estables, con equipos y unidades basadas en productos o mercados, integrados por staff (pensadores) y línea (ejecutores) (Sáez Vacas et al., s/f. 9 p.); donde “los nodos de la red estarían formados por equipos, dentro de los cuales se favorece el intercambio de información y conocimiento y, por lo tanto, el aprendizaje” (Sáez Vacas et al., s/f. 10 p.).

Estos elementos conforman una estructura fluida y colaborativa, que le permiten reconfigurarse rápidamente para responder y adaptarse a los cambios del entorno, aprovechando las oportunidades emergentes y acceder a distintos recursos.

Estas características la hacen ideal para entornos actuales y dinámicos, donde la creación, difusión y aplicación de conocimiento es el recurso primordial para apoyar su crecimiento y supervivencia, enfocadas principalmente en “la reducción de costos, la adquisición de información que potencializa la creatividad e innovación” (Begoña. S.f. 4 p.).

De forma general, según Sáez Vacas et al. (s.f) la organización en red se caracteriza por:

- Fronteras permeables: compuesta por fronteras internas integradas por las unidades o los departamentos; y fronteras externas compuestas por empresas proveedoras o competidoras. Las fronteras se difuminan para formar las redes.
- Aplanamiento jerárquico: es menos jerárquica porque la posición de autoridad se determina por el conocimiento, las relaciones son más horizontales y menos verticales; y los gestores deben pensar y trabajar a través de las fronteras internas y externas.
- Orientación a proyectos: las actividades y los procesos se orientan hacia los proyectos, lo que permite el desarrollo de productos diferenciados, y la colaboración entre las empresas en diferentes partes de la cadena de valor.
- Compromiso y confianza: requiere de un alto grado de compromiso y confianza entre los integrantes de la red, lo que ayuda a realizar inversiones más arriesgadas y la transferencia de bienes que no estén aún terminados.
- Comunicación directa: se promueve una comunicación más directa, lo que ayuda a que la difusión del conocimiento sea más rápida y llegue de distintas direcciones. (11 p.)

Sus características la hacen una organización eficiente, que transforma su estructura a una que se encuentra en constante evolución para continuar siendo precursoras de innovación en el mercado y seguir prosperando en un entorno en constante dinamismo y cambio. “Las claves del éxito de la empresa red residen en su capacidad para procesar información masiva, generar a partir de ella conocimiento diferencial y proyectar eficientemente esa transformación en forma de innovación de producto o servicio, o bien en forma de propuesta de colaboración o alianza, sobre un entorno donde lo realmente escaso es el tiempo” (Sáez Vacas et al., s/f. 12 p.).

#### **1.5.5.2.4 Empresa Virtual**

La empresa virtual ha revolucionado la forma en que las organizaciones operan y se relacionan, redefiniendo a las organizaciones tradicionales con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación; por lo que está diseñada para adaptarse y responder con flexibilidad y rapidez a los cambios del mercado.

Se considera como una parte de las organizaciones en red, impulsada por la era digital, y definida según The Economist (1993) citado por Begoña (s.f) como “una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas que componen la red” (5 p.).

Su existencia es digital, pues se encuentra en la nube, y con ayuda de los tics, puede mantener la colaboración, comunicación, operación y conexión con todos sus integrantes, empleados, socios y clientes de manera virtual. Su estructura es descentralizada en sus sistemas de información y comunicación, así como geográficamente, lo que le permite reducir costos, acceder a mercados internacionales, realizar innovaciones y colaboraciones.

Está compuesta por varias empresas que trabajan en colaboración, aportando las habilidades, conocimientos, capacidades y experiencias en lo que mejor saben hacer, en su campo de especialidad (Begoña. S.f. 5 p.). Se encuentran ubicados en el centro de la empresa virtual, integrados en equipos interdisciplinarios enfocados a proyectos, orientados hacia los procesos para la creación de valor, y manteniendo una colaboración con los otros equipos y con el exterior por medio de los tics (Sáez Vacas et al., s/f. 13 p.).

Estas nuevas transformaciones derivan en nuevas características tanto en la forma en que funcionan como en la que se relacionan, utilizando como principal componente para la realización de sus actividades y objetivos, la tecnología; por tanto, está compuesta por:

- Flexibilidad, pues puede adaptarse con mayor facilidad y rapidez a los constantes cambios del entorno.
- Cada integrante de la empresa virtual está ubicado en diferentes lugares, por lo que no hay necesidad de estar presentes físicamente.
- Aprovecha las herramientas digitales para facilitar la colaboración, la interacción entre equipos y la toma de decisiones.

- Su diseño le permite tener colaboradores profesionales y expertos en distintos ámbitos de diversos lugares.
- La red de funciones de la que está compuesta le permite mayor interacción y acercamiento con los clientes.
- Elimina la repetición de funciones y las definiciones imprecisas en los procesos.
- Los miembros de la empresa cuentan con la posibilidad de tomar iniciativas y asumir más riesgos.
- Promueven el compromiso en toda la empresa por medio de la comunicación en todos los sentidos de la estructura.
- Las funciones de la empresa se plantean de acuerdo con los objetivos de la organización.
- Cada integrante de los equipos multidisciplinarios son profesionales, con habilidades y capacidades de especialización.
- Es una empresa más accesible y en constante proceso de aprendizaje.

La empresa virtual es un claro ejemplo de cómo las tecnologías de la información y la comunicación transforman la manera en que funcionan y se gestionan las organizaciones y las empresas, otorgando gran flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que enfrenten con el paso del tiempo; sin embargo, aún presentan desafíos como la forma de gestión de los equipos remotos, la interacción entre los integrantes de la empresa y la ciberseguridad.

Por lo tanto, para que la empresa virtual sea exitosa debe de desarrollar capacidades como la creación e integración de redes, y la capacidad de generar y difundir todo el conocimiento en cada una de sus redes, utilizándose de forma adecuada y eficiente de forma que le otorgue una ventaja competitiva (Sáez Vacas et al., s/f. 15 p.).

#### **1.5.5.2.5 Organización Hipertexto**

La organización hipertexto es una propuesta innovadora que busca fomentar la colaboración, la flexibilidad y la complejidad de un entorno en constante cambio y dinamismo; así mismo, cuenta con la capacidad de crear conocimiento, y de captar y convertir el conocimiento del exterior proveniente de los consumidores, los competidores y otras organizaciones (Nonaka y Takeuchi. 1999. 191 p.).

Se considera que el diseño de su estructura es híbrido, debido a que se compone de una parte burocrática caracterizada por una jerarquía estable que dota de eficiencia a la organización; y una parte organizacional en red, que beneficia la creación de conocimiento, la flexibilidad, y la innovación.

Por lo cual, según Nonaka y Takeuchi (1995) citado por Sáez Vacas et al. (s/f.) describe a la organización hipertexto como la “consecuencia de una estructura organizativa “en red” basada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar electrónicamente a través de las redes telemáticas, tanto internamente con (y entre) sus miembros como externamente con su entorno” (17 p.).

Debido a esto, la organización hipertexto cuenta con una estructura descentralizada la cual permite una colaboración más eficiente, una respuesta ágil a los cambios y una adaptación efectiva, a través de conexiones fluidas y flexibles entre los proyectos, equipos y las áreas de la organización.

El diseño de la estructura y el funcionamiento se inspira del concepto de hipertexto en el área informática, es decir, está conformada por varias capas de texto que representan un contexto útil y conectado entre sí (Nonaka y Takeuchi. 1999. 186 p.), las cuales se encuentran “alineadas como una jerarquía tradicional y los descubrimientos de investigación se transmiten hacia abajo a través de las estructuras “arriba-abajo” (Sáez Vacas et al., s/f. 19 p.).

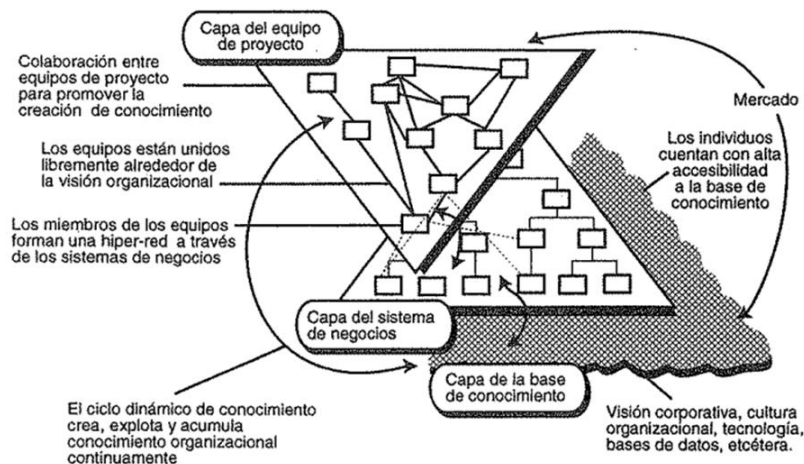
Según Nonaka y Takeuchi (1999), las capas que constituyen a la organización son tres: el sistema de negocios, el equipo de proyectos, y la base del conocimiento, que se describen como:

1. **Sistema de negocios:** se encuentra posicionada en la parte central de la estructura correspondiente a la parte burocrática de la organización, y centrada en las actividades rutinarias y principales. En esta capa la estructura sigue una jerarquía u organigrama como en cualquier otra organización.
2. **Equipo de proyectos:** es la capa superior de la estructura que coexiste con la capa del sistema de negocios, cruzándose por medio de una estructura de procesos. Está integrada por equipos de proyectos conformados por personal de distintas áreas del

sistema de negocio asignados hasta que finalice el proyecto, y dedicados a actividades de generación de conocimiento, innovación y creación de productos o servicios. Especialmente busca crear e incorporar conocimiento tácito, que pueda aplicar y utilizar para su beneficio.

3. **Base del conocimiento:** es la capa de fondo de la estructura, en ella se recategoriza, recontextualiza y almacena todo el conocimiento generado en las dos capas anteriores. La capa no es una entidad real, sino que se basan en sistemas como la visión cultural y la cultura organizacional como base para crear conocimiento tácito; y la tecnología que clasifica el conocimiento tácito generado. (186 - 188 p.)

**Figura 30. La organización hipertexto**



**Figura 6.3 Organización tipo hipertexto. Fuente: Nonaka y Konno (1993).**

Nota. Véase en Nonaka y Konno (1993), citado por Nonaka y Takeuchi (1999). 188 p.

De manera general, los equipos de proyectos por lo que está compuesta la organización son multidisciplinarios, pues provienen de distintas áreas del sistema de negocio. Mientras se enfocan en la realización del proyecto, resolviendo e innovando para un cliente o empresa, todo el conocimiento que generen sobre los éxitos y fracasos, se inventarían y almacenan en la capa de la base de conocimiento, con el propósito de transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito para consultarse y utilizarse por cualquier integrante de la organización de forma constante y continua. Al terminar el proyecto, y la recolección y almacenamiento de los conocimientos, cada integrante regresará a su puesto en el sistema de negocios hasta que se vuelva a requerir para otro proyecto.

Debido a lo anterior, la organización hipertexto utiliza como base estructural la creación de conocimiento, como una “habilidad estratégica para adquirir, crear, explotar y acumular conocimiento nuevo, continua y repetidamente como parte de un proceso cíclico” (Nonaka y Takeuchi. 1999. 185 p.). Mientras que la burocracia explota y acumula el conocimiento, la fuerza estratégica o la parte de organización en red se encarga de la generación de conocimiento, trabajando de forma complementaria y conjunta.

La organización hipertexto es ideal para promover el aprendizaje organizacional y la innovación, capacidades organizacionales óptimas y necesarias a los constantes cambios de los mercados y la competencia, principalmente porque les permite “considerar las necesidades de consumo o generar nuevas ideas para conceptos de nuevos productos en conjunto con otras compañías” (Nonaka y Takeuchi. 1999. 191 p.).

#### **1.5.5.2.6 Organización Hipertrébol**

La organización hipertrébol fue propuesta como un nuevo modelo innovador que busca abordar la complejidad del entorno empresarial, así como promover la adaptabilidad y la innovación en un entorno dinámico e interconectado como el actual.

Se considera que la estructura es una combinación entre la organización hipertexto y una organización trébol, ya que adapta el sistema de negocios o la parte burocrática de la estructura hipertexto, con la organización de la estructura trébol. Es decir, fusiona tres dimensiones: la jerarquía tradicional, la coordinación en red y la autorregulación de los equipos; estas dimensiones se enlazan en forma de un trébol de tres hojas, que permite entender por medio de su interacción la complejidad organizacional y enfrentar los desafíos y la incertidumbre del entorno.

Por lo tanto, debido a su estructura, le confiere agilidad, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios; así como, un mayor enfoque a los proyectos, la innovación y a potenciar el trabajo en equipo.

De acuerdo con su diseño, cada hoja del trébol que compone a la estructura tiene diferentes funciones, según Sáez Vacas et al. (s/f.) está compuesta por:

1. Hoja 1 núcleo dirigente: está compuesto profesionales altamente cualificados, imprescindible para la organización. Los trabajadores están enfocados en el

conocimiento, organizados de forma horizontal y con estructuras poco jerárquicas; la mayor parte de sus ingresos están condicionados por los resultados.

2. Hoja 2 actividades ineludibles y lo no estratégico: usualmente estas funciones se subcontratan con terceras empresas con su propia estructura de trébol. La relación es en forma de red, con límites y fronteras más difusas en un sistema de interdependencia.
3. Hoja 3 trabajadores de tiempo parcial y temporales: compuesto por todo el personal fuera de la organización que cobra según las actividades, no por salarios. (20 – 21 p.)

El objetivo de la organización hipertrébol es potenciar la innovación con el personal más cualificado, ubicado en el núcleo dirigente de la organización. De esta forma, es competentemente flexible para adaptarse al entorno y aprovechar la información para convertirla en conocimiento, así como, difundirlo y aplicarlo para anticipar o detectar las necesidades de los clientes, ofreciendo procesos, servicios y productos que otorguen ventajas competitivas y logren el cumplimiento de los objetivos (Sáez Vacas et al., s/f. 21 p.).

#### **1.5.5.2.7 Organización Sináptica**

Las organizaciones sinápticas son una nueva propuesta de forma organizacional, capaz de crear y difundir conocimiento a través de la formación de redes de manera interna y externa a ella, entre dos o más organizaciones; y dotada de flexibilidad para obtener la capacidad de generar aprendizaje organizacional e innovaciones, pues se mantiene en constante intercambio de información y conocimiento.

Surgen en el año 2000, como una evolución de otras formas organizacionales conocidas como organizaciones, puentes, híbridas o traductores organizacionales. (Casalet, Bozman, Luna et. al.; citado por Gonzáles Pérez. 2006. I p.) Este progreso las convierte en organizaciones más innovadoras y complejas, adecuadas para reaccionar con mayor rapidez a la evolución del entorno, y mantener cierto grado de novedad y competitividad.

También, “permiten la circulación de conocimiento, la traducción y la generación de códigos comunes, y sobre todo la transmisión selectiva de información para llegar un paso más adelante a la comunicación” (González Pérez, 2006. 154 p.). Por consiguiente, se encargan

de realizar vínculos externos y redes internas para generar y transmitir conocimiento e innovaciones.

Estas redes por las que está compuesta se mantienen en constante comunicación, en donde cada organización cumple con una función específica, pues conecta organizaciones que se desarrollan en distintos sectores o campos, lo que permite reforzar y reestructurar constantemente el conocimiento organizacional por las aportaciones que mantiene cada organización a la red, no solo en conocimiento, sino también en propuestas o soluciones para problemas actuales e innovaciones.

De esta forma, a las organizaciones sinápticas se les considera como “traductores organizacionales, agentes de cambio capaces de generar entornos favorables para las organizaciones que conectan, de generar códigos comunes o terrenos en los que se construyan relaciones de cooperación” (González Pérez, 2006. O p.).

Esta nueva forma organizacional se considera como una organización que aprende, pues no solo promueve el aprendizaje dentro de la organización, sino que ayuda a otras organizaciones a aprender, siendo capaces de aprender a aprender.

De acuerdo con esto, “la sinapsis organizacional ocurre cuando una organización transmisora (traductora de cierto conocimiento) hace posible que otras se toquen o más concretamente se comuniquen” (González Pérez, 2006. 155 p.).

Siendo el contexto un factor principal e influyente en las organizaciones sinápticas, pues es de ahí de donde se parte y lo que provoca la creación de conocimiento constante para mantener a las organizaciones que conforman las redes actualizadas.

Una característica importante de esta organización es que no cuenta con un diseño estructural o una configuración estructural definida, es decir, adopta distintos tipos de estructura organizacional; sin embargo, estas deben ser orgánicas y flexibles y, contar con una jerarquía horizontal, pues son componentes esenciales e influyen positivamente en la generación de conocimiento e innovación.

Además, se caracteriza por estar conformada de equipos multidisciplinarios; apta para organizaciones que ofrecen productos y servicios que fungen como herramientas para mejorar el desempeño de otras organizaciones (González Pérez, 2006. 167 p.).

En pocas palabras, las organizaciones sinápticas, son una nueva forma organizacional innovadora, adecuada y capaz de desarrollarse en contextos con constantes cambios y evoluciones en el mercado, los clientes y entre los competidores; pues a través de las redes de conocimiento se comparte un constante flujo de información, que las organizaciones puede interiorizar y utilizar a su beneficio para continuar aumentando su desempeño y rendimiento, eficientes y eficaces para responder rápidamente y apropiadamente a las necesidades de su entorno.

En síntesis, todas las nuevas formas organizacionales expuestas con anterioridad son una respuesta eficaz ante los constantes cambios en los mercados, los avances tecnológicos y la interconexión global; así como, lo rápido que las organizaciones tradicionales, caracterizadas por ser más rígidas e inflexibles, se vuelven obsoletas para responder al constante cambio.

Debido al entorno competitivo, capacidades como la rápida adaptación al entorno, el fomento a la innovación y creatividad, la colaboración, flexibilidad, y atracción y retención de profesionales con grandes habilidades, son fundamentales y característicos de las nuevas formas organizacionales, lo que permite:

- Una rápida reconfiguración.
- Promover la generación de nuevas ideas y soluciones.
- Aprovechar oportunidades.
- Formar alianzas estratégicas.
- Adaptarse al cambio.
- Crear conocimiento.
- Aprendizaje organizacional.
- Creación de equipos de trabajo.
- Colaboración y coordinación.
- Creación de redes

Estas características esenciales permiten que las nuevas formas organizacionales continúen funcionando actualmente a pesar de los grandes e importantes cambios que han surgido con la globalización, apoyando el crecimiento, la supervivencia y el éxito a largo plazo de la organización.

### **1.5.6 Gestión de la Innovación Organizacional**

Introducir de forma eficaz y eficiente la innovación organizacional, no es una tarea fácil, ya que involucra muchos cambios de forma interna en el corto y mediano plazo a la cual todo el personal debe adaptarse por la inclusión de distintas acciones del proceso de innovación, es por ello, que el reto de todo el proceso radica en la forma de gestión.

El sistema de gestión de la innovación se puede realizar a partir de la adopción o la generación de una innovación, sin embargo, la generación de la innovación requiere de un “conocimiento especializado más profundo que la adopción. Por lo tanto, las organizaciones pueden obtener experiencia en la generación de un cierto tipo de innovación” (Damanpour. 2017. 10 p.). Además de que el proceso es más lento, ya que se comienza con un proceso creativo colaborativo que permita la generación de ideas que respondan a las escaseces u obstáculos de la organización o empresa.

La gestión de la innovación organizacional es un proceso integral que permite a las organizaciones promover y aprovechar el potencial de la innovación para lograr ventajas competitivas y el éxito a largo plazo. Por ello, la organización o empresa que busca y está interesada en su aplicación, necesita examinar el entorno interno y externo para detectar amenazas y oportunidades a las que está expuesta.

“Antes de realizar una innovación, los gerentes deben informarse, evaluar, hacer comparaciones de casos o situaciones similares, para así proponer y llevar a ejecución métodos y reformas viables” (García et al., 2021. 108 p.). Todo el sistema de gestión de la innovación involucra la planificación, implementación y control de actividades orientadas a fomentar un entorno propicio para la creatividad, generación de ideas innovadoras y convertirlas en soluciones y respuestas al cambio interno y externo, así como la evaluación de los riesgos que involucra el proceso de innovación.

Según Damanpour (2017), para aplicar la innovación en las organizaciones, es necesario tomar una serie de decisiones, que permitan la adecuada respuesta y resultados al proceso de innovación:

1. Identificar el tipo de organización, si es de bienes tangibles o intangibles, pública o privada, o de baja o alta tecnología.

2. Determinar los factores que influyen en la generación y adopción de una innovación, ya que puede que no sea compatible con los objetivos del proceso de innovación y la organización.
3. Determinar los antecedentes de la organización en el proceso de innovación y la capacidad organizacional para innovar de forma constante.
4. Tener claras las distinciones entre los tipos de innovación que pueden ser aplicados en la organización, en especial de los tecnológicos y no tecnológicos, y los tipos por el grado de impacto, radicales e incrementales. (18 p.)

Del manejo adecuado de la gestión de la innovación organizacional durante todo el proceso, desde el desarrollo hasta su aplicación, influirá de forma positiva o negativa en la competitividad de la organización, ya que se podrá ver la capacidad de la organización en la forma de respuesta a las situaciones y la resolución o no de las dificultades que esté presentando.

La innovación organizacional implica una gestión de la innovación igual que la de todos los tipos de innovación, para garantizar una aplicación exitosa se requiere de un sistema adecuado que gestione todas las acciones que se llevan a cabo en la organización. Sin embargo, además de los pasos de gestión necesarios, también existen otras propuestas para mejorar la gestión y la forma en cómo se promueven los recursos y se crea un ambiente que motive al personal en crear e innovar, por ende se aplica a partir de tres enfoques diferentes, la capacidad organizacional, la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional (Hadi Razavi et al. 2013).

1. En enfoque basado en la capacidad organizacional, propone que la innovación se “gestiona mejor, fomentando y mejorando las capacidades de las empresas como motor de innovación” (Hadi Razavi et al. 2013). Entre mejor sea la capacidad de innovación en la organización, más eficaz es su desempeño innovador. La organización debe buscar desarrollar la habilidad de crear capacidades propias y ampliar sus competencias existentes, utilizando de forma eficaz sus recursos, conocimiento y las nuevas tecnologías, para obtener una ventaja competitiva. Existen 3 factores de cómo se vincula la capacidad de la organización con la innovación (Hadi Razavi et al. 2013):

1. En la reestructuración de la organización para facilitar el desarrollo de la innovación con recompensas y estímulos.
  2. La innovación como una ventaja competitiva y un mecanismo de creación de conocimiento, vinculado con tecnologías y las capacidades organizacionales.
  3. Los avances en innovación son canalizados a pesar de la incertidumbre.
2. El enfoque del liderazgo transformacional “es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa” (Maraboto. 2021). El líder tiene que otorgar al personal más libertad para ser creativos y encontrar nuevas formas de solucionar problemas que ya presentaron.

Según Bass, citado por Maraboto (2021), el líder transformacional tiene que ser capaz de:

- Motivar un desarrollo positivo en los empleados.
- Ejemplifica y motiva los estándares morales.
- Fomenta un ambiente de trabajo ético, con valores, estándares y prioridades.
- Desarrollo la cultura corporativa, que incita a trabajar por el bien común.
- Promover la autenticidad, cooperación y comunicación abierta.
- Otorgar entrenamientos y tutorías para la toma de decisiones y la apropiación de tareas.

En la siguiente tabla se muestran los elementos y acciones que se tienen que fomentar dentro de la organización y la empresa, de acuerdo con el enfoque, para una gestión de la innovación efectiva y eficaz.

**Tabla 7. La capacidad organizacional y el liderazgo transformacional**

| Capacidad Organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Liderazgo Transformacional                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Visión y Estrategia en común que ayude a evitar las dispersiones y mantenga el interés y la atención del personal en todo el proceso de innovación.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1. Promoción de la motivación intrínseca, de acuerdo en como se percibe el entorno, con mayores libertades, el personal produce mejores ideas y aumenta de la creatividad.                                            |
| 2. Aprovechamiento de las competencias, a través del fomento del espíritu empresarial, la asignación de recursos, la inversión en conocimiento, la creación de nuevas prácticas, modelos innovadores y difusión de la innovación; para estimular el potencial y las iniciativas innovadoras.                                                                                                                                                 | 2. Empoderamiento psicológico, la confianza y el desarrollo profesional aumenta de acuerdo con la autonomía que les permita la organización, lo que propicia mayor creatividad y mejora en el desempeño del personal. |
| 3. Inteligencia Organizacional, se logra a través de la capacidad de la organización para adquirir y difundir la nueva información y conocimiento; aprendiendo de los competidores y clientes, el análisis de la competencia, el análisis del entorno y los avances tecnológicos, y la identificación de nuevas investigaciones. Esta información permite reducir la incertidumbre y una mejor adaptación de las circunstancias del entorno. | 3. Éxito en el mercado de las innovaciones, influyendo en la confianza, motivación y el poder del personal.                                                                                                           |
| 4. Creatividad y gestión de ideas, se logra otorgando al personal mayor libertad de pensamiento, flexibilidad, libertad, tolerancia al fracaso y un entorno propicio que motive la generación de ideas.                                                                                                                                                                                                                                      | 4. Clima organizacional innovador, a través de una adecuada estructura que fomente la creatividad pero sobre todo asumir los riesgos que conllevan muchas ideas innovadoras.                                          |
| 5. Estructuras y sistemas organizacionales adecuados, que permitan e impulsen la difusión de conocimiento y las generación de ideas novedosas para el proceso de innovación.                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5. Separación de los límites y el espíritu empresarial.                                                                                                                                                               |
| 6. Cultura y clima organizacional, se logra reduciendo la incertidumbre y la intolerancia a lo ambiguo, propiciando la difusión e intercambio de conocimiento, los plazos más flexibles, la promoción de la creatividad y el empoderamiento del personal.                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                       |
| 7. Acelerar la competencia, mejorando la capacidad organizacional en distintos aspectos de la organización, como en el uso de la tecnología.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                       |

Nota. Elaboración propia con base en la información obtenida en Hadi Razavi et al. 2013

El enfoque de la gestión de la innovación se abordó con anterioridad como un subcapítulo de la innovación organizacional, ya que además de ser un enfoque que mejora y apoya en la gestión de la innovación en la organización, forma parte de las investigaciones para entender y promover la innovación organizacional.

A través de estos enfoques se promueve un entorno más apto para el proceso de innovación, para crear e innovar, desde la generación de ideas hasta su aplicación en la organización. La capacidad organizacional está enfocada en el desarrollo y la mejora de las habilidades de distintos aspectos de la organización, como su capacidad de innovación, de creatividad, de recopilación y análisis de información, su capacidad para afrontar cambios, crear conocimiento, etc. Cada capacidad organizacional apoya en las mejoras del desempeño organizacional y la competitividad, mientras que el liderazgo transformacional genera las

bases para ambientes más flexibles y libres que ayudan al personal a ser más creativos e innovadores.

## **2. Metodología de la Investigación**

El presente capítulo tiene como objetivo explicar las metodologías de investigación que se utilizaron como guía o ruta para la realización del proyecto de investigación y el alcance de los objetivos; así como, describir a detalle cada uno de los métodos, técnicas y herramientas para la recopilación, procesamiento y análisis de los datos que permitieron llegar a la respuesta de la pregunta de investigación y el conocimiento.

El uso de una metodología de investigación apoyo a mantener el proceso de investigación organizado, con una estructura definida y sistemática, manteniendo el rigor científico para su validación y confiabilidad, y a la vez producir conocimiento, pues la información es tratada y analizada para llegar a él.

El proceso de creación del presente proyecto de investigación se realizó a través de dos metodologías de investigación, las dos propuestas por los doctores Henri Savall y Véronique Zardet (fundadores del Instituto de Socioeconomía de las Empresas y Organizaciones) en asociación con otros profesores.

La primera metodología utilizada es la expuesta en su libro *The Qualimetrics Approach* o enfoque cualimétrico, esta metodología propuesta para el proceso de investigación permite materializar todos los resultados obtenidos durante la creación y ampliación de conocimiento sobre los hechos investigados, además, facilita la estructuración, desarrollo y redacción de la investigación y sus resultados con el uso de distintas técnicas y herramientas eficaces para la recopilación, procesamiento y análisis de la información teórica y de campo que se explicaran a lo largo del capítulo.

La segunda metodología de investigación es la denominada *Socio-Economic Approach to Management (SEAM)* o en español enfoque de gestión socioeconómica, creada en 1974, es un enfoque que combina la investigación con la intervención de aspecto socioeconómico e interdisciplinario, el cual se apoya del uso del enfoque cualimétrico pues se auxilia de herramientas y métodos de ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo).

Según Conbere y Heorhiadi (2011) el SEAM “funciona como un sistema que se dedica a cambiar las organizaciones de manera sistémica” (10 p.); y al igual que el enfoque cualimétrico, permite el tratamiento de los datos obtenidos durante el caso de estudio del

objeto de investigación, que por medio de un diagnóstico exhaustivo de la organización se comprende su funcionamiento, se detectan disfuncionamiento y las mejoras a realizar, para transformar al objeto de estudio con el perfeccionamiento de su desempeño.

Ambas metodologías se relacionan y se apoyan mutuamente para realizar un proceso de investigación que apoye la estructura de la información teórica y de campo, y llegar a un conocimiento que unifique el tema de investigación con el objeto de investigación para alcanzar distintas propuestas, soluciones y abrir nuevos temas de investigación.

El objetivo del proceso de investigación es transformar, completar y perfeccionar el conocimiento provisional en un conocimiento real y definir las condiciones que validen dicho conocimiento. (Savall. 2011. 184 pp.) Es decir, ayuda a construir el conocimiento conectando el caso de estudio<sup>5</sup> y la investigación obtenida desde distintas fuentes y materiales.

De esta manera, se busca que por medio de las metodologías de investigación descritas durante el presente capítulo, se creen conocimientos sólidos para comprender la innovación organizacional, así como su importancia e impacto en las MiPymes de servicio en el sector de las KIBS a través del caso de estudio de la empresa de consultoría denominada Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial (FASE); formando las bases para el desarrollo del proyecto a través de una estrategia metodológica, que por medio de la recolección de información teórica y material de campo, se transforme toda la información en una propuesta de innovación organizacional para la organización y se detecten los elementos que se requieren para convertirla en una organización innovadora.

La elección del tema de investigación es estudiar otras formas de innovación, como la organizacional, que permitan mantener a la empresa actualizada ante los constante cambios del entorno y creen las bases necesarias para la introducción de otro tipo de innovaciones; ayudando en la supervivencia, su crecimiento y el éxito con la mejora de su rendimiento y desempeño, y desarrollando las capacidades organizacionales necesarias ante los entornos inestables.

---

<sup>5</sup> Por caso de estudio se hace referencia a la unidad de análisis u objeto de investigación, que en el caso del presente proyecto es la empresa FASE.

A continuación se explica con mayor detalle cada una de las metodologías de investigación, el alcance de la investigación, los métodos de indagación, la construcción de conocimiento, la estructuración de la información y la estrategia metodológica usadas para el desarrollo del proyecto.

## 2.1 Tipo de Investigación

El proceso de investigación del presente proyecto se realizó a través de un enfoque cualimétrico también denominado enfoque mixto o híbrido, el cual combina los enfoques cualitativo y cuantitativo, desde la mezcla de sus perspectivas hasta el uso de sus métodos, técnicas, herramientas y conceptos. (Enrique y Argota, 2016. 154 p.)

De esta forma, relaciona y analiza los datos obtenidos de manera cualitativa con los datos generados de forma cuantitativa, triangulando la información durante todo el proceso de investigación para responder a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis.

Para entender el enfoque cualimétrico, la veracidad y beneficios de su uso, es necesario comprender a profundidad cada uno de los enfoques por separado para entender la forma en que trabajan en conjunto.

El enfoque cualitativo, por su parte, busca la generación de conocimiento por medio del estudio y entendimiento de las cualidades y características de un fenómeno social, desde una perspectiva naturalista y holística que busca interpretar la realidad de las personas involucradas en el contexto y los fenómenos estudiados.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el enfoque cualitativo se define como

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es *naturalista* (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e *interpretativo* (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan). (9 p.)

A través de este enfoque el investigador puede comprender la complejidad de los fenómenos sociales, e interpretar la realidad por el significado que le dan los individuos que se desarrollan en el contexto de estudio.

Para el interventor el estudio de la realidad permite recabar los puntos de vistas, perspectivas, emociones y experiencias de los integrantes de la organización de manera individual y colectiva, a través de las entrevistas y la observación. Y en conjunto con el enfoque de gestión socioeconómica, el interventor-investigador estudia, recaba, procesa y analiza toda la información del caso práctico, para comprender el tema de investigación e identificar los disfuncionamientos que aquejan a la organización de estudio.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Hernández, Fernández y Baptista. 2006. 5 p.)

Se caracteriza por ser objetivo, estructurado, riguroso y buscar el máximo control durante todo el proceso de investigación, pues el investigador evita afectar o interferir en el objeto de estudio y minimizar la incertidumbre, por lo que sus resultados tienen un alto grado de confiabilidad y validez, ayudando a construir conocimiento sólido del tema de investigación y el objeto de estudio.

Desde este enfoque, se estudia y se comprueba la relación entre variables de una muestra por medio del razonamiento matemático, se recolectan datos numéricos del fenómeno de estudio, y se interpretan los resultados a través de procedimientos estadísticos, para someter a prueba la hipótesis y saber si los resultados validan o refutan dicha hipótesis; además, explican y predicen fenómenos identificando las relaciones causales y explicando cómo se percibe la realidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006. 5-6 p.; Savall y Zardet, 2011. 53 p.)

Por medio de este enfoque, el investigador-interventor puede dar recomendaciones o propuestas para solucionar problemas del objeto de estudio, con el entendimiento del fenómeno a través de datos e información numérica, interpretando los datos para su análisis.

Para el caso de este proyecto, el enfoque cuantitativo permite que el interventor realice un conteo de los disfuncionamientos presentados en la organización y su repetición de las frases

testimonio<sup>6</sup> entre los actores, con el objetivo de conocer que disfuncionamiento predomina y posteriormente deducir los costos ocultos que le genera a la organización.

El enfoque cualitativo y cuantitativo son entonces complementarios, formando así al enfoque cualimétrico o mixto, sin embargo, “cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y para conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos.” (Hernández, Fernández y Baptista. 2006. 16 p.)

Los resultados de las indagaciones teóricas y de campo en el enfoque cualimétrico necesitan de la realización de una triangulación de la información, donde los datos se convierten de cualitativos a cuantitativos o viceversa, posibilitando una mayor apertura a la interpretación del fenómeno de estudio (Enrique y Argota, 2016. 154 p.), y la posibilidad de mayores hallazgos en lo investigado.

En la siguiente tabla, se puede resumir y clarificar las características de cada enfoque y como amplían las ventajas y beneficios de usar el enfoque cualimétrico o mixto.

**Tabla 8. Enfoques de la investigación**

| ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN |                                          |                              |                                                            |
|------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                              | Cualitativo                              | Cuantitativo                 | Cualimétrico (Mixto)                                       |
| Características              | No réplica                               | Mide fenómenos               | Combinación de ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo. |
|                              | Se conduce en ambientes naturales        | Utiliza estadísticas         |                                                            |
|                              | Los significados se extraen de los datos | Emplea experimentación       |                                                            |
|                              | No se fundamenta en la estadística       | Análisis causa-efecto        |                                                            |
| Proceso                      | Inductivo                                | Secuencial                   |                                                            |
|                              | Recurrente                               | Deductivo                    |                                                            |
|                              | Analiza la realidad subjetiva            | Probatorio                   |                                                            |
|                              | No tiene secuencia circular              | Analiza la realidad objetiva |                                                            |
| Ventajas                     | Profundidad de ideas                     | Generalización de resultados | Amplitud                                                   |
|                              | Amplitud                                 | Control sobre fenómenos      | Profundidad                                                |
|                              | Riqueza interpretativa                   | Precisión                    | Diversidad                                                 |
|                              | Contextualiza el fenómeno                | Réplica                      | Riqueza interpretativa                                     |
|                              |                                          | Predicción                   | Mayor sentido de entendimiento                             |

Nota. Elaboración propia con base a Hernández, Fernández y Baptista, 2006.

<sup>6</sup> Las frases testimonio son todas aquellas declaraciones, opiniones, comentarios, experiencias o perspectivas que los actores de una organización tienen sobre distintos aspectos de su entorno y contexto, que son recabadas por medio de las entrevistas, en el caso del SEAM.

Una investigación con enfoque cualimétrico puede tener distintos grados de uso de cada uno de los enfoques, predominando uno más que otros, así como, una combinación de los dos durante todo el proceso de investigación, o puede comenzar con un enfoque y terminar con el otro.

El enfoque mixto cuenta con distintos tipos de diseño para el proceso de investigación, los mixtos complejos, en paralelo, de enfoque dominante o principal, triangulación o de dos etapas; estos tipos de diseño influyen en el grado en que está presente un enfoque u otro o la forma en que se combinan durante el proceso.

Para el presente proyecto de investigación predomina el enfoque dominante o principal, en donde “el estudio se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, la cual prevalece, y la investigación mantiene un componente del otro enfoque” (Hernández, Fernández y Baptista. 2006. 773 p.); esto presente tanto en la investigación teórica como en la aplicación del enfoque de gestión socioeconómica, especialmente en este último.

El SEAM o el enfoque de gestión socioeconómica es un proceso cíclico que está compuesto principalmente de cuatro fases de mejora: diagnóstico, proyecto, aplicación y evaluación, que trabajan por medio de una serie de ciclos periódicos en la resolución de problemas (ISEOR, 2013) a lo largo del proyecto.

Sin embargo, el actual proyecto de investigación aborda solo la primera fase del SEAM, el diagnóstico, el cual se realiza por medio la investigación-intervención, método de investigación cualitativo para la indagación de información y acceso a datos de un caso de estudio; y en menor medida de un enfoque cuantitativo, para el conteo y repetición de los datos derivados de las herramientas de investigación cualitativas, la entrevista semiestructurada, la observación directa y el análisis de documentos, de esta manera se hace uso del enfoque cualimétrico en el análisis de los resultados.

De acuerdo con Savall y Zardet (2011), el enfoque cualimétrico utiliza tres conceptos para la indagación, procesamiento y análisis de datos e información obtenida, la contingencia genérica, intersubjetividad contradictoria y la interactividad cognitiva, (52 p.) los cuales serán explicadas más adelante, durante la construcción del conocimiento, pues ayudan a su desarrollo y transferencia en la organización de estudio.

Así, el enfoque cualimétrico o mixto según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se caracteriza por las siguientes ventajas:

- Perspectiva del fenómeno más precisa, holística, integral y completa.
- Permite explorar el problema de estudio desde distintos niveles, así como comprender y evaluar más extensamente las dificultades y problemas.
- Clarifica el problema.
- Multiplicidad de observaciones, diversidad de fuentes, tipos de datos, contextos, ambientes y análisis.
- Potencia la creatividad teórica.
- Amplía el entendimiento de la investigación.
- Exploran y explotan más los datos y la información.
- Permite mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento. (756 p.)

El enfoque cualimétrico de esta forma, permite que el fenómeno de estudio se pueda comprender de manera global y a profundidad, a través del análisis simultaneo de datos cualitativos expresados en palabras clave, y, datos cuantitativos, expresados por números.

Esto permite la indagación y el entendimiento de todos los problemas y disfuncionamientos de la organización y entregar propuestas pertinentes a las necesidades de la organización, transformando su forma de trabajo, gestión y organización a una más innovadora y competitiva; y además, “permite aclarar explícitamente el significado profundo del conocimiento así producido” (Savall y Zardet, 2011. 52 p.), teórico y del caso de estudio.

### **2.1.1 Alcance de la investigación**

Ahora bien, la investigación desarrollada tiene un alcance descriptivo-explicativo-prescriptivo a lo largo del proyecto de investigación, los alcances pueden encontrarse en distintas fases del proceso, iniciando con uno y conforme avanza la investigación ir cambiando de alcance. A continuación se explican cada uno de los alcances y como intervienen en la investigación.

El primer alcance de investigación utilizado es el alcance descriptivo, el cual se caracteriza por profundizar en la descripción de los fenómenos, contextos, situaciones y eventos, ser específico sobre las características, propiedades y rasgos destacables del fenómeno, el perfil de los individuos inmersos en este y los procesos, describiendo las tendencias de los actores involucrados; además, se evalúan y miden las cualidades, conceptos y componentes de los fenómenos, detallando como son y se manifiestan (Hernández, Fernández y Baptista. 2006. 102-103 pp.), toda la información recolectada nos permite describir y especificar todos los datos relevantes del fenómeno de estudio.

Este alcance permite al investigador a través de la observación directa del objeto de estudio, dar más precisión a cada dimensión que compone al fenómeno, pues necesita un conocimiento profundo y manipular grandes cantidades de información sobre un problema específico del fenómeno para poder responder a las interrogantes “¿cómo es el fenómeno? y ¿cuáles son las características actuales del fenómeno?” (Tantaleán, 2015. 6-7 p.) Este alcance está presente al inicio de la investigación, durante la introducción al caso de estudio, pues permite entender a través de su descripción que problemática y fenómeno específico está ocurriendo en el objeto de estudio y como puede ser investigado a través de nuestro tema de investigación.

El alcance explicativo, por otra parte, se enfoca en descubrir y conocer a profundidad el objeto de estudio a través del análisis de los efectos, causas y relaciones, el cual, aporta una interpretación y explicación del fenómeno que se está observando por qué ocurre, su relación entre una o más variables y que condiciones lo manifiestan. (Hernández, Fernández y Baptista. 2006. 108 p.; Savall y Zardet, 2011. 139 p.; Tantaleán, 2015. 6 p.)

Además, permite al investigador obtener respuesta a las preguntas ¿por qué se presenta así el fenómeno?, o ¿a qué se debe tal o cual evento? (Tantaleán, 2015. 12 p.); asimismo, como es un alcance más estructurado, se relaciona con los propósitos de otros alcances, lo que permite describir, explicar e interpretar los factores identificados en el alcance descriptivo (Savall y Zardet, 2011. 143 p.) ayudando a mejorar el conocimiento y entendimiento completo del fenómeno estudiado; en cuestión del caso de estudio permite al investigador explicar las causas de los disfuncionamientos en la organización, porque se presenta y que condiciones hacen que se presenten y que impiden que sea una organización innovadora.

Por su parte, el alcance prescriptivo “constituyen un esfuerzo de predicción, a partir de los fenómenos observados y explicados, ¿qué recomendaciones puede hacer el investigador para transformar el objeto estudiado o predecir su evolución espontánea” (Savall y Zardet, 2011. 139 p.); es decir, busca que el investigador desarrolle y argumente propuestas, acciones, soluciones o recomendaciones de cambio o adición, influenciadas por la experiencia y vivencias del investigador. (Tantaleán, 2015. 16 p.; Savall y Zardet, 2011. 143 p.)

El alcance prescriptivo también puede trabajar con otros tipos de alcance para fundamentar y entender el fenómeno y poder dar propuestas reales al objeto de estudio, pues, cada propuesta se logra mostrando los errores y la solución dada para mostrar el cambio logrado o que se puede lograr a través de ella, y se logra respondiendo a la pregunta ¿Cómo debe ser...?, ¿O? (Tantaleán, 2015. 16 p.).

Según Savall y Zardet (2011), las soluciones o propuestas que el investigador de al objeto de estudio, y en este caso a la organización, pueden estar encaminadas a cambios en las herramientas de gestión, estructuras organizativas, adaptaciones del comportamiento y de las competencias humanas, cambios de política (143 p.), entre otras; pues de acuerdo con el tema investigación que se realice y las necesidades que surjan del caso de estudio, pueden proporcionarse otros tipos de soluciones o propuestas para mejorar determinados disfuncionamientos o maximizar el potencial de su cadena de valor.

En la siguiente tabla se muestra de forma resumida como cada alcance de la investigación, descriptiva-explicativa-prescriptiva, apoya al investigador a responder la pregunta que surgen durante los procesos de investigación, desde la indagación del material teórico y práctico, hasta el análisis, la creación de conocimiento y las propuestas para el caso de estudio; así como dar respuesta a la pregunta de investigación o la validación o refutación de la hipótesis.

**Tabla 9. Alcance de la investigación**

| <b>Alcances de la Investigación</b> |                          |                                       |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Descriptivo<br>¿Qué?                | Explicativo<br>¿Por qué? | Prescriptivo<br>¿Cómo?                |
| Observación<br>Inicial              | Posible<br>Explicación   | Posibles<br>escenarios de<br>solución |

Nota. Elaboración propia con base Savall y Zardet, 2011. 140 p.

Por consiguiente, la investigación a través de los alcances descriptivo-explicativo tiene como fin describir e indagar el fenómeno de la innovación organizacional y temas afines como el cambio, el aprendizaje y las estructuras organizacionales a profundidad y desde nuevas perspectivas; así como evaluar y analizar el contexto general de las MiPymes y las nuevas formas de trabajo (teletrabajo), especificando en las dedicadas a los servicios intensivos en conocimiento. Además, se describen y explican los problemas encontrados en la organización, sus causas y como lo perciben y afectan a los individuos, plasmándolos en seis dominios de acción con el enfoque de gestión socioeconómica, así como prescribir o proponer soluciones eficaces y eficientes que den respuesta y resultados de mejora para la organización.

### **2.1.2 Métodos y Herramientas de Indagación**

La investigación cualitativa, cuentan con distintos métodos o estrategias para el acceso y la obtención de datos, uno de ellos es la investigación-intervención, el cual según Savall y Zardet (2011) citando a David (2000) es un método interactivo y con intención transformadora, para el acceso de datos e información del caso de estudio; trabaja en el entorno donde los actores de estudio interactúa, y con apoyo de estrategias y herramientas de gestión, pueden transforman el contexto y las prácticas de gestión y organización (31 p.).

Mediante este método de investigación, el investigador puede acceder a distinta información, y conocer a profundidad el entorno y contexto actual de la organización de estudio, con el objetivo de examinar la situación real de la organización que está experimentando cada uno de los actores involucrados en distintas facetas y escenarios, y comprometerse a dar solución a los distintos problemas que estén enfrentado.

La investigación-intervención según Savall y Zardet (2011) inicia con la observación del objeto de estudio, identificando lo que está sucediendo en la organización, para posteriormente después de un exhaustivo análisis, inducir la transformación con la aplicación de cambios que den solución a las necesidades de la organización. (31 p.)

Todo el conocimiento originado durante este método de indagación es coproducido entre el investigador y los actores del objeto de estudio de forma simultánea, a través del proceso de interactividad cognitiva, el cual permite una confrontación e interacción entre todos los actores.

Como apoyo a la investigación-intervención, la información recolectada en el caso de estudio se obtuvo a través de tres herramientas de investigación cualitativa: las entrevistas semiestructuradas, la observación directa del investigador en el objeto de estudio y la revisión de los documentos organizacionales. Todos los datos recabados por medio de las herramientas se someten a una triangulación para tener mayor veracidad y fiabilidad de la información (Savall. 2011. 220 p.). En tal sentido, las herramientas utilizadas se describen y definen a continuación.

**Entrevistas Semiestructuradas:** “busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias.” (Álvarez-Gayou, 2003. 109 p.) Esta técnica permite obtener información del fenómeno estudiado y las opiniones de los individuos que en él se desarrollan, Se caracteriza por seguir una secuencia de temas y preguntas sugeridas a abordar durante el tiempo de la entrevista, designadas en una guía que sirve como herramienta de control, para asegurar que el entrevistador abarque cada uno de los temas que necesita correspondiente a la problemática y el objeto de estudio. Debido a la gran cantidad de información que resulta de esta técnica, es importante que el investigador utilice otro tipo de herramientas para asegurar que la información es clara, fidedigna y no entre en malas interpretaciones, como anotaciones o grabaciones de voz o video.

**Observación:** esta técnica apoya a “confirmar o informar y a precisar las ideas claves obtenidas.” (Savall. 2011. 203 p.) El objetivo es observar detenida y cuidadosamente el contexto de la organización, apoyando lo observado con notas o bitácoras, para evitar la pérdida de información.

**Revisión Documental:** está conformado por todos los documentos pertenecientes a la organización, donde se explican las normativas, objetivos, procesos, políticas, perfil de puestos, objetivos, entre otros. Es decir, todos aquellos documentos y manuales que nos permitan conocer, describir y analizar a profundidad a la organización, y al objeto de investigación dentro de ese contexto.

### **2.1.3 Participantes**

De acuerdo con el caso de estudio de la organización FASE, los actores están integrados por todos los miembros de la organización, un total de 22 personas; clasificada de acuerdo con su estratificación como una microempresa.

Para el SEAM, cada actor tiene un impacto significativo y de gran importancia para la eficacia y eficiencia organizacional (Conbere y Heorhiadi, 2011. 7 p.).

### **Unidad de análisis**

Hasta el momento en que se realizó todo el diagnóstico con la investigación-intervención, la organización FASE continúa manteniendo sus funciones y actividades administrativas de manera virtual, es decir, su modalidad de trabajo es remoto. Sin embargo, debido a la naturaleza de los servicios que proporcionan, algunas de las actividades de consultoría se realizan de manera presencial con las organizaciones que están trabajando, así como los talleres, reuniones de kick off y algunas reuniones del personal; debido a lo cual, el lugar depende de la ubicación del cliente o de la elección del lugar para el evento.

### **2.1.4 La Investigación-Intervención y el Enfoque de Gestión Socioeconómica para indagación del caso del estudio**

El enfoque de gestión socioeconómica (SEAM) es un proceso cíclico (ISEOR, 2013) de resolución de problemas y mejoras, que requiere dedicación un largo periodo de tiempo, y gran disposición y compromiso entre la empresa y el investigador, pues busca generar resultados en el corto y largo plazo a través de un enfoque estratégico e innovador, que persigue un desempeño sostenible por medio del trabajo en equipo.

Creado y desarrollado en Francia en el Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) por el Dr. Henry Savall y la Dra. Veronique Zardet, proponen una gestión global sustentable donde el potencial humano funge como principal factor en la eficiencia y eficacia a corto, mediano y largo plazo en la organización.

La investigación-intervención es una metodología del enfoque cualitativo, que el SEAM utiliza para aplicar el diagnóstico socioeconómico como un proceso transformador (Conbere y Heorhiadi, 2011. 7 p.), así como para recopilar información y crear conocimiento basado en el proceso de interactividad cognitiva entre los miembros de la organización y el equipo de investigación. A través de este proceso colaborativo y la interacción entre todos los actores, se genera conjuntamente el conocimiento necesario para obtener los resultados del diagnóstico y la investigación realizada.

Asimismo el diagnóstico de gestión socioeconómica, ayuda al investigador a identificar las causas de los problemas o disfuncionamientos que enfrenta la organización en distintas áreas y desde donde se originan cada una, para después, determinar los dominios de acción con mayor repetición de disfuncionamientos, y con ellos plantear propuestas que pueden ayudar a la organización a crear valor y mejorar en cada dominio de acción, en el caso de FASE además, se busca identificar aquellas oportunidades, en su estructura o gestión, que permitan impulsar a la organización hacia la innovación y crear una organización innovadora.

El papel del interventor radica en dirigir a los actores de la organización a identificar y reconocer los problemas y dificultades que tiene en la realización de sus actividades, y en su entorno y contexto, que impidan la adecuada realización de sus responsabilidades, para posteriormente encontrar colectivamente las mejoras que se pueden realizar para aumentar su desempeño individual y organizacional.

Por esta razón, para realizar este diagnóstico socioeconómico con el uso del método de investigación-intervención, es necesario entender el enfoque de gestión socioeconómico y sobre que bases trabaja.

#### ***2.1.4.1 El Enfoque de Gestión Socioeconómica y el Diagnóstico Socioeconómico***

El Enfoque de Gestión Socioeconómica (SEAM) se presenta como una metodología innovadora y flexible, capaz de adaptarse a las necesidades de cualquier sector, tamaño de empresa y cultura organizacional. Este enfoque, desarrollado por Savall y Zardet (2006), busca resolver problemas concretos en empresas, organizaciones públicas, privadas, industriales y de servicios, a la vez que promueve la innovación en conceptos, métodos y herramientas. (p. 6)

La clave del SEAM radica en su visión integral que abarca tanto los desempeños sociales como los desempeños económicos de la organización; estos dos aspectos, estrechamente relacionados y en constante interacción, son fundamentales para el éxito sostenible de cualquier entidad, pues no se limita a mejorar el desempeño de la organización, sino que también busca contribuir al desarrollo social y al bienestar de las personas.

Está orientado en “estimular el ritmo de transformación adecuado de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos” (Savall et al., 2008. 16 p.), en los que las organizaciones se encuentran inmersos, y por los cuales, es necesario o se les exige cualidades como la adaptabilidad, resiliencia, liderazgo, innovación, creatividad y flexibilidad; en su gestión, dirección, planeación y organización para continuar con su crecimiento.

Este enfoque a través de una intervención profunda permite analizar cómo las estructuras interactúan con los comportamientos de la dimensión humana. Esta interacción, a menudo compleja y dinámica, puede generar múltiples disfuncionamientos que se traducen en costos ocultos para la empresa, que impiden un mejor desempeño organizacional, afectan su adecuado funcionamiento e incluso ponen en riesgo la permanencia de la empresa.

Por lo tanto, considera al potencial humano como principal factor en la eficiencia y eficacia, para la mejora del desempeño económico de la organización; pero también el principal generador de los disfuncionamientos. Esta teoría sostiene que

Existe una interacción continua e inevitable entre la estructura de la organización y el comportamiento de los empleados. Esta interacción es tanto una fuerza motriz, esencial para la producción de bienes o servicios, como la causa de disfunciones. En otras palabras, es una explicación de las diferencias entre las operaciones observadas y las operaciones esperadas por los actores, que tienen objetivos específicos y conflictivos. (Savall. 2002. 33 p.)

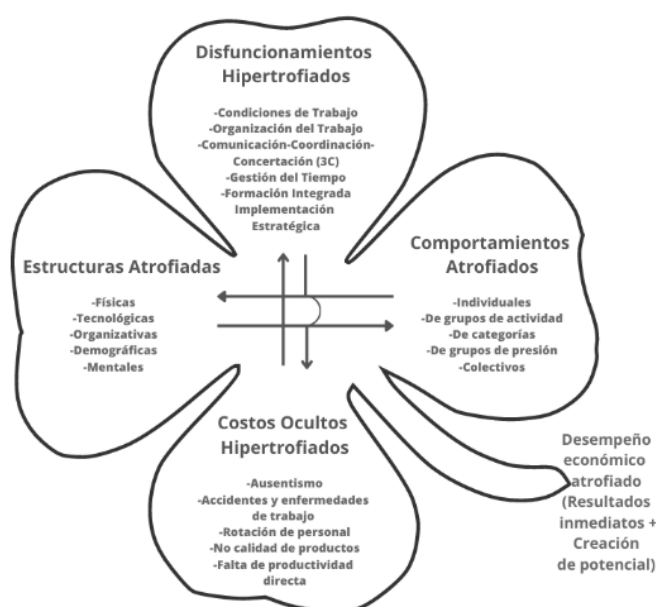
De esta manera, el SEAM con su enfoque holístico, ayuda a las organizaciones a identificar y comprender estos disfuncionamientos, diseñando estrategias o propuestas para minimizarlos y maximizar el potencial humano, con un ambiente laboral saludable y productivo, donde los actores se sientan motivados, comprometidos y valorados, y las

organizaciones pueden alcanzar el éxito sostenible, tanto en términos económicos como sociales.

Esta constante fricción entre las diferentes estructuras y comportamientos provocan divergencias entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real, derivando en los denominados disfuncionamientos.

Lo que conlleva considerar al factor humano como el principal acelerado o freno del crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que de él y de la ausencia de estructuras apropiadas derivan los disfuncionamientos. Lo anterior es plasmado por la metodología a través de un trébol, que facilita la interacción entre todos los términos y factores que derivan en los desempeños económicos atrofiados y la no creación de potencial, y permiten la realización del diagnóstico socioeconómico.

**Figura 31. El trébol de las cuatro hojas**



Nota. Adaptado de Savall et al., 2008. 137 p.

La intervención se adapta al ritmo que mantenga la empresa, y las acciones “garantizan a la estrategia de la empresa la óptima articulación de la intervención socioeconómica y resuelve los disfuncionamientos operativos y disfuncionamientos estratégicos”. (ISEOR, 2013).

Los disfuncionamientos son considerados enfermedades de la calidad integral de la empresa u organización (Savall, 2008), clasificados en seis dominios de acción: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación–coordinación–concertación (3C), gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica. Los cuales se podrán identificar a través de un diagnóstico socioeconómico a la organización, determinando cuáles son los que más afectan y cuáles son sus impactos en la gestión de la empresa. Estos seis disfuncionamientos son explicados a continuación.

**Tabla 10. Disfuncionamiento Hipertrofiados**

| <b>Disfuncionamientos Hipertrofiados</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Condiciones de Trabajo</b>                                | Condiciones física del trabajo, como las herramientas, materiales, ambiente, el entorno, los horarios y los factores de estrés.                                                                                                                                                         |
| <b>Organización del Trabajo</b>                              | Tareas y actividades realizadas de acuerdo con los organigramas y las funciones del puesto. Incluye la definición del trabajo y las organización de actividades.                                                                                                                        |
| <b>Comunicación-<br/>Coordinación-<br/>Concertación (3C)</b> | Hace referencia a los 3 niveles de intercambio de información. La comunicación como el intercambio de información que tenga o no carácter profesional. La coordinación como intercambio de información de carácter profesional. Y la concertación como forma de alcanzar los objetivos. |
| <b>Gestión del Tiempo</b>                                    | Eliminación de tiempo invertidos en tareas de poco valor añadido. Y planificación y organización de las actividades que aporten valor, de acuerdo con programas y tiempos establecidos para entrega de actividades.                                                                     |
| <b>Formación Integrada</b>                                   | Se refiere a las capacidades organizacionales, las evolución de los puestos de trabajo, el nivel de competencias y la formalización de actividades. Esto para evitar la repetición de tareas o evitar que directivos realicen tareas que pueden delegar y corresponden a otras área.    |
| <b>Implementación<br/>Estratégica</b>                        | Es la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa u organización.                                                                                                                |

Nota. Elaboración propia con base a la información de Savall et al., 2008. 165 p

El propósito es reducir, eliminar y prevenir los disfuncionamientos en la organización, para mejora la satisfacción de los actores internos y externos y el desempeño económico de la empresa, ya que el éxito de la estrategia socioeconómica depende de la aceptación del personal. (Savall & Zardet, 2009. 103 pp.)

Según Conbere y Heorhiadi (2011), el enfoque de gestión socioeconómica está compuesta por 5 fases:

1. Fase de negociación: se necesita un periodo de entre 3 a 8 meses para su realización; en esta fase se realiza el primer acercamiento y diálogo entre la dirección de la organización y el investigador del SEAM. Además, se firma un acuerdo de confidencialidad y acceso a la información, los actores y la organización.
2. Fase de escucha: el investigador dedica un periodo de entre 2 a 6 meses, en la recopilación de datos e información desde el enfoque cualitativo, por medio de entrevistas semiestructuradas, la observación directa y el análisis de documentos. Estas herramientas son base para la identificación de los disfuncionamientos y la escucha de las preocupaciones u opiniones de los actores, en un trabajo en conjunto.
3. Fase del efecto espejo: con la obtención de los datos de investigación cualitativa y los datos cuantitativos, se presentan los resultados a los actores, comenzando con los directivos y después con el resto de la organización, para realizar una retroalimentación con las partes interesadas. El SEAM mediante el efecto espejo, no busca un consenso, pues “supone que existe una multiplicidad de puntos de vista que coexisten en hibridación.” (Boje y Rosile, 2002. 15 p.)
4. Fase de experimentos: se propone, negocia y ejecuta una serie de propuestas de campo para resolver los problemas causados por los disfuncionamientos.
5. Fase de evaluación: se cuantifican los resultados y los cambios aplicados en la organización, para, al finalizar, evaluar la eficacia del proceso de cambio. (7 p.)

De acuerdo con las fases anteriores, la intervención realizada en el caso de FASE se quedó en la fase tres, el efecto espejo; sin embargo, también se hacen propuestas desde la perspectiva del investigador y el diálogo que se tuvo con los actores de la organización, pero no se negocian o se aplican, pues queda a criterio de la dirección los cambios que pueden efectuar después de su análisis.

El SEAM, está integrado por fases que permiten un “diagnóstico cuidadoso y metódico... para efectuar transformaciones en la relación disfuncional entre lo social y lo económico” (Boje y Rosile, 2002. 17 p.). De esta forma, el SEAM, “tiene en cuenta tanto a las personas como a las finanzas en el análisis. El resultado es una intervención que funciona con todo el sistema organizacional.” (Conbere y Heorhiadi, 2011. 6 p.)

Las tres primeras fases del SEAM, compone lo que llamamos diagnóstico socioeconómico, el cual, permite el clasificado de los disfuncionamientos para su análisis y evaluación, y el cálculo de los costos ocultos, determinando los gastos derivados de las tareas por el poco valor añadido y la no producción y creación de potencial. En el presente caso de estudio, los costos ocultos no fueron calculados, pues solo se buscó conocer qué problemas aqueja la organización y ofrecer propuestas de solución.

El diagnóstico socioeconómico es la primera fase de la intervención en el SEAM, realizada mediante entrevistas semiestructurada, observación directa y el análisis de documentos financieros y organizacionales, los cuales ayudarán en la recopilación de información para identificar todos aquellos disfuncionamientos relacionados con la dimensión humana que afectan el desempeño económico y social de la organización.

El diagnóstico socioeconómico, realizado a través de la investigación-intervención, se llevó a cabo por medio de los siguientes pasos para la indagación de la información:

1. Entrevistas semiestructuradas a todos los actores involucrados en la organización. Esto depende del tamaño y la disposición de la empresa, pues se pueden realizar en una solo área o en su totalidad.
2. Con los resultados de las entrevistas, y después de su procesamiento y análisis, se realiza el efecto espejo. La presentación se realiza dos veces, es decir, se presentó primero a los directivos y posteriormente al demás personal. La información presentada se ejemplifica por ideas clave realizadas a partir de las frases testimonio, tal cual como lo menciona el personal.
3. Con la información adicional adquirida en el efecto espejo, el investigador identifica lo no dicho, es decir, lo que los actores no dicen o se niegan a declarar, pero que investigador logra detectar. Así como, la opinión del experto.
4. Para finalizar, se redactan la matriz de convergencia y divergencias, donde se muestran los resultados de los disfuncionamientos más presentes en la organización.

Todos los disfuncionamientos identificados durante las fases del diagnóstico son dichos por los actores de la organización (Savall y Zardet, 2009. 26 p.), y después expuestos a ellos mediante el efecto espejo, pues se busca su reconocimiento por parte de los actores para poder buscar soluciones y actuar sobre ellos. No obstante, los disfuncionamientos no solo

son reconocidos por los actores hasta el efecto espejo, desde el inicio del diagnóstico, principalmente la dirección, va identificando los problemas que están presentando y comienza a aplicar soluciones.

Sin embargo, el efecto espejo permite tomar conciencia de la importancia de los disfuncionamientos y los costos ocultos que aquejan a la empresa. Además, apoya en la aceptación del personal de la organización para la colaboración con los interventores y comprender los principales problemas y retos que enfrentan. (Savall et al., 2008. 164 pp.)

Con respecto al efecto espejo, el objetivo es poder obtener la información completa para desarrollar la opinión del experto y la canasta de soluciones, las cuales permiten determinar las acciones que se lleva a cabo contra los disfuncionamientos, detectando las causa raíz de los problemas.

Lo anterior se realiza por medio de la arquitectura de intervención, constituida por el método horizontal y vertical o proceso HORIVERT, el cual busca integrar los niveles de la estructura organizacional, en dos acciones, la horizontal integrada por los directivos y ejecutivos, que son los principales responsables del cambio y desarrollo de la organización; y la acción vertical que está integrada por los mandos intermedios, técnicos, empleados y operarios (ISEOR, 2013). Conformando el enfoque en que se realizó el trabajo de intervención y la forma en que se abordó la estructura de las entrevistas y efecto espejo.

Con la identificación de los disfuncionamientos presentes en la empresa se podrá evaluar las repercusiones financieras que ocasionan, trayendo consigo dos consecuencias: 1. Mayores gastos en tareas con poco valor añadido y que ayudan a compensar la falta de calidad. Y 2. Lo que no se produce y, por lo tanto, no se gana, y la poca creación de potencial, debido a una inadecuada estrategia. (Savall et al., 2008. 21 p.)

Las herramientas de gestión socioeconómica explicada, “proporcionar a los ejecutivos los medios indispensables para mejorar de modo continuo la organización y el desempeño de la

empresa, impulsando la realización de actividades con alta creación de potencial<sup>7</sup>.” (Savall et al., 2008. 24-25 pp.)

El enfoque de gestión socioeconómica contribuye al análisis de las estructuras de la organización y su interacción con los comportamientos de la dimensión humana, que dan como resultado múltiples disfuncionamientos; el conocimiento de estos disfuncionamientos va a permitir a la organización preparar a sus integrantes para reconocer que el cambio y la adaptación son necesarias para evolucionar y permanecer al corto y largo plazo.

Por lo tanto, la organización debe generar la capacidad de enfrentar a los cambios y acciones a realizar frente a los disfuncionamientos y a la influencia de su entorno externo, así como crear y difundir conocimiento de las mejoras para la gestión, y optimizar el desempeño económico y social; a través de una estrategia socioeconómica que apoye la permanencia y el crecimiento de la organización.

## **2.2 Construcción del conocimiento y la investigación**

El conocimiento se construye estableciendo conexiones entre el razonamiento formulado en el objeto de investigación y la información extraída de los materiales de investigación. (Savall. 2011. 183 p.) Todos estos elementos y la información que conforma el conocimiento requieren que se vinculen, interrelacionen y conecten para crear el estado provisional del conocimiento que se encuentra aun de forma parcial e imperfecta.

La generación del conocimiento es pues, un proceso largo que requiere de mucho tiempo, atención y cuidado en cada uno de los pasos para su construcción, pues de esto depende la calidad y la solidez del conocimiento y en general la respuesta a la pregunta y la solución o propuestas al proyecto de investigación.

Ahora bien, para llegar a un estado real de conocimiento dentro del proceso de investigación, se requiere que el investigador complete y perfeccione todo el material bibliográfico y experimental recolectado, así como validar y analizar toda la información (Savall. 2011. 183

---

<sup>7</sup> “La creación de potencial se define como el conjunto de acciones que repercuten en los futuros resultados económicos de la empresa u organización, sin incidencias en los resultados inmediatos. Estas acciones incluyen inversiones tangibles e intangibles.” (Savall et al., 2008. 163 pp.)

– 184 pp.) adecuado al tema de investigación, lo que implica un proceso organizado y continuo de extracción de información relevante para responder la pregunta de investigación.

El conocimiento formado gradualmente a través de lo comentado con anterioridad, se le denomina núcleo duro de la tesis en la metodología utilizada. Este proceso secuencial permite analizar la información para detectar los patrones y relaciones en los datos, interpretarlos de acuerdo con el significado que tienen en el marco del proyecto y generar conclusiones a la pregunta de investigación, formando así nuevos conocimientos que podrán ser presentados y comunicados en los resultados finales del proyecto de investigación.

Dentro de este desarrollo, la metodología de investigación incluye cuatro herramientas que guían la intención y coherencia, además de evitar las divagaciones durante todo el proceso de investigación, las cuales son: el cuerpo de la hipótesis, el objeto de investigación, la hipótesis central y el hilo conductor. (Savall. 2011. 185 pp.)

Por otra parte, como apoyo y complemento a la construcción del conocimiento correspondiente al material experimental o práctico se lleva a cabo un proceso de construcción de conocimiento genérico, que involucra una contingencia genérica, la intersubjetividad contradictoria y la interactividad conectiva, bases para la realización del enfoque de gestión socioeconómica, metodología utilizada para la investigación-intervención del caso de estudio.

Según Savall (2002), estos tres conceptos permiten el desarrollo del conocimiento genérico y a su vez el núcleo duro de la tesis, así como la transferencia de conocimiento; lo cuales se describen como:

1. Contingencia genérica: son las soluciones estructuradas y trabajadas por todos los individuos que se encuentran dentro de la organización.
2. Intersubjetividad contradictoria: son las afirmaciones subjetivas o contradictorias que los individuos reconocen y comparten con los demás. El objetivo es confrontar todos los puntos de vista a través de un debate entre todos los individuos.
3. Interactividad conectiva: postula que el conocimiento no pertenece a un solo actor, sino que se forma por la interacción entre dos o más individuos. (111 p.)

Mediante estos tres conceptos el interventor extrae la información necesaria para la investigación, conociendo a mayor profundidad al objeto de estudio; y utilizándola para su análisis, creando así su propio conocimiento que ira formado y correlacionando con lo adquirido de manera teórica.

Asimismo, todo el proceso de investigación se va desarrollando a la par con la creación del conocimiento, el cual está compuesto por: planteamiento del problema, pregunta de investigación, hipótesis, objetivos, cuerpo de la hipótesis o arborescencia e hilo conductor (Savall. 2011. 219 pp.); estas herramientas apoyan la estructuración y guían el proyecto de investigación con la información bibliográfica y la obtenida en la práctica.

La investigación se comienza con determinar el objeto de investigación, identificando los autores, teorías e información relacionada con la problemática que se esté abordando; utilizando herramientas digitales y físicas como Google Academy, bibliotecas digitales, libros, artículos o revistas; que ofrezcan información fidedigna, veraz y confiable que aporten conocimiento pertinente y entendibles al objeto de investigación.

Cuando se tiene una base confiable de conocimiento sobre el problema de investigación, se inicia el planteamiento de la problemática, donde se expone de manera general a particular el tema de interés, abarcando desde el motivo que lo origina hasta su importancia; de forma general, se describe tanto el objeto de estudio como el campo de investigación.

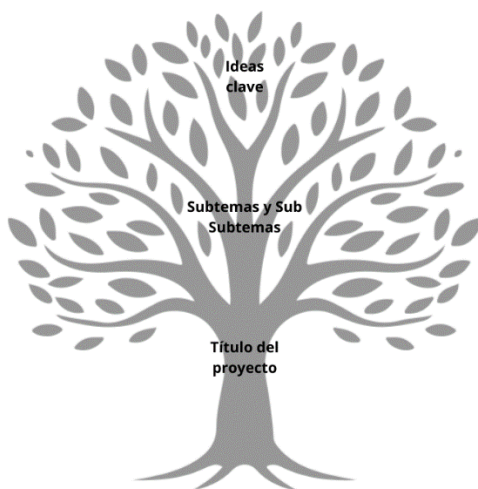
Posterior a la problemática se plantea la pregunta de investigación, la cual es el origen y dirección del proceso de investigación, puesto que define el objeto de investigación y es una guía para la recopilación y análisis de la información que apoya a responder de forma clara y satisfactoria la pregunta y al finalizar el proyecto a definir las conclusiones y recomendaciones finales.

El establecimiento de la hipótesis central funge como la base para el desarrollo de la arborescencia, ya que con ella se comienza a determinar la información que se necesita recopilar, estructurar y analizar, para respaldar la hipótesis; siendo la idea fuerza de la problemática que se está investigando (Savall. 2011. 220 pp.). Por lo tanto la hipótesis y los objetivos de investigación dan dirección, estructura y un propósito al proyecto de investigación, son una guía de los que se debe investigar y lo que se busca alcanzar.

El cuerpo de la hipótesis, por otra parte, “permite al investigador formular y construir el estado provisional del conocimiento.” (Savall. 2011. 185 pp.) Siendo una representación material de la construcción del conocimiento; ya que apoya en el desarrollo del pensamiento, facilita el intercambio del dialogo y la interacción con los demás; además permite salir del aislamiento y comenzar con la recopilación de material de investigación. (Savall. 2011. 185 pp.)

Todos los temas recolectados o ideas clave<sup>8</sup> que apoyen a la investigación se clasificaron y estructuraron en lo que se denomina como el cuerpo de la hipótesis o arborescencia, en temas, subtemas y subsubtemas, los cuales se representa a través de un árbol, iniciando con el tronco o el título del proyecto, las ramas como los subtemas y subsubtemas, y las hojas que son todas la ideas clave, esta estructura facilita el entendimiento, la clasificación de las ideas de acuerdo a los temas y organizar de forma más sencilla el proyecto.

**Figura 32. Ejemplificación del cuerpo de la hipótesis o arborescencia**



Nota. Elaboración propia.

Esta herramienta apoya a la clasificación de los temas y de las ideas claves extraídas durante procesamiento de información, facilitando el entendimiento y la redacción de los capítulos que componen el proyecto de investigación. Conforme la recopilación de material teórico y

---

<sup>8</sup> Las ideas clave pueden ser genéricas, es decir, resultados validados o parciales de la hipótesis; o específicas procedentes de las fuentes de investigación bibliográficas o de campo.

práctico avanza, el conocimiento adquirido se refuerza ayudando a llegar a los resultados de la investigación.

La arborescencia desarrollada para este proyecto de investigación puede consultarse en el apartado de anexos 9.5, cabe destacar que la arborescencia se encuentra en constante evolución y modificación a lo largo del proyecto de investigación, por lo que solo se muestra el resultado final que permitió el desarrollo y finalización del proyecto de investigación.

Ya para finalizar el trabajo se realiza el hilo conductor, estructurado con dos a tres ideas fuerza que explica las etapas del proyecto de investigación de forma precisa, clara y resumida. Es un texto breve “que expone la lógica de la demostración y argumentación que el investigador infiere para seguir. Su estilo debe ser claro, bien construido y compuesto por palabras claves elegidas con precisión en oraciones concisas.” (Savall. 2011. 221 pp.)

Lo anteriormente expuesto, con otras herramientas que se explicaran a continuación, se utilizaron para la realización del presente proyecto de investigación, desde la construcción del conocimiento hasta la estructura, para llegar a los resultados que se esperan y se buscan.

### **2.3 Estructura de la Información**

Durante el proceso de recopilación de material bibliográfico y teórico, y la construcción del conocimiento, se adquiere una amplia acumulación de información, que necesita ser procesada y analizada para evitar divagaciones, malentendidos y enredos en el proceso de investigación.

Para evitar tales dificultades, la metodología de investigación propone la elaboración de fichas de resumen bibliográfico, cuyo objetivo es plasmar todas las ideas fuerzas recabadas que ayudaran a sustentar o invalidar la hipótesis, a través de citas textuales o paráfrasis; incluyendo en cada tabla datos bibliográficos de la fuente en que se adquiere la información (libro, artículo, enciclopedias, sitios web, ponencias, etc.), incluyendo la referencia bibliográfica en formato APA séptima edición para futuras consultas y evitar pérdidas de información; esta herramienta propuesta ayudo a inventariar todas las ideas recopiladas.

Posterior a las fichas se realizó el plan detallado de ideas clave o PDIC, el cual este compuesto de dos etapas, “la primera etapa consiste en elaborar tarjetas de ideas clave para cada sección,

subsección y subdivisión que aparecen en el diseño general. La segunda etapa consiste en asignar un orden específico a las ideas.” (Savall. 2011. 232 pp.)

En el PDIC se estructuran y clasifican todas las citas, paráfrasis e ideas propias, de acuerdo con el orden de la arborescencia, el cual debe incluir la nomenclatura del tema, subtema o subsubtema al que corresponde y el número de idea fuerza al que hace referencia.

En síntesis, las fichas de resumen bibliográfico y el PDIC contiene toda la información relevante de todos los materiales bibliográficos y de campo; la redacción se inició hasta que estas herramientas de apoyo fueron aprobadas por la asesora del proyecto. Por otra parte, todos los componentes que conforman el proyecto de investigación fueron evolucionando conforme se avanzaba y se tenía más entendimiento y conocimientos del tema.

## **2.4 Estrategia Metodológica**

La estrategia metodológica tiene como propósito ser un plan de acción que oriente los pasos a realizar de manera organizada y estructurada para lograr los resultados deseados y poder finalizar el trabajo de investigación, que durante todo el proceso fueron una guía de actividades que debían realizarse y completarse con éxito, de manera más eficiente y efectiva.

Mediante este plan, el investigador puede abordar el problema de investigación, responder a la pregunta y alcanzar los objetivos del proyecto, muestra la manera en que se diseñó y se llevara a cabo el proceso de investigación y la construcción del aprendizaje; por lo que se apoya de metodologías, técnicas, herramientas y métodos (explicadas con anterioridad) para recopilar, procesar y analizar la información recabada, y llegar al cumplimiento de objetivos.

La estrategia de investigación abordada se dividió en dos, una correspondiente al proceso de investigación teórica y la del caso de estudio, sin embargo, conforme fue avanzando la investigación, ambas estrategias convergen para crear el proyecto de investigación presente, por lo que ninguna de la dos se encuentra aislada de la otra, trabajan en conjunto para llegar el mismo fin.

A continuación se presentarán las estrategias metodológicas por separado, pues cada uno tiene sus propios pasos a seguir, independientemente de que trabajen en conjunto, ambas se fueron trabajando a la vez para evitar la separación de la investigación.

## **Estrategia metodológica del proceso de investigación teórico**

### **1. Recopilación de Datos**

- Selección del tema de estudio, la innovación organizacional, como una alternativa para mejorar la competitividad y el desempeño de las organizaciones, en tiempos de crisis.
- Consulta de la viabilidad del tema de investigación con el asesor de tesis y su debido impacto y potencial.
- En conjunto con la asesora, se realizó una revisión de la literatura sobre la posible problemática, y el tema de investigación; además, la asesora realizó recomendaciones teóricas sobre el tema.
- Recopilación de toda la información bibliográfica necesaria de libros electrónicos y físicos, artículos, artículos científicos, revistas, trabajos de investigación, reportes, entre otras cosas; de buscadores como Google Academic o Google, bibliotecas digitales como Bidiuam, o bibliotecas físicas.
- Para llegar a los autores principales del tema, se analizaron las referencias bibliográficas de distintos artículos relacionados con el tema, y posteriormente se hizo una búsqueda exhaustiva para recopilar la teoría principal.
- Para construir el sustento teórico se realizó una recopilación de la información de temas como: Contexto de las MiPymes, MiPymes de servicio, estratificación, KIBS y cadena de valor de las KIBS, teletrabajo, innovación, innovación empresarial, innovación organizacional, cambio organizacional, creación de conocimiento y aprendizaje organizacional y diseño y estructura de la organización. Y temas enfocados a las metodologías de la investigación.

### **2. Procesamiento de Datos**

- Se indago información sobre las MiPymes en el contexto de la pandemia del COVID-19, para poder definir y delimitar el problema de investigación, la preguntas, hipótesis y objetivos. Así como, una investigación teórica inicial para crear el protocolo de investigación.
- Elaboración del cuerpo de la hipótesis o arborescencia.
- Depuración de la información recabada sobre cada tema del sustento teórico y de campo.

- Fichas de resumen bibliográfico para destacar las ideas principales, en forma de citas, de la literatura seleccionada.
- Revisión de las fichas de resumen bibliográfico para desarrollar el PDIC.
- Desarrollo del plan detallado de ideas clave (PDIC), conforme las fichas de la teoría, del caso, y la arborescencia.

### **3. Análisis de la Información**

- Elaboración del capítulo Marco Teórico, donde se exponen a profundidad los temas que componen el sustento teórico de la investigación, conforme a la arborescencia y que respalde la hipótesis central.
- Redacción del capítulo de Estrategia Metodológica, Caso de Estudio, Discusión y Propuesta, Conclusiones e Introducción.
- Creación de valor a través de las propuestas en estructura, forma organizacional y cadena de valor.

### **Estrategia metodológica del caso de estudio**

La estrategia metodológica del caso de estudio se hizo con base el diagnóstico socioeconómico, herramienta propuesta por el ISEOR, que mediante la investigación-intervención, el investigador puede recopilar información y trabajar en conjunto con la organización de estudio.

#### **1. Recopilación de datos**

- Búsqueda del objeto de estudio, a través de acercamiento directo o por correo electrónico a distintas organizaciones catalogadas como MiPymes.
- Cuando la organización permite el acceso, el investigador programa una reunión con el líder organizacional para explicar e informar, el proceso y los beneficios de la aplicación e inicio del diagnóstico socioeconómico.
- Revisión de documentos a los que la organización nos permita el acceso, para conocer mejor al objeto de estudio.
- Desarrollo del proceso Horivert.
- Ingreso a la organización para recopilar datos de los actores del objeto de estudio por medio de las entrevistas semiestructuradas.
- Conocer y entender el estado actual de la organización.

## **2. Procesamiento de datos**

- Elaboración del perfil de la organización con base a la información recolectada.
- Trabajo conjunto entre el investigador y los actores para apoyarlos a identificar los cambios que han de realizar y las formas de aplicarlo.
- Revisión de la información preliminar del diagnóstico socioeconómico obtenida a través de las entrevistas para identificar las frases testimonio.
- Desarrollo de la presentación del efecto espejo, con la elaboración de las ideas fuerza.
- Implementación del efecto espejo a los directivos, y posteriormente a los operativos, para ampliar la recopilación, revisión y retroalimentación de la información.

## **3. Análisis de la información**

- Con los resultados del efecto espejo se obtiene el dominio de acción con más repetición de disfuncionamientos y que elementos necesitan mejorar y cambiar para que la organización pueda ser innovadora.
- Elaboración de la matriz de convergencias y divergencias para plasmar el resultado de todo el proceso del diagnóstico socioeconómico
- Con el análisis de los resultados del efecto espejo se desarrollan lo no dicho y el punto de vista del experto.
- Se desarrolla la canasta de soluciones, con resultados y propuestas preliminares, que ayuden a solucionar los disfuncionamientos de la organización.
- Se desarrollan propuestas con los resultados del diagnóstico, desde el enfoque de innovación organizacional, para transformarla en una organización innovadora.

De esta forma la estrategia metodológica sirvió de guía para la realización del proyecto de investigación; en la siguiente tabla se resume de forma detallada todos los pasos que se siguieron para el desarrollo del proyecto de investigación, así como las herramientas que se utilizaron para lograrlo; posteriormente, se presenta un diagrama de flujo que plasma con mayor entendimiento y facilidad todo el proceso de investigación.

Asimismo, se realizó un cuadro de estrategia metodológica con los objetivos de la investigación, para demostrar cómo cada uno de los pasos expuestos permiten el

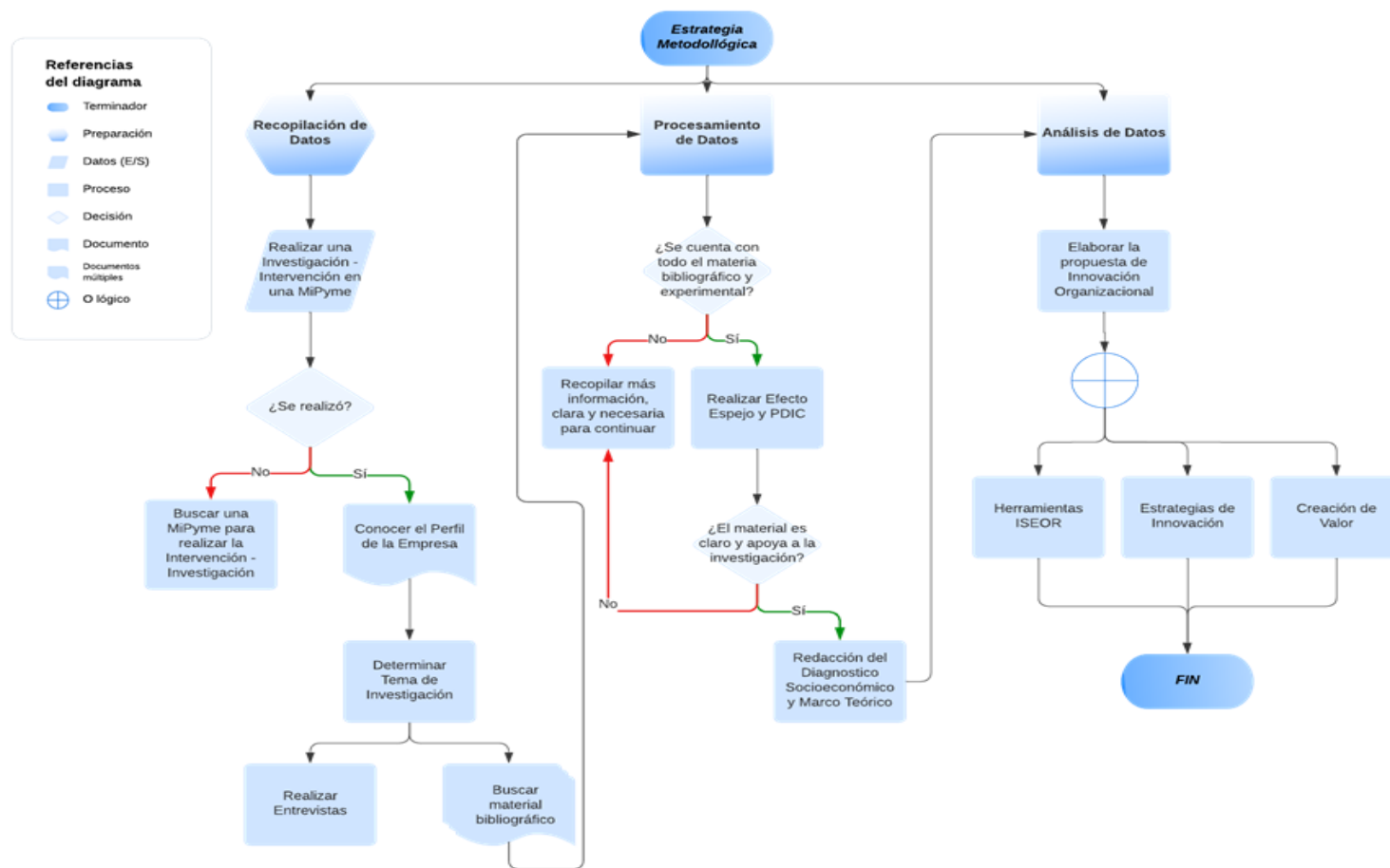
cumplimiento de los objetivos, el cuadro podrá encontrarse en la sección de anexos (anexo 9.4).

**Tabla 11. Tabla de Estrategia Metodológica**

| Recopilación de datos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Procesamiento de datos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Análisis de la Información                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección del tema de investigación.</li> <li>- Consulta de la viabilidad del tema de investigación con el asesor.</li> <li>- Identificación de la problemática</li> <li>- Revisión de la literatura sobre la problemática y el tema de investigación.</li> <li>- Búsqueda exhaustiva de material bibliográfico sobre los temas del sustento teórico y los enfocados a las metodologías de la investigación.</li> <li>- Búsqueda del objeto de estudio.</li> <li>- Acercamiento al objeto de estudio y primera reunión con el director general de la organización.</li> <li>- Revisión de documentos organizacionales.</li> <li>- Desarrollo del proceso Horivert.</li> <li>- Ingreso a la organización a través de una intervención-investigación</li> <li>- Realización de las entrevistas semiestructuradas con los actores del objeto de estudio.</li> <li>- Conocer y entender el estado actual de la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y delimitar la problemática, la pregunta de investigación, hipótesis y objetivos. Y la investigación teórica preliminar.</li> <li>- Construcción del protocolo de investigación.</li> <li>- Elaboración del cuerpo de la hipótesis o arborescencia.</li> <li>- Elaboración del perfil de la organización</li> <li>- Depuración de la información de cada tema del sustento teórico y de campo.</li> <li>- Elaboración de las fichas de resumen bibliográfico.</li> <li>- Verificación de las fichas de resumen bibliográfico.</li> <li>- Elaboración del plan detallado con ideas clave (PDIC).</li> <li>- Comprobación de la información preliminar obtenida por las entrevistas.</li> <li>- Desarrollo del efecto espejo y elaboración de las ideas fuerza.</li> <li>- Aplicación del efecto espejo a los directivos.</li> <li>- Aplicación del efecto espejo de los operativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración del capítulo del Marco Teórico.</li> <li>- Redacción del capítulo de Estrategia Metodológica, Caso de Estudio, Discusión y Propuesta, Conclusiones e Introducción.</li> <li>- Creación de valor a través de las propuestas en estructura, forma organizacional y cadena de valor.</li> <li>- Análisis de los resultados obtenidos en el efecto espejo.</li> <li>- Identificación de los dominios de acción con mayor repetición de disfuncionamientos.</li> <li>- Determinar las áreas a mejorar y los cambios que se pueden proponer al objeto de estudio.</li> <li>- Elaboración de la matriz de convergencias y divergencias.</li> <li>- Elaboración de lo no dicho y el punto de vista del experto.</li> <li>- Desarrollo de la canasta de soluciones y propuestas de transformación.</li> <li>- Creación de propuesta de acuerdo con los resultados del diagnóstico y el tema de investigación.</li> </ul> |
| Herramientas: Documentos empresariales, libros, revistas científicas, publicaciones, artículos, videos, conferencias, entrevistas, trabajos de investigación, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Herramientas: Estructurar y ordenar toda la información para el proceso de investigación teórico y de campo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Herramientas: Redacción del proyecto de investigación, la propuesta y la creación de valor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Nota. Elaboración propia.

Figura 33. Diagrama de Flujo



Nota. Elaboración propia

### **3. Caso de Estudio – Empresa FASE**

Mediante el desarrollo del presente capítulo, se exponen y describen los resultados obtenidos de la investigación-intervención y la aplicación del diagnóstico socioeconómico sobre la unidad de análisis, en la empresa de servicios Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial (FASE).

El propósito es presentar el comienzo del caso de estudio, desde el primer acercamiento a la organización, hasta la identificación de la estratificación, diseño y estructura organizacional, y lo obtenido a través del diagnóstico.

El diagnóstico socioeconómico proporcionado y utilizado por el modelo de gestión socioeconómica, es la herramienta principal para la realización de la investigación, pues es fundamental para realizar el acercamiento y la intervención a la unidad de estudio, con el objetivo de conocer y entender su funcionamiento, procesos, gestión y su capacidad de desempeño social y económico.

De esta forma, a través de entrevistas semiestructuradas, la observación y el análisis de documentos se podrán identificar los disfuncionamientos presentes en la organización y estudiar el tema de investigación, complementando el conocimiento teórico, con la información obtenida del estudio práctico; el cual, nos ayuda a entender la importancia y la necesidad de aplicación de la innovación organizacional en la creación y mejora de nuevos procesos, prácticas, métodos, capacidades, formas de organización, trabajo y diseño organizacional, que impactan directamente en la mejora de los desempeños, la competitividad, el crecimiento y la supervivencia ante tiempos de crisis.

Enfocada en MiPymes, empresas que ante la crisis sanitaria presentaron distintas dificultades para adaptarse al entorno y que no contaban con recursos económicos y conocimientos para implementar innovaciones; exponiendo la innovación organizacional como un factor primordial para mejoras en la empresa y la competitividad, que apoya al desarrollo de nuevas capacidades beneficiosas para continuar ante la complejidad de las situaciones externas a ellas, creando una organización que promueve y difunda la innovación.

A continuación se describen y explican los resultados del diagnóstico socioeconómico de la empresa, y un panorama general de la situación actual de la organización.

### 3.1 Contexto de la Empresa

Como parte del desarrollo del diagnóstico socioeconómico, durante el primer acercamiento el interventor-investigador tiene como propósito conocer a la organización y entender su funcionamiento actual, mediante el perfil de la organización.

Además, a través del análisis del entorno interno de la organización se determinó la estratificación de la empresa en función de los parámetros estipulados en el diario oficial de la federación en México, con el fin de conocer de acuerdo con las ventas y el número de trabajadores en que estratificación se encuentra clasificada FASE; y poder trabajar sobre el conocimiento las dificultades y oportunidades externas e internas por las que puede atravesar.

También, el estudio, se enfocó en determinar la configuración estructural actual por la que se rige y trabaja FASE, para conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para realizar sus funciones con ellas, y poder adecuar su configuración a las necesidades actuales impulsadas por las circunstancias de su entorno social, económico y político y su transformación interna, con el fin de mantener su relevancia, competitividad y supervivencia.

#### 3.1.1 Perfil de la Organización

##### **Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial (FASE)**

*“Cuida a tu personal que ellos cuidarán a tus clientes”*

La empresa Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial o por su acrónimo FASE, dedicada principalmente a la consultoría estratégica y el asesoramiento, inició sus operaciones a finales del año 2019, por una iniciativa en conjunto por parte del director general el Mtro. David Pérez y la ahora directora de recursos humanos, la Dra. Andrea Silva.

**Figura 34. Logotipo de Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial**



Nota. Obtenido de FASE, 2021.

En conjunto crearon una metodología innovadora denominada FORU, por la cual se guía la empresa, implementando en las consultorías y los asesoramientos que ofrecen. Actualmente, han formado un equipo altamente especializado en distintas áreas integrado por 22 empleados, siendo los directivos y alguno de los operarios parte de los consultores, dedicados a ofrecer su experiencia y conocimiento en apoyo, acompañamiento y asistencia no solo a las organizaciones, sino también a los emprendedores, guiando su camino en la mejora de sus procesos y resultados para el logro de sus objetivos (FASE, 2021).

FASE trabaja de forma interdisciplinaria con un equipo altamente especializado, que se mantiene en constante actualización, por lo que ofrece intervenciones especializadas enfocadas en el fortalecimiento integral. Están enfocados en potenciar el crecimiento personal del capital humano de la empresa para que se pueda ver reflejado en la productividad de esta. Para ello detectan y potencializan las capacidades y habilidades de los integrantes de la organización, guiándonos a un mejor rendimiento.

FASE ha mantenido su innovación ante la época de crisis, ha logrado adaptarse a las circunstancias que del entorno externo ha presentado, tomándolas como impulso y oportunidades para seguir asesorando a las organizaciones y emprendedores., trabajando actualmente en 8 proyectos, que siguen incrementándose.

#### ***3.1.1.1 Misión***

Somos un grupo de profesionales enfocados en el desarrollo organizacional, mejorando la calidad de vida del personal a través del posicionamiento empresarial.

#### ***3.1.1.2 Visión***

Para 2026 ser la empresa especializada en el fortalecimiento empresarial con los mejores resultados comprobables que busca hacer un cambio positivo en el estilo de vida del empresario y sus colaboradores, dando como resultado una mayor productividad de la organización, con un gran compromiso social y un enfoque de mejora continua.

#### ***3.1.1.3 Valores***

- Confiabilidad
- Profesionalismo
- Liderazgo

- Trabajo en equipo
- Compromiso social

#### **3.1.1.4 Servicios**

FASE ofrece una diversidad de servicios enfocados a distintas áreas, guiados por personas altamente especializadas, no solo realiza consultorías estratégicas en diversos temas, también se enfoca en reuniones de Kick off y en acompañamiento y asesorías empresariales, de acuerdo con las necesidades de cada uno de estos servicios implementa su herramienta metodológica FORU y metodologías como DIN DON creado por un consultor estratégico de la empresa. Los servicios que ofrecen FASE están enfocados en tres áreas (FASE, 2021):

- **Servicio Emocional:**

- |              |                                    |
|--------------|------------------------------------|
| ○ Ansiedad   | ○ Angustia                         |
| ○ Depresión  | ○ Agresividad                      |
| ○ Adicciones | ○ Baja tolerancia a la frustración |

- **Servicio Físico:**

- |                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| ○ Fatiga Crónica         | ○ Trastornos alimenticios        |
| ○ Obesidad               | ○ Enfermedades cardiovasculares  |
| ○ Trastornos metabólicos | ○ Trastornos musculoesqueléticos |

- **Servicio Organizacional:**

- |               |            |
|---------------|------------|
| ○ Creatividad | ○ Talleres |
| ○ Innovación  | ○ Cursos   |

- **Servicio de Planeación Estratégica:**

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| ○ Marketing        | ○ Operaciones         |
| ○ Finanzas         | ○ TIC                 |
| ○ Recursos Humanos | ○ Derecho Corporativo |

- **Otros Servicios**

- Realización de un diagnóstico inicial (por grupos de edad y sexo, así como de morbilidades).

- Médicos generales de primer contacto.
- Centro de atención telefónica de primer contacto 24 h.
- Orientación médica inmediata.
- Médicos especialistas.
- Reconocimiento de urgencias reales y urgencias sentidas.
- Identificación de probables contactos por influenza y SARS-Cov2
- Talleres de capacitación enfocados a la previsión de enfermedades y al fomento de conductas favorecedoras de bienestar individual y empresarial.
- Apoyo nutricional grupal o individual.
- Orientación y capacitación física (Coach deportivo).
- Desarrollo y seguimiento de medidas preventivas de acuerdo con los grupos de edad y sexo con base al diagnóstico inicial.
- Realización de exámenes básicos de laboratorio calendarizados, con interpretación, gestión de medidas correctivas y preventivas para disminuir incidencias.

- **Reuniones de Kick Off**

- Las reuniones de Kick off se realizan quincenalmente con empresarios con el fin de generar una economía colaborativa, presentando objetivos y solución de problemas.

Las reuniones empresariales de Kick off se utilizan para presentar ideas, algún proyecto, ejecutar estrategias y atender problemas mediante objetivos establecidos; el objetivo es que la comunicación sea más clara y fluida, se alineen las ideas y se obtengan resultados más eficientes y eficaces. Se busca que todos los integrantes mantengan una misma visión, se aclaren dudas, se validen objetivos, plazos e ideas. (Giraldo, 2020)

Este tipo de reuniones benefician la motivación del equipo, alinean la relación con los clientes, aumentan el compromiso, estipulan los resultados esperados, para mantener al equipo comprometido con los objetivos y las metas.

- Talleres de acuerdo con las necesidades de las organizaciones bajo estudio.
- Masters of Business in the Street.
- GCMEX: Grupo de Consultores de México
- Membresía y suscripciones

### 3.1.1.5 Proyectos

Como proyectos se hace referencia

#### 3.1.1.5.1 Metodología FORU

Esta metodología está compuesta por una herramienta que se enfoca en la fidelización de los empleados mediante planes de acción que permita mantenerlos fidelizados para poder alcanzar las metas de rentabilidad establecidas por la organización.

Para ello, se evalúan los desempeños de los colaboradores internos, ya que estos impactan directamente en los resultados de la utilidad y el reconocimiento de la empresa, al ser el primer contacto con los clientes.

Esta herramienta denominada matriz FORU, compuesta por los conceptos de Familia, Ocio, Reconocimiento y Utilidad, busca “determinar las acciones específicas bajo las tomas de decisiones tácticas y operativas, dentro de su planeación estratégica”, obteniendo estos valores a través de una encuesta realizada a los mandos estratégicos. (Pérez, 2020)

**Figura 35. Matriz FORU**



Nota. Obtenido de Pérez, 2020.

Los factores con los que se compone la matriz FORU son (Pérez, 2020):

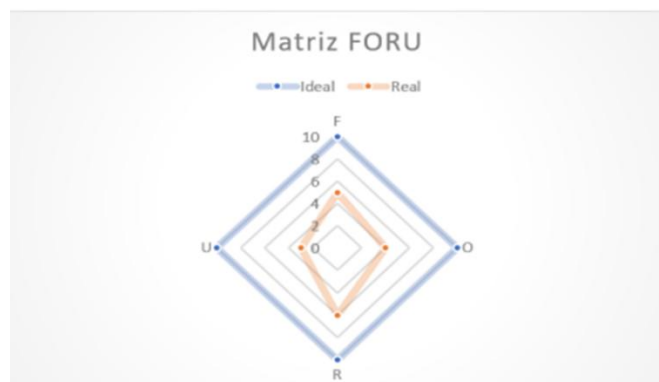
- Familia: se enfoca en la relación del colaborador interno con la empresa, su fin es que el trabajador mantenga un esfuerzo siempre y se sienta parte de la empresa. Las estrategias y tácticas a implementar se enfocarán en el cuidado del trabajador.

- Ocio: cuando el trabajador ya se sienta parte de la empresa, se buscan las actividades que los mantengan motivados y productivos, esto se refleja en la atención al cliente, manteniendo fidelizado al colaborador interno y a los clientes.
- Reconocimiento: se mide y evalúa el reconocimiento de forma externa, por parte de los clientes o competidores.
- Utilidad: al final se analiza la utilidad, mediante la generación de la fidelidad y lealtad, entre mayor sea esta por parte de los colaboradores internos y clientes mayor es el margen de utilidad.

La encuesta está compuesta por preguntas cualitativas y cuantitativas que serán medidas de acuerdo con la escala de Likert, está creada para ser aplicada por un especialista para poder evaluar y dar seguimiento a los factores de la matriz FORU, las preguntas pueden modificarse de acuerdo con el sector o la industria y fueron analizadas por expertos de cada área.

Realizadas las encuestas se determina el plan de acción, presentando los datos visualizados en un gráfico, para poder realizar los planes de acción a corto y mediano plazo que permitan cumplir el objetivo estratégico.

**Figura 36.** *Ejemplo de gráfico de radar FORU*



Nota. Obtenido de Pérez, 2020)

#### 3.1.1.5.2 Metodología DIN DON

Esta metodología fue creada por el consultor estratégico de FASE, el Lic. Emiliano Pérez es utilizada para incrementar la creatividad de los equipos de trabajo y dar soluciones más integrales.

Utiliza herramientas disruptivas y creativas que fomentan el conocimiento tácito. Permite una participación equilibrada y colaborativa, desbloqueo de la mente y busca identificar y resolver los problemas y objetivos de la empresa de forma colaborativa y con retroalimentación para que creen un plan de acción en equipo. Esta metodología no es propia de la empresa, pero el creador de ella es consultor estratégico de FASE, por lo que de acuerdo con las necesidades de la empresa, la consultoría o reuniones se realizan (¿in ¿on, 2020).

#### **3.1.1.6 Proyectos en desarrollo**

- Convención Anual
- Ebooks y libros en físico
- Gira Nacional
- Artículos en revistas científicas

#### **3.1.1.7 Mercado**

Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud empresarial (FASE), abarca un amplio mercado, poniendo a la disposición de clientes y posibles clientes una variedad de servicios y proyectos de parte de consultores especializados, su mercado se enfoca en:

2. Emprendedores y pequeños empresarios: atendiendo proyectos de incubación, aceleración de negocios, planes de trabajo y desarrollo de modelos de negocio.
3. Consultores independientes: atienden a consultores independientes que no cuentan con una firma grande y buscan el desarrollo del área en el que trabajan.
4. Pymes: atienden necesidades de consultoría, directamente con el dueño o los directores.

#### **3.1.1.8 Cartera de Clientes**

Desde que han iniciado, FASE ha incrementado los clientes que atiende apoyando con asistencias, consultoría y acompañamiento en las distintas áreas. Actualmente, tiene 8 proyectos de consultoría activos. Proyectos en desarrollo con otras empresas y clientes base que buscan sus servicios.

#### **3.1.1.9 Competencia**

La principal competencia de FASE está en todos los consultores independientes que se enfocan en la solución de problemas por sección y áreas específicas, además de consultorías que atienden el mismo mercado y entre las que se encuentran:

- Consultoría empresarial en México
- GPO Consultoría Empresarial

- Mezgo Consultoría Empresarial
- Muñoz Solé y asociado
- Kaplin

### 3.1.2 Estratificación de la Empresa

De acuerdo con lo explicado en el capítulo de MiPymes, la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, sostiene que la estratificación depende del sector al que pertenezca la empresa y los rangos entre el número de trabajadores y las ventas anuales.

La unidad de análisis (FASE) pertenece al sector terciario como una empresa de consultoría, específicamente en la subdivisión sector cuaternario; el cual se caracteriza por hacer actividades intensivas en la generación de conocimiento, el uso de tecnologías de la información y comunicación, y en investigación y desarrollo (I+D), por lo tanto, efectúan actividades altamente intelectuales en la prestación de servicios intangibles.

Según la tabla de estratificación, las microempresas del sector de servicios cuentan con un rango de hasta de 10 trabajadores, con ventas anuales de hasta 4 millones de pesos. Las pequeñas empresas de servicios cuentan de entre 11 y hasta 50 trabajadores, con ventas anuales que van desde los 4.01 hasta los 100 millones; y las medianas empresas, tienen de entre 51 hasta 100 trabajadores, con ventas anuales desde 100.01 hasta 250 millones de pesos.

En el caso de FASE, la empresa cuenta con un total de 22 trabajadores y ventas anuales que ascienden a los \$ 2,350,000.00 pesos; por lo que según esta información y los rangos proporcionados por la tabla de estratificación, en el caso de la empresa existe una discrepancia en los datos; pues, según el número de trabajadores está pertenece a la pequeña empresa, sin embargo, de acuerdo con las ventas anuales la empresa pertenece a una microempresa.

Por lo tanto, para determinar con exactitud la estratificación de FASE, se toma en cuenta la variable de tope máximo combinado, con la cual a través de una fórmula, se identifica con certeza el tamaño correcto de la empresa de acuerdo con el puntaje establecido por cada tamaño y sector. La fórmula realizada es:

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (\text{Número de Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Total de Ventas Anuales}) \times 90\%.$$

Conforme a los datos de la empresa FASE, la fórmula se establece como se muestra a continuación.

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (22) \times 10\% + (2,350,000.00) \times 90\%$$

Acorde a lo establecido por la ley, para obtener de forma correcta el resultado, las ventas anuales se dividen entre un millón, de esta forma se obtiene la cifra reducida a enteros y decimales, por lo que la fórmula quedaría.

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (22) \times 10\% + (2.35) \times 90\%$$

$$\text{Tope Máximo Combinado} = 2.2 + 2.115 = 4.315$$

Según el resultado, el tope máximo combinado debe ser igual o menor a lo establecido en variables. De acuerdo con la ley, el tope máximo de acuerdo con el sector de servicios y el tamaño es:

**Tabla 12. Tope Máximo Combinado**

| Tamaño  | Sector    | Tope Máximo Combinado |
|---------|-----------|-----------------------|
| Micro   | Servicios | 4.6                   |
| Pequeña |           | 95                    |
| Mediana |           | 235                   |

Nota. Elaboración propia extraída de DOF, 2009.

Obteniendo como resultado un puntaje de 4.315 del tope máximo combinado, estableciendo que la empresa pertenece al tamaño micro, entre la estratificación de las empresas.

### 3.1.3 Configuración Estructural

El diseño y la estructura organizacional son factores primordiales para el éxito de las organizaciones, y esenciales en el funcionamiento, división, control y coordinación de las actividades y recursos.

Sin embargo, estos dependen de las necesidades y obstáculos de la organización, contando con un diseño personalizado para cada empresa. Por lo que, cada elemento que lo conforma

tiene que dotar de flexibilidad y adaptabilidad a la organización para mantenerse en un proceso continuo capaz de evaluarse, rediseñarse y ajustarse de acuerdo con los cambios del entorno interno y externo, cuando sea necesario y conveniente para la organización.

Configurando una estructura óptima para el desarrollo y la aplicación de diversas capacidades organizacionales, como el aprendizaje, la adaptación al cambio y la innovación, aportando mejoras en el proceso de toma de decisiones, rendimiento, desempeño y competitividad.

Ahora bien, para identificar la configuración estructural de la empresa Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial, se utilizó el modelo de Mintzberg desarrollado en 1979, que se basa en dos premisas claves, la división del trabajo y la coordinación de tareas, para alcanzar las metas de la organización. (Pacheco, 2021).

Actualmente, la empresa FASE cuenta con una configuración organizacional de estructura simple, ideal para entornos dinámicos, sencillos e innovadores. Compuesta por una estructura orgánica flexible, adaptable a los cambios y una configuración abierta, lo que la convierte en una estructura adecuada para la realización de innovaciones, mejorando su competitividad.

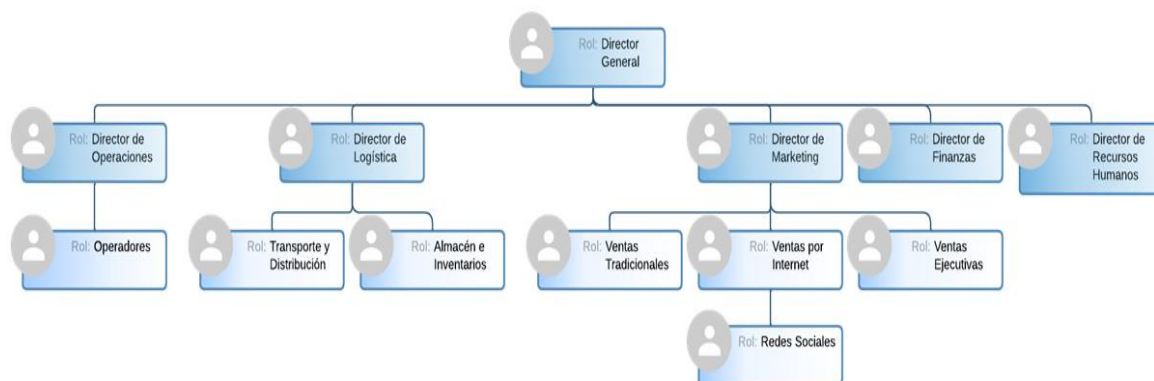
La estructura simple es adecuada para las pequeñas empresas y los emprendimientos, pues se caracteriza de una jerarquía pequeña, con una división del trabajo poco estricta y una mínima diferencia entre unidades. (Mintzberg, 2005. 348 - 355 pp.)

Para la empresa FASE, esta estructura es la adecuada para el contexto en que se desarrolló y su reciente creación, pues le permite ser flexible y adaptable a los cambios, una comunicación más directa en la jerarquía y una toma de decisiones más rápida, pues la autoridad recae el director general, lo que también lleva a que las líneas de autoridad y poder sean claras; y un menor costos es sus gastos administrativos y de personal, por su tamaño.

No obstante, lo ideal es que la organización guíe sus funciones de acuerdo a cómo se plasma una estructura simple, sin embargo, en realidad ninguna funciona tal cual a su configuración; como el caso de FASE, pues con el diagnóstico que se plasma más adelante, se evidencian varios disfuncionamientos relacionados con su jerarquía y estructura, que afectan a su vez otras áreas y factores de la organización.

De acuerdo con la anterior, la jerarquía organizacional de la empresa FASE, conforme a la estructura simple, se plasma a continuación.

**Figura 37. Organigrama FASE**



Nota. Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa FASE, 2021.

Como se puede observar, la estructura organizacional es plana, perfecta para las empresas que se encuentran en crecimiento.

De acuerdo con la actual configuración de la empresa, los elementos que la conforman son:

**Tabla 13. Configuración estructural FASE**

| Estructura Simple                |                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mecanismo de coordinación</b> | Supervisión directa                                                                                                                                                                            |
| <b>Parte fundamental</b>         | Ápice estratégico                                                                                                                                                                              |
| <b>Parámetros de diseño</b>      | Centralización<br>Estructura orgánica.                                                                                                                                                         |
| <b>Factores de contingencia</b>  | Joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del director general, escasa influencia de la moda. |

Nota. Elaboración propia con base a Mintzberg, 2005. 357 p.

### Mecanismos de Coordinación

- Supervisión Directa: en este mecanismo, FASE logra la coordinación de su trabajo en todos los niveles, cuando el directivo general se hace responsable del trabajo por medio de instrucciones y controlando las acciones de los trabajadores, para adquirir más poder.

### Parte Fundamental

- **Ápice estratégico:** conformado el director general ubicado en la parte superior de la jerarquía, así como los directivos de cada área. Se encargan de la supervisión directa de toda la organización, las relaciones con el entorno y el desarrollo de las estrategias de la organización. En FASE, este puesto lo tiene el Mtro. David Pérez como el director general, con el apoyo del Lic. Emiliano Pérez, el Dr. Mauricio Armando y la Dra. Andrea Guadalupe, los demás directores de área, exceptuando al director de marketing y logística. Las cuatro personas mencionadas anteriormente tienen mayor libertad de acciones, y toma de decisiones.

### **Sistemas de Flujos**

- **Autoridad Formal:** está presente en estructuras pequeñas y sencillas, que por medio del organigrama en la estructura organizacional se puede distinguir las posiciones, como se agrupan cada una y como fluye la autoridad. Sin embargo, no muestra las relaciones informales de la organización (Mintzberg 2005, 63 p.). En FASE, la autoridad no puede ser vista claramente, pues el diagrama del organigrama que se presenta no es cómo funciona la organización, ya que no cubren los puestos y las actividades que se señalan.
- **Comunicación Informal:** una de las mayores características de la empresa FASE es la comunicación informal, en donde se da más libertad en los procesos de decisión, y estos pasan por toda la organización, independientemente del sistema regulado. Su flexibilidad y rapidez en difusión permite que los actores mantengan una comunicación sólida fuera de la cadena de autoridad, la cual es indispensable para el éxito de la organización, pues estas relaciones informales son esenciales para crear lazos en la organización (Mintzberg 2005, 63 p.).

No obstante, FASE no sigue esta línea teórica, puesto que la única comunicación informal se da entre los directivos, pues son los únicos que mantiene una relación y comunicación informal constante, los demás actores de la organización no se conocen o mantienen únicamente relación con el director general o con solo un director de área.

### **Parámetros de Diseño**

- Centralización vertical y horizontal: La centralización señala que el poder de decisión se encuentra centrado en un solo individuo, que da como resultado un sistema de coordinación de toma de decisiones más preciso (Mintzberg, 2005. 218 p.). En la ampliación horizontal en FASE, un colaborador tendrá a su cargo la realización de varias tareas, principalmente esto se ve reflejado más en los directivos, ya que aparte de ocupar ese cargo, también se encargan de dar consultorías, cerrar negociaciones y buscar nuevos clientes. La ampliación vertical se ve muy reflejada en FASE, ya que los operarios, en lugar de dar resultados a su supervisor directo, lo realizan directamente con el director general.

### **Factores de Contingencia**

- Edad y tamaño: Pequeña y Joven
- Sistema técnico: Poco sofisticado
- Entorno: Sencillo y dinámico (virtual)
- Poder: Director general. Posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del director general, escasa influencia de la moda

Aunque la mayoría de las características de una estructura simple FASE las cumple, muchas de ellas no estaban bien establecidas, como se explicó anteriormente, lo que causaba disfuncionamientos que se vieron maximizadas por las circunstancias exteriores a ella, haciendo que la configuración de la empresa no sea sólida y que la organización no funcione adecuadamente.

La actual configuración de FASE cuenta con las características adecuadas para responder de forma eficiente y eficaz a los cambios, no obstante, esta deja de ser óptima cuando la empresa ha alcanzado un mayor crecimiento y estabilidad o cuando situaciones internas o externas a la organización influyen en ella, por lo que es necesario una nueva reconfiguración que le permita continuar siendo competitiva en el mercado.

Por otra parte, esta configuración deja de lado a los consultores de la empresa, esenciales debido a la gran participación que tienen en ella por los servicios que ofrecen y el sector intensivo en conocimiento en el que se clasifican. Pues solo se refleja el área administrativa y operativa, ya que todos los directores, y algunos de los administrativos capacitados y con

experiencia en distintas áreas son los que realizan las consultorías, además de sus responsabilidades establecidas en cada puesto que cubren, pero dependiendo del proyecto que realizan, son el equipo de trabajo que forman para las consultorías.

Tomando en cuenta lo anterior, la configuración de la empresa actual no refleja todas las funciones y puestos con los que cuenta la organización, haciendo necesaria una reconfiguración que se adecue a las funciones de la organización y que refleje claramente cada puesto y actividades, y a la vez sea la adecuada al entorno en que se están desarrollando, para enfrentar los cambios y adaptarse a las nuevas circunstancias.

### **3.2 Diagnóstico Socioeconómico**

El diagnóstico socioeconómico, herramienta del enfoque socioeconómico, permite el clasificado de los disfuncionamientos para su análisis y evaluación, determinando los gastos derivados de las tareas por el poco valor añadido y la no producción y creación de potencial.

Esta herramienta se considera como una fase de escucha, donde cada actor de la organización es responsable del origen de los disfuncionamientos, y la vez, el principal afectado. El objetivo del diagnóstico es apoyar a los actores a tomar conciencia de los disfuncionamientos, aceptando su existencia y las consecuencias que les ocasiona, pues ellos tienen la capacidad de crear las propuestas para solucionarlos (Savall. 2002. p. 38; Savall & Zardet, 2023. p. 227 - 228).

De esta forma, a través de entrevistas semiestructuradas y la observación, se podrán inventariar los disfuncionamientos presentes en la organización causados por estructuras atrofiadas y su interacción con comportamientos atrofiados, clasificados en los seis dominios de acción: condición del trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación (3c), gestión del tiempo, formación integrada y aplicación estratégica.

Estos disfuncionamientos producen un derroche de recursos y la pérdida de valor añadido, repercutiendo en el rendimiento sostenible, en los resultados de la empresa y la no creación de potencial, en el corto, mediano y largo plazo (Savall. 2002. 34 p.).

Así, el diagnóstico es una herramienta que impulsa el cambio y la transformación, siendo el factor clave los actores de la organización y la disposición de su dirección, en el desarrollo sostenible y la supervivencia de la organización.

El propósito de este diagnóstico es identificar las disfunciones que han surgido en la organización FASE como resultado de los cambios ocasionados por la crisis derivada de la pandemia, así como las necesidades de cambio, aprendizaje y transformación interna. Se busca analizar la información recopilada sobre estas disfunciones en cada área de acción a través de entrevistas semiestructuradas y observación directa, y al final proponer propuesta de solución preliminares a cada disfuncionamiento.

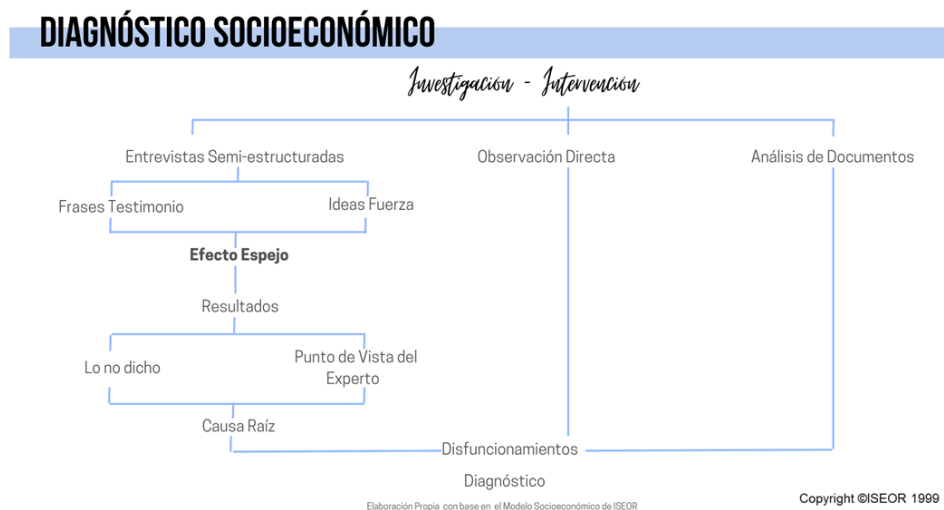
### **3.2.1 Proceso del Diagnóstico Socioeconómico**

El proceso del diagnóstico socioeconómico se realiza a través de una investigación-intervención, pues este método permite la recopilación, procesamiento y análisis de la información obtenida de la organización sobre los disfuncionamientos presentes.

Mediante este proceso, se pueden realizar y aplicar las herramientas de indagación, correspondientes a las entrevistas semiestructuradas, la observación directa y el análisis de los documentos, para obtener las frases testimonio y las ideas fuerza para la realización del efecto espejo y posteriormente llegar a la frecuencia de los disfuncionamientos por cada dominio de acción, y dar recomendaciones para solucionarlos.

En la siguiente figura se muestra el proceso general para la realización del diagnóstico de socioeconómico, reflejando cada paso que dio durante toda su aplicación y la identificación de los disfuncionamientos.

**Figura 38. Proceso del Diagnóstico Socioeconómico**



Nota. Adaptado de ISEOR 1999.

Los resultados de la investigación son obtenidos a partir de un proceso interactivo-cognitivo que postula la coproducción de conocimiento junto a los actores de la organización, durante la generación del diagnóstico.

Según Savall y Zardet (2023), el proceso del diagnóstico está dividido principalmente en dos etapas:

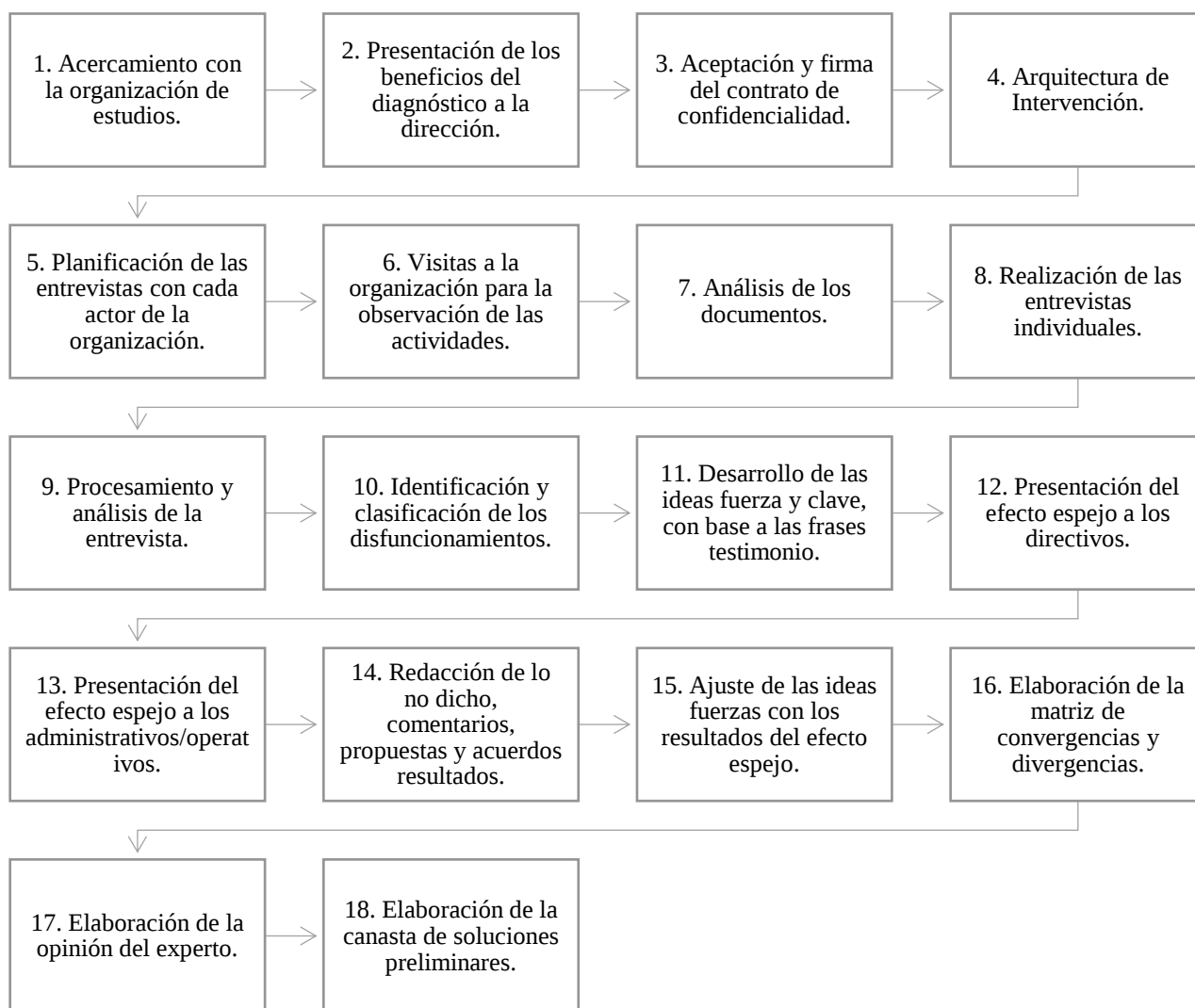
1. La primera etapa es resultado del análisis de las entrevistas y la observación, presentada por medio del efecto espejo, para recopilar opiniones y observaciones.
2. La segunda etapa está marcada por la opinión del experto, basada en la etapa 1 y los resultados obtenidos del efecto espejo. Se presenta por medio de la jerarquización de los principales disfuncionamientos y lo no dicho, que son los disfuncionamientos identificados por el consultor pero no expresados por los actores de la organización. (pp. 230 - 231)

De forma general, el proceso del diagnóstico socioeconómico siguió las etapas y el proceso anterior, pero dentro de cada una se efectúan otras actividades específicas que necesitan un detallado análisis de la información.

### 3.2.1.1 Fases del Diagnóstico Socioeconómico

Para el desarrollo y la correcta aplicación de todo el diagnóstico socioeconómico, se requirió de la ejecución de las siguientes fases:

**Figura 39. Fases de Diagnóstico Socioeconómico**



Nota. Elaboración propia.

Esta intervención-investigación, a través del diagnóstico y a lo largo de todas las fases, permitió identificar cada uno de los disfuncionamientos que sufrió FASE como MiPyme en México durante la pandemia y la crisis económica y social que resultó, así como los cambios internos en su organización, gestión y funcionamiento por la nueva forma de trabajo a distancia implementada.

### 3.2.1.2 Arquitectura de Intervención

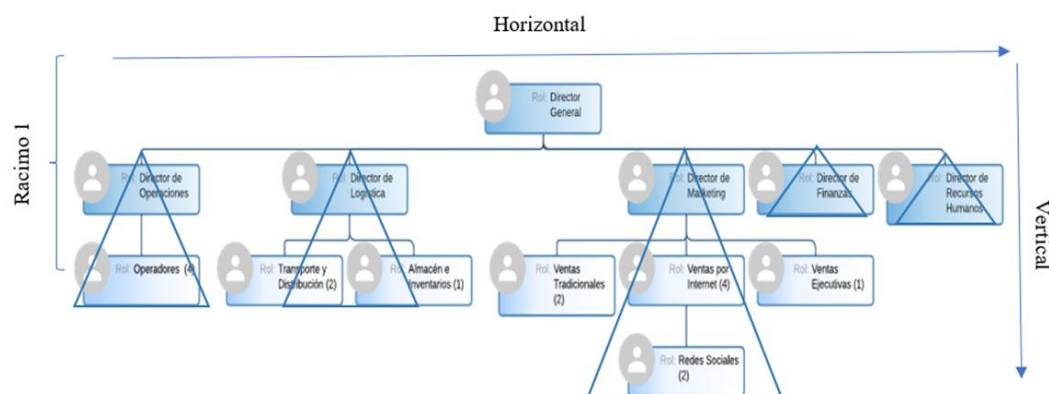
La arquitectura de intervención fue constituida por el método horizontal y vertical o proceso HORIVERT, el cual busca integrar los niveles de la estructura organizacional, en dos acciones, la horizontal integrada por los directivos y ejecutivos que son los principales responsables del cambio y desarrollo de la organización; y la acción vertical que está integrada por los mandos intermedios, administrativos, técnicos, empleados y operarios, el cual amplía la responsabilidad en los niveles de la estructura y promueve una formación integrada.

Creado por Savall y Zardet, esta técnica de intervención busca distribuir y aplicar por toda la empresa un desarrollo organizativo global “que integre los aspectos económicos y estratégicos de la dirección de la organización.” (Savall. 2002. 44 p.)

Para la empresa Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial, se realizó la siguiente arquitectura de intervención que nos ayuda a determinar la forma adecuada de realizar la intervención.

FASE al ser una MiPyme menor a 50 trabajadores, el proceso de intervención se realizará de forma integral, es decir, se realizará una fusión de la acción horizontal con la vertical, integrando así a toda la plantilla de trabajadores. Por lo que la arquitectura estará integrada solo por un racimo (acción horizontal) donde intervendrán únicamente los dirigentes, y cinco acciones verticales en las que se incluirán a los dirigentes y sus colaboradores directos.

**Figura 40. Arquitectura de Intervención FASE**



Nota. Elaboración propia.

Con la intervención, se logró determinar que los únicos puestos definidos son los directivos, por lo tanto, a continuación solo se presenta la descripción de esos puestos. No obstante, esto no los deja exentos de dificultades, pues hacen actividades que no corresponden a su puesto y reducen su valor, haciendo indispensable una reformulación de los puestos.

Los directivos son los responsables de transmitir a toda la organización la disposición de participar en el diagnóstico, siendo los responsables y el factor clave del cambio, de los resultados obtenidos, y de las soluciones propuestas. Es por eso que, a continuación, se da una descripción general de los puestos directivos, para entender que tipos de actividades realizan y cuál es la función que cumplen.

### **Descripción de Puesto**

#### **❖ Dirección General – Mtro. David Pérez Gómez**

Realiza negociaciones y búsqueda de nuevos clientes, mantiene contacto directo con los empresarios. Además de consultorías estratégicas, planes estratégicos y actividades generales de su puesto, el director general mantiene relación directa con todos los integrantes de la organización, ya que él es el responsable de delegar las actividades y todos los empleados responden ante él y se comunican directamente con él, saltando al director del área que les corresponde.

#### **❖ Director de Logística – Lic. Emiliano Pérez Romero**

Es parte de la consultoría estratégica, además es responsable de actividades de logística, coordinación y promoción de eventos, networking, atención a clientes y actividades de marketing. Trabaja solo en el área y es parte del ápice estratégico de la estructura de organización, apoyando en labores gerenciales.

#### **❖ Director de Operaciones – Ignacio Córdoba Navarro**

Es el encargo de efectuar actividades enfocadas en la producción de escritos de información y periodismo, sus actividades varían entre la fotografía, elaboración de boletines, comunicación directa en atención a clientes por medio de WhatsApp y Vía telefónica, promoción de eventos, publicaciones informativas, cobertura de eventos y entrevista a clientes.

❖ Director de Marketing – Erick Gerardo Quiñonez Cortes

Lleva a cabo actividades enfocadas al soporte de redes sociales, página web, diseño gráfico y artículos publicitarios. Ha tenido personas temporales a su cargo, pero se considera más como un integrante externo a la empresa.

❖ Director de Finanzas – Dr. Mauricio Armando Vélez

Es parte del ápice estratégico y uno de los consultores estratégicos de FASE, hace actividades enfocadas al análisis de proyectos, presupuesto y estudios comparativo, con otras empresas para ser más competitivo. También realiza negociaciones con empresa y búsqueda de nuevos clientes.

❖ Director de Recursos Humanos – Dra. Andrea Guadalupe Silva Méndez.

Es parte del ápice estratégico y de los consultores estratégicos, además efectúa actividades como asistencia empresarial, capacitaciones, evaluaciones de desempeño y todas las actividades correspondientes a su área.

### **3.2.1.3 Estructura de las Entrevistas**

La investigación se realizó desde la perspectiva cualitativa, a través de técnicas de investigación como la entrevista semiestructurada, la observación directa y el análisis de documentos, los cuales permitieron la identificación de los disfuncionamientos.

De acuerdo con Savall y Zardet (2023), cada una de las herramientas cumple con una función en específica para el consultor, la entrevista le permite obtener una descripción detallada de cada disfuncionamiento; la observación directa le ayuda a estudiar la repercusión de estos; y el análisis de los documentos le permite calcular los costos ocultos, confirmar y describir las repercusiones de los disfuncionamientos (p. 232, 240); y en el caso de FASE, conocer con mayor profundidad distintos aspectos de la empresa, como su política, estrategias, organigrama, servicios que ofertan, competencia y entender la metodología FORU, creada y aplicada en sus servicios, dependiendo del proyecto en el que trabajen.

En este diagnóstico solo llegamos a la etapa de identificación de disfuncionamiento y propuestas de solución a ellas, el cálculo de los costos ocultos no se efectuó, dejando una vía abierta para continuar con la investigación en la empresa.

Las entrevistas semiestructuradas son la herramienta principal y esencial para el estudio, se pueden realizar de manera individual o colectiva, y abarcar un tiempo de entre 30 minutos hasta una hora y media, dependiendo de la cantidad de personal a entrevistar y de los problemas y la información que se vayan recolectando, esto debido a que consultor recibe una gran cantidad de información que debe registrar y guiar la entrevista a lo que busca conseguir, evitando que haya desvíos en la información que no tengas gran valor para la investigación.

De acuerdo con la arquitectura de intervención, se programaron las entrevistas a los integrantes de la empresa, comenzando con todos los directivos. Las entrevistas se realizaron de manera online debido a las circunstancias presentes derivados de la pandemia. Cada entrevista se realizó a través de la plataforma jitsi meet proporcionada por la empresa con una duración de 30 minutos con 10 minutos de tolerancia entre cada una, por día se programaron de 6, 7 y 9 entrevistas.

Antes de la realización de las entrevistas, el director general aprobó la programación de cada una ellas, de acuerdo con la disposición de cada integrante, para evitar interferir en las actividades diarias de cada uno, siempre que fuera necesario se reprogramó las entrevistas

Sin embargo, por cuestiones de tiempo y disposición de los trabajadores de la empresa, muchas de las entrevistas fueron reprogramadas de acuerdo con la disponibilidad de los trabajadores. Se llevaron a cabo 22 entrevistas individuales con cada integrante de la empresa.

**Tabla 14. Planificación de las entrevistas.**

| FECHA                      | Núm. Total de Entrevistas | Dirección/Área                  | Núm de Personal por Área | Tiempo estimado                                                                               | Formato                                      | Técnica de recolección de información |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|
| Jueves 6 de Enero de 2022  | 6                         | 1. Director General             | 1                        | 30 min por cada entrevista, con una duración total de 3hrs, con 10 min entre cada entrevista. | Online, a través de la plataforma Jitsi Meet | Grabación y apuntes                   |
|                            |                           | 2. Director de Operaciones      | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 3. Director de Logística        | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 4. Director de Marketing        | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 5. Director de Finanzas         | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 6. Director de Recursos Humanos | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
| Martes 11 de Enero de 2022 | 7                         | 2.1 Operadores                  | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           |                                 | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           |                                 | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           |                                 | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 3.1 Transporte y Distribución   | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 3.2 Almacén e Inventarios       | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
| Jueve 13 de Enero de 2022  | 9                         | 4.1 Ventas Tradicionales        | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           |                                 | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           |                                 | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 4.2 Ventas por Internet         | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           |                                 | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           |                                 | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 4.2.1 Redes Sociales            | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |
|                            |                           | 4.3 Ventas Ejecutivas           | 1                        |                                                                                               |                                              |                                       |

Nota. Elaboración propia.

### Fuentes de información

La recolección de información principalmente se obtuvo de las entrevistas semiestructuradas y la observación directa, sin embargo, también se utilizaron otras fuentes que ayudaron a comprender el funcionamiento y la estructura de la organización.

**Tabla 15. Fuentes de Información**

| TIPO DE DOCUMENTO                  | FORMATO DEL DOCUMENTO |
|------------------------------------|-----------------------|
| Organigrama                        | Digital               |
| Lista del personal                 | Digital               |
| Datos generales de la Organización | Digital               |

Nota. Elaboración propia.

### Guía de la Entrevista

La guía utilizada para la realización de las entrevistas se basó de la propuesta realizada por Henri Savall y Veronique Zardet en 1989, en el libro como “Dominar los costos y los logros ocultos”. Esta solo es una propuesta de las preguntas que se deben abordar, así como los temas, subtemas y objetivos a lograr, es cuestión del interventor dirigir la entrevista para extraer la mayor cantidad de información a los entrevistados, las opiniones de cada uno de los trabajadores y la forma en que se estructura y organizan el trabajo, cerciorándose de que todos los temas se aborden. (Ver Anexo 10.4).

Cada uno de los cinco temas a tratar nos permite obtener información de los 5 dominios de acción por los que se maneja el Diagnóstico Socioeconómico, para de ahí, con su debido procesamiento de información realizar el efecto espejo y conseguir más información y retroalimentación de él; de esta forma se refuerza cada uno de los datos e información recolectada para continuar con su análisis, encontrando correlaciones y repetición de dificultades en la realización de su trabajo, derivando en los disfuncionamientos.

#### **3.2.1.4 Efecto Espejo**

De acuerdo con Savall y Zardet (2008) el efecto espejo “permite a los actores sociales comprender la necesidad de cambiar de actitud y prevenir los disfuncionamientos” (68 p.). El propósito es presentar los resultados de la información recolectada en las entrevistas, ordenada y clasificada por dominio de acción y de acuerdo con la arquitectura de intervención, en reuniones con los actores de la organización de estudio.

A través del efecto espejo se pretende conocer las opiniones de los actores, detectar lo no dicho y que cada integrante reconozca los disfuncionamientos que están presentando; así como la necesidad de cambio y de mejora en el desempeño social y económico, y las acciones a realizar para eliminar y prevenir dichos problemas.

Para la realización del efecto espejo, se realiza un procesamiento y análisis de la información recopilada por las entrevistas, a través de las siguientes actividades:

1. Revisión de las notas y grabaciones de las entrevistas, para analizar y seleccionar las frases testimonios de acuerdo con la frecuencia por disfuncionamiento y por cada actor entrevistado.
2. Clasificar las frases testimonios por dominios de acción.

3. Formular las ideas claves y después ideas fuerza por cada disfuncionamiento.
4. Ordenar las frases testimonios, ideas claves e ideas fuerza comunes detectados por dirección y administrativos/operativos.
5. Desarrollar la matriz de convergencias específicas, en la cual, se tabulan las ideas fuerza de acuerdo con el dominio de acción y la arquitectura de intervención.
6. Exposición de resultados de los actores divididos en dos reuniones, directivos y jefatura, y personal operativo; en ellas se recopila información que complemente el diagnóstico.
7. Desarrollo de los puntos de vista del experto, y lo “No dicho” por los entrevistados. El objetivo es hacer evidentes las raíces de los disfuncionamientos.
8. Para finalizar se realiza la canasta de soluciones, compuesta por propuestas o sugerencias de solución a los disfuncionamientos detectados por cada dominio de acción.

La información recopilada permite describir los disfuncionamientos, establecer la frecuencia y redactar el punto de vista del experto. Ayudando a hacerlos visibles, plasmarlos y reconocerlos por los integrantes dentro de la organización durante todo el proceso.

De este modo, el diagnóstico apoya en la evaluación y análisis integral de las anomalías en la organización, la cuales impiden una adecuada planeación estratégica y un desempeño social y económico equilibrado.

### **3.2.2 Resultados del Diagnóstico Socioeconómico**

En esta segunda parte del capítulo se describe la segunda etapa del proceso del diagnóstico socioeconómico, donde después del procesamiento y análisis de toda la información llegamos a los resultados del diagnóstico.

#### **3.2.2.1 Matriz de Convergencias y Divergencias**

La matriz de convergencias y divergencias específicas contiene la información de los disfuncionamientos en forma de ideas clave. Esta herramienta permite visualizar las coincidencias y discrepancias de los disfuncionamientos de acuerdo con la arquitectura de intervención dicha por cada actor y clasificado de acuerdo con el dominio de acción.

De esta forma, se presenta de forma más clara y concisa las dificultades que aquejan a la empresa e impiden el adecuado funcionamiento y desempeño de la organización, y hasta qué parte de la estructura avanza, está presente esta deficiencia y puede ser percibida como tal.

La matriz de convergencias y divergencia específicas de la empresa FASE, incorporada en el anexo 9.8, permitió además identificar en que dominio de acción se presentan más disfuncionamientos. Así como, conocer que la mayoría de las dificultades están presentes en el área directiva, pues la mayoría del trabajo recae en ella, y por la poca relación que existe con los demás integrantes de la organización.

Teniendo mayores convergencias en la gestión del tiempo y la aplicación estratégica, y mayores divergencias en la comunicación-coordinación-concertación.

### **3.2.2.2 Punto de Vista del Experto**

El punto de vista del experto representa la opinión del consultor sobre los “principales disfuncionamientos que ha percibido más allá de lo que han expresado los actores” (Henry Savall & Zardet, 2023. p. 228). Está integrado por los dominios de acción con más frecuencia de disfuncionamientos, y, por otra parte, las recomendaciones propuestas para el desarrollo de cada fase y dominio de acción.

De acuerdo con la matriz de convergencia, que concentra toda la información sintetizada de los disfuncionamientos obtenidos y analizados a través de las entrevistas y el efecto espejo, así como lo no dicho y lo detectado por el interventor, se puede concluir que los dominios de acción con el mayor número de disfuncionamientos presentes en la organización y que generaron mayor cantidad de ideas clave, se presentaron en el siguiente orden.

Lugar 1. Aplicación estratégica

Lugar 5. Formación Integrada

Lugar 2. Gestión del Tiempo

Lugar 6. Organización del trabajo

Lugar 3. Comunicación-coordinación-concertación

Lugar 7. Condiciones de trabajo

Los disfuncionamientos detectados por el consultor refuerzan los dichos por los actores de la organización, pues muchos de ellos se presentaron durante la realización del diagnóstico,

mostrando mucha renuencia a participar en cada una de las fases. Demostrando la desunión, la falta de identidad organizacional y una falta de estructura adecuada.

- Las opiniones entre los directivos y operativos sobre el espacio físico, y otros, no tenía convergencias porque no conocían las instalaciones.
- La mayoría de los disfuncionamientos son detectados por los directivos porque mucho de los operativos eran nuevos, se encontraban en capacitación y no conocían aún el funcionamiento y organización de la empresa.
- Hubo mayor participación de los directivos, pues el mayor trabajo recae sobre ellos.
- Resistencia a llevar a cabo las entrevistas y el efecto espejo.
- Incumplimiento de los horarios establecidos.
- Impuntualidad o inasistencia a las entrevistas y el efecto espejo.
- Falta de participación en las actividades.
- No conocen al director/supervisor de su área.
- Problemas en el liderazgo de la organización.

Un punto importante a destacar entre tantas dificultades, y un factor positivo, es que desde las entrevistas dos de los directivos lograron reconocer las deficiencias en su funcionamiento y gestión, y comenzaron a actuar sobre ellos.

Las recomendaciones ante los principales disfuncionamientos por cada dominio de acción se presentan en la canasta de soluciones preliminares, sin embargo, específicamente se pueden realizar tres grandes cambios que ayudarían a solucionar parte de los problemas más presentes en la organización, transformándola internamente y desde la raíz, para hacerla más resiliente y adaptativa a los cambios, y aumentar su ventaja competitiva. Estas propuestas se realizan desde la teoría de la innovación organizacional enfocada en la reconfiguración estructural, el cambio en la forma de organización y la cadena de valor, los cuales se describen y explican en el siguiente capítulo.

### **3.2.2.3 Lo No Dicho**

Lo no dicho expone los disfuncionamientos que el consultor logro identificar, que los actores nunca mencionaron, pero que tiene un gran peso sobre la organización, y alguno de ellos, dificulto la obtención de información valiosa para el estudio de la empresa.

- Había ingresos de personal reciente, por lo que no proporcionaban información de utilidad, pues apenas comenzaban a conocer la empresa.
- No conocían el puesto en el que estaban trabajando, y hacían actividades aleatorias.
- El periodo de capacitación era largo, y no aprendían actividades relevantes para la organización.
- Algunos actores no se consideran trabajadores de la organización, sino colaboradores externos.
- No existía un óptimo proceso de delegación de tareas.
- Las tareas de mayor valor las realizaban los directivos, incluso tareas que no les correspondían.

#### 3.2.2.4 Canasta de Soluciones Preliminar

En la siguiente tabla, se muestra las soluciones sugeridas a los disfuncionamientos que presenta la organización. Muchas de las soluciones se fueron construyendo entre los individuos de la empresa FASE y el interventor dentro del efecto espejo.

**Tabla 16. Canasta de Soluciones**

| Soluciones Sugeridas (Canasta de Soluciones) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dominio de acción                            | FASE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Condiciones de Trabajo                       | -Establecer un lugar físico para las actividades laborales que se necesiten de forma presencial; y determinar cuáles actividades continúan de forma remota con los acuerdos y contratos establecidos de acuerdo con la ley.                                                                                                                                                                                                    |
| Organización del Trabajo                     | -Asignar un esquema de trabajo más organizado, en plataformas gratuitas, que permitan la coordinación de las actividades.<br>-Realizar juntas por área o por grupos de proyectos para establecer objetivos y estrategias que han de aplicarse.<br>-Realizar minutas de los temas que se abordaron en las reuniones, para mantener un seguimiento de los objetivos que han de realizarse y revisarse en las próximas reuniones. |
| 3C                                           | -Mantener una comunicación con todos los directores de áreas o responsables de proyectos.<br>-Permitir un flujo de comunicación abierto por toda la jerarquía, que permita un aprendizaje organizacional.                                                                                                                                                                                                                      |
| Gestión del Tiempo                           | -Planificar con mayor antelación las reuniones y no mover las fechas, para que se puedan reunir todos los miembros de la organización.<br>-Comprometerse con los horarios establecidos para las reuniones o eventos a realizar, todo con antelación.                                                                                                                                                                           |
| Formación Integrada                          | -Realizar un perfil de los puestos, con la descripción de las actividades que se deben realizar para evitar actividades repetidas en las distintas áreas.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Aplicación Estratégica                       | -Desarrollar un Manual Organizacional, plan estratégico, perfiles de puesto y una configuración organizacional que permita una adecuada organización del trabajo y flujo de comunicación en toda la empresa.                                                                                                                                                                                                                   |

Nota. Elaboración propia con base a la información obtenida durante el Diagnóstico Socioeconómico.

El diagnóstico socioeconómico contribuyó a entender el funcionamiento de la organización, la forma de trabajo, como interactúan, coordina y cooperan; permitiendo un análisis en profundidad de las dificultades que atravesó la empresa ante cambios súbitos y drásticos, y como respondieron y se adecuaron a ellos. De esta forma, también se logró identificar las mejoras que pueden realizarse en su estructura y organización, para mejorar sus capacidades organizacionales, a unas más adecuadas y aptas a los tiempos pospandemia y las constantes evoluciones en el mercado, la tecnología y la sociedad.

Así mismo, se propuso soluciones adecuadas a sus disfuncionamientos, y se busca proponer transformaciones y cambios que se pueden efectuar en cuestión de innovación organizacional para mejorar sus desempeños, continuar siendo competitivos y prevalecer a largo plazo.

#### **4. Discusión y Propuesta**

En este capítulo se presenta la discusión y propuesta del proyecto de investigación, donde a través de la interpretación y análisis de los resultados obtenidos por medio de la intervención a la organización de estudio y los conocimientos adquiridos por medio de la investigación teórica sobre la innovación organizacional, se establece la conexión entre los hallazgos y se discuten las implicaciones de los resultados con la literatura existente recabada.

Este capítulo tiene como objetivo contribuir a la comprensión de cómo la innovación organizacional apoya la mejora de la capacidad de innovación de la empresa, transformando de manera interna la forma en que la organización funciona y opera, para hacerla más creativa y eficiente, y a su vez más competitiva, adaptable a los constantes cambios del mercado y su sector, y, al cumplimiento de sus objetivos, con la generación de ideas y soluciones innovadoras en el contexto de la organización de estudio, FASE.

Posterior a la discusión, se presentan las propuestas sugeridas en el marco de la innovación organizacional, donde se describen los elementos que necesitan de modificación o transformación de acuerdo con las necesidades de la organización y su entorno, que influyan directamente en su desempeño, rendimiento, competitividad, y sobre todo en su capacidad innovadora, para hacer de ella una empresa innovadora, que apoye en su crecimiento, cumplimiento de objetivos y ventajas competitivas, durante los tiempos inestables.

##### **4.1. Innovación organizacional en la MiPymes de servicios**

A lo largo de este proyecto de investigación se ha profundizado en diversos temas que apoyan el entendimiento del argumento central, de la organización de estudio, y, de los cambios que se pueden efectuar para mejorar diversos aspectos organizacionales; a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico socioeconómico, se logró conocer el estado actual de la organización, su forma de gestión, organización y funcionamiento, detallando sus fortalezas y deficiencias principalmente internas, permitiendo su análisis y relación con el tema de investigación.

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en entornos complejos y en constante evolución, donde recursos como el conocimiento y el uso de tecnologías de la información y la comunicación son fundamentales para el progreso y adaptación. Esto evidencia la

persistente necesidad de las organizaciones por transformar o modificar diversos aspectos y elementos internos, dado que diversas circunstancias de su entorno son influidas por cambios económicos, sociales o políticos, que pueden producir tiempos inestables y cambios inesperados, para los cuales, pueden no estar preparados o resistentes a ellos.

Uno de los mayores impactos que experimentó FASE fue la pandemia provocada por el COVID-19, que comenzó en el país a inicios 2020 y finalizó hasta mayo del 2023; la cual, llevó a una crisis económica y social, teniendo como consecuencia diversos efectos negativos internos, cambios en el consumo, la forma en que operan las organizaciones, etc., que hoy en día siguen perdurando y teniendo efectos secundarios, especialmente en FASE, pues impacto a solo poco tiempo de su apertura.

Durante la pandemia del COVID-19, no solo FASE se vio expuesta a esta crisis, las MiPymes en México enfrentaron diversos cambios para los que no estaban preparados. Estos cambios no solo afectaron su funcionamiento, sino que también fueron oportunidades emergentes que las pymes aprovecharon para mejorar el desarrollo de sus capacidades y las diferentes áreas de su organización, desde la introducción de nuevos productos o servicios, a procesos, métodos de gestión, organización o reconfiguración.

Ante esta crisis de gran magnitud, las organizaciones se vieron expuestas a grandes obstáculos para continuar funcionando, creciendo y prevaleciendo en el mercado, donde según Esparza Rodríguez (2021), “para enfrentar los efectos negativos causados por la pandemia de la enfermedad COVID-19, las posibilidades de supervivencia y adaptación de las empresas mexicanas se fundamenta en la innovación organizacional” (94 p.), pues trabaja en cambios internos para adaptarse a las condiciones actuales, y mejorar su desempeño y rendimiento a largo plazo.

Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial (FASE), es una empresa de consultoría, perteneciente al sector de servicio, los cuales “conforman la mayor parte de la economía, y... representan un porcentaje cada vez mayor de todas las actividades económicas.” (Miles, 2011. 301 p.)

De acuerdo con Cotec (2004; citado por Díaz, 2014), el sector de servicios tiene un impacto significativo en las economías desarrolladas y subdesarrolladas, descrito por Miles (2011) como heterogéneo debido a su extensa clasificación (p. 291).

En México, la actividad económica terciaria correspondiente al sector de servicios tiene dos subdivisiones, el sector cuaternario y el sector quinario, donde en cada uno se clasifican las diversas empresas dedicadas a servicios, que por su variedad en actividades apoya al fortalecimiento de los otros sectores (Arroyo y Cárcamo, 2009. 71 p.), lo que dificulta su estudio, pues no se puede estandarizar o generalizar.

FASE, de acuerdo con su actividad económica, pertenece al sector cuaternario correspondiente a actividades intensivas en la generación de conocimiento, nuevas tecnologías y la economía del conocimiento.

Debido a su extensa clasificación, los servicios son “cada vez más importante para la eficiencia económica, la modernización industrial, la creación de empleos de alta calidad y el crecimiento económico” (Arroyo y Cárcamo, 2009. 67 p.), lo que incrementa su importancia, tanto a nivel económico como social, en las naciones.

Miles (2011), denomina al servicio como “el proceso de aplicar recursos para crear beneficios, y se trata además de un proceso de coproducción en el que tanto el proveedor como el cliente realizan contribuciones y obtienen beneficios” (295 p.). Los servicios son de vital importancia para la economía, pues contribuyen al crecimiento económico, la creación de empleos, la innovación y la competitividad, debido a la amplia variedad de actividades económicas dirigidas a consumidores y empresas.

De aquí la importancia de que las empresas de servicios se mantengan actualizadas a las nuevas evoluciones del mercado y del sector, que sean resilientes y adaptativas a los abruptos cambios, y flexibles para continuar creciendo a pesar de las dificultades y obstáculos que su entorno externo e interno le ocasionan.

FASE como MiPyme de servicios, durante la crisis, paso por diversas dificultades y deficiencias derivadas del súbito cambio en la nueva forma de trabajo, que se denominaron disfuncionamientos, detectadas por medio de una investigación-intervención y la aplicación del diagnóstico socioeconómico, expuesto en el capítulo anterior.

Una de las principales modificaciones que no solo FASE efectuó, considera como innovación organizacional, es el teletrabajo o trabajo a distancia, como una vía óptima para continuar funcionando a distancia del lugar de trabajo establecido, pues llevo a una reformulación completa en la forma en que se llevan a cabo las actividades y el uso de herramientas y espacios, que aunque no fue del todo eficiente, si fue eficaz para responder a las circunstancias del momento.

Sin embargo, esta modificación también hizo que el estudio de los disfuncionamientos y las ejecución del diagnóstico socioeconómico fuera diferente, pues esta modalidad implicó complicaciones que también se veían reflejadas en la realización de las entrevistas y el estudio de la empresa, y muchos disfuncionamientos se vieron amplificados y relacionados directamente con el trabajo a distancia, y otros atenuados por la misma razón.

En consecuencia, esta nueva forma de trabajo hoy en día sigue prevaleciendo, así como otras, pues con el paso del tiempo y el levantamiento de restricciones, la mayoría de las organizaciones optaron por continuar con sus actividades en distintas modalidades, destacando la forma de trabajo mixta.

Este drástico cambio en FASE provocó distintos disfuncionamientos, pues transformo su forma de organización y funcionamiento para adaptarse a las nuevas restricciones y requerimientos de la crisis sanitaria, y, cambios en los hábitos sociales y económicos, para continuar prevaleciendo en el mercado.

Grosso modo, los disfuncionamientos resultantes derivaron del cambio en la modalidad de trabajo, y por deficiencias internas correspondientes a la estructura, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación y la aplicación estratégica, principalmente; pues aunque la estructura en la que opera es simple, caracterizada por su flexibilidad para responder a los cambios y distintiva de pymes, la organización padece de obstáculos como:

- No se ajustan a la jerarquía, los trabajadores no conocen a su jefe inmediato.
- Existe repetición de actividades.
- Saltos en liderazgo.
- Falta de objetivo, identidad y cultura organizacional.
- Deficiencia en la comunicación.

- Los perfiles y el puesto no corresponden con las labores que tienen que realizar.
- No hay seguimiento en actividades.
- Los directivos realizan varias tareas no correspondientes a su puesto.
- No hay compañerismo, pues, no existe relación, el trabajo es individualista.

Entre otras cosas que se describen con mayor profundidad en el capítulo anterior.

Estos disfuncionamientos son reflejo del poco avance que se tuvo FASE durante el periodo de la crisis sanitaria, de las dificultades que presentaron y de las mejoras que se pueden realizar.

El proceso de innovación organizacional nos ayuda a mejorar las deficiencias, tomar oportunidades y crear nuevas ventajas, con su uso como estrategia para crear valor a la organización, reconfigurar su estructura, forma organizacional y cadena de valor; necesarias para seguir creciendo y manteniendo relevancia en el mercado.

Entonces, debido al crecimiento prologando y vertiginoso del sector de servicio, “se crea la necesidad de que las empresas de servicios adopten la innovación como parte de su estrategia organizacional” (Díaz, 2014). No obstante, no son las únicas, las empresas que son más innovadoras tecnológicamente también lo son organizacionalmente, pues esta última sienta las bases en la organización para mejorar los procesos de otro tipo de innovaciones (Miles, 2011. 299 p.), y la introducción de innovación tecnológica provoca cambios internos en la organización, haciendo que una impulse a la otra.

Debido a la naturaleza y características del servicio, intangible y no acumulable, mantienen una alta interacción con sus clientes, ya que el servicio se produce en cocreación con ellos, ofreciendo un mayor valor. En el caso de la empresa FASE, no solo ofrecen el servicio de consultoría, sino que se transmiten diferentes conocimientos e información.

El servicio resultante y su calidad está en función y responsabilidad de la empresa y del valor que le dan al servicio, pero también de las aportaciones que da el cliente (Miles, 2011. 294 p.). Esto lo hace más personalizado a las necesidades y requerimientos de la empresa cliente.

Se considera que las compañías de servicios también contribuyen al desarrollo de soluciones y respuesta a necesidades, y el principal recurso para lograrlo es la creatividad, ya que fomenta la innovación, y a su vez, contribuye a “detectar oportunidades, generar ideas,

establecer mejoras, adaptarse a los cambios, modificar los procesos, los productos, la maquinaria o las formas de organización.” (Ramírez, 2012. 63 p.)

A pesar de que la innovación también es un factor fundamental e indispensable para la empresa de servicios, muchos estudiosos del tema, las consideran como escasamente o nada innovadoras en comparación de otros sectores.

Este mito sobre la poca innovación en las empresas de servicios viene de la falta de indicadores para medir el nivel de innovación en este sector, la relación que existe de solo destacar las innovaciones tecnológicas, y el considerar al sector manufacturero como el único mayor innovador, entre otras brechas que se describen en el marco teórico.

Aun cuando se sabe que la heterogeneidad de los servicios dificulta esta medición, así como la diferencia entre los distintos tipos de procesos de gestión de la innovación aplicados en los sectores, los distintos tipos de innovación que existen y se pueden aplicar (Corona, 2022; Miles, 2011. 291 p.), y, la delgada línea que separa el uno del otro.

La realidad es que las empresas de servicios sí realizan innovaciones, solo que en menor medida e intensidad que las empresas del sector manufacturero, pues la investigación y desarrollo (I+D), así como la innovación tecnológica en los servicios, es menos relevante y exigente.

Por lo que, según Miles (2011) y González, A. Jiménez, J.J. Sáez, F.J. (1997), las empresas de servicios se consideran como receptoras o adaptativas de innovaciones, creando mayores cambios solo para la empresa, no teniendo mucho impacto al mercado y nada al sector (288 p., 97 p.), provocando su difícil detección e invisibilidad cuando realizan innovaciones a los actores externos a ellas, y siendo únicamente percibidas por los actores internos de la organización.

No obstante, como FASE pertenece al sector de servicios intensivos en conocimiento o conocida como KIBS en inglés, la innovación que efectúen puede ser percibida por actores externos, cuando genera valor a sus clientes e introducen nuevo conocimiento, que pueden utilizar para mejorar sus procesos o solucionar dificultades.

Un claro ejemplo de soluciones que FASE aplico como consecuencia de los acontecimientos que atravesaron, es la nueva forma de trabajo y el empleo de herramientas digitales para la

organización, gestión, y comunicación de las actividades. Estas soluciones contribuyeron a continuar con sus labores, pero también se ven reflejadas en los disfuncionamientos, pues ocasionaron complicaciones para los trabajadores y la organización.

Sin embargo, cuando una organización decide llevar a cabo innovaciones organizacionales, le otorga la capacidad de transformar sus prácticas organizacionales y de gestión, la organización del trabajo, las relaciones externas, y crear o mejorar las capacidades organizacionales; sin tener mayores obstáculos o impactos en sus labores cuando se presenten tiempos inestables, pues se encuentra preparada para lo que puedan ocurrir, y tiene mayor capacidad de reacción y resiliencia a ellos.

Por tal motivo, “las organizaciones prestadoras de servicios deben tomar la innovación como una necesidad para posicionarse en su mercado” (Díaz. 2014.), mejorando las ventajas competitivas, la creación de valor y el desempeño de la organización, y en consecuencia, con su aplicación ya establecida, mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales.

#### **4.1.1 Innovación Organizacional como factor estratégico en las KIBS**

En el ámbito de los servicios, destacan los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS o SEICS), los cuales han experimentado un notable crecimiento impulsado por la expansión de la economía del conocimiento y las nuevas dinámicas de la economía global. Este fenómeno ha dado lugar a un aumento en el número y la diversidad de servicios que ofrecen. Además, la introducción de este tipo de servicios en economías emergentes ha contribuido significativamente al desarrollo económico y social de dichas regiones. (Arroyo y Cárcamo, 2009. 76 p.; Jiménez, Castellanos y Becerra, 2017. 2 p.; Miles, 2005. 300 p.; Miles et al., 1995.)

FASE, al ser una empresa de consultoría y asesoramiento enfocada en emprendedores y pequeñas y medianas empresas, entra en el ámbito de las KIBS, brindando una amplia gama de servicios a la vanguardia de las nuevas demandas del entorno, pero dirigida a las áreas administrativas y de gestión.

Las actividades desempeñadas por las KIBS han adquirido una mayor relevancia por sus contribuciones y la creación de ventajas competitivas, pues proporcionan soluciones e innovaciones, sirviendo como una fuente externa de conocimiento para sus clientes. Además, desempeñan un papel crucial en la formación del recurso humano, el desarrollo del capital

intelectual, y el mantenimiento de redes productivas y de conocimiento (Arroyo y Cárcamo, 2009. 69 p.).

De acuerdo con Miles (2011), las KIBS, son los servicios que tienen una mayor capacidad de innovación, similar a las empresas intensivas en tecnología (300 p.), por lo tanto, el conocimiento es fundamental para estas empresas, considerado como un precursor y sucesor de la innovación. Esto permite incrementar la productividad, el crecimiento y aumentar la capacidad de innovación de otras empresas y de sí misma (Arroyo y Cárcamo, 2009. 76 p.; Toledo Ruiz y Demmier, 2019. 22 p.).

La información disponible acerca de las KIBS es relativamente extensa, sin embargo, la mayoría de los estudios que se llevan a cabo y destacan son de países desarrollados, donde las KIBS han alcanzado un nivel de relevancia superior y donde se pueden apreciar claramente las ventajas que otorga a nivel regional. A pesar de esto, los estudios aún no han alcanzado una profundidad significativa, ya que aún faltan métricas para evaluar su potencial de innovación.

Por otro lado, los estudios en México y Latinoamérica sobre las KIBS son muy escasos, carecen de datos estadísticos e información relevante; pues a pesar de su potencial de crecimiento económico para otras empresas y a nivel nacional, aún no se le atribuye la relevancia como se debería por diversos factores que pueden ser examinados en otro tipo de investigación.

Uno de los principales obstáculos en el progreso de las KIBS en México radica en su incipiente evolución, ya que las estrategias empleadas no son apropiadas para la economía actual del país. Su falta de comprensión y evaluación en diversos aspectos (Miles, 2011. 293 p.), también impiden que su relevancia aumente y se aprecie más.

Las KIBS son sumamente relevantes, ya que surgieron de las necesidades de las empresas de delegar tareas y externalizar actividades y necesidad, evitando la realización de actividades que no aporten valor a la empresa o que pueden evitar para enfocarse en otras con mayor valor. Otro de los motivos son la búsqueda de expertos para solucionar problemas, mejorar procesos, o ser una guía y apoyo para responder a los cambios tan constantes de su entorno, pues las KIBS se convierten en su enlace de innovación y nuevo aprendizaje.

Una compañía de servicios de la rama de las KIBS como FASE, tiene mayor relevancia en la sociedad actual y en economías en las que las nuevas ideas, la generación de conocimiento y el aprendizaje tienen mayor poder y valor; de manera que las exigencias también aumentan para las empresas, pues requieren de constantes actualizaciones, cambios o transformaciones, a las que muchas organizaciones no tienen acceso, como las MiPymes, mercado al cual atiende y se enfoca FASE, facilitando enseñanzas, experiencia e innovaciones.

Las KIBS son altamente valoradas por su capacidad para atender necesidades específicas, brindar soluciones especializadas, y transformar y mejorar la organización, siendo una fuente de innovación, que otorga una ventaja competitiva distintiva, y contribuye al desarrollo de redes y clústeres. Debido a esto, el conocimiento se convierte en el recurso primordial y el factor determinante en la prestación de servicios, gracias a los profesionales que laboran en ella y a la colaboración con sus clientes, lo cual tiene un impacto positivo en la productividad, el desempeño y el rendimiento global de la organización. (Miles, 2011. 300 p.; Toledo, Ruiz & Demmier, 2019. 26 p.; Strambach, 2008, citado por Jiménez, Castellanos y Becerra, 2017. 4, 10 p.)

En consecuencia, la participación del personal con experticia, habilidades, aptitudes y capacidades adecuadas es esencial para responder con creatividad y crear nuevas ideas que ayuden a generar propuestas de mejora en los procesos organizacionales y las condiciones de trabajo, respaldada por el desarrollo tecnológico (Esparza Rodríguez, 2021. 98 p.; Jiménez, Castellanos y Becerra, 2017. 10 p.).

Por ende, para que FASE pueda satisfacer estas características en la oferta de sus servicios, debe tener el potencial y estar sustentado bajo la premisa de que el conocimiento debe ser el recurso más próspero en la organización. Por consiguiente, deberá adoptar los procesos de gestión apropiados para garantizar su creación, aplicación y difusión interna, con el fin de poder transmitirlo a sus clientes a través sus servicios.

Una empresa basada en conocimiento, como las KIBS, debe ser capaz de generar y aplicar el aprendizaje resultante, lo cual hace necesario su gestión para aprovecharlo como factor clave estratégico en la generación de valor (Fierro y Mercado, 2012. 105 p.).

Sin embargo, según el diagnóstico socioeconómico, FASE carece de una gestión adecuada del conocimiento y del entorno apropiado para propiciarlo. De este modo, es uno de los principales cambios a abordar en la organización, para alcanzar un aprendizaje organizacional sólido que sea aplicado en la cadena de valor y aumente la valía del servicio. El uso de la innovación organizacional posibilita la aplicación de estos cambios internos, que fomenten el desarrollo de la información y la aplicación de otros tipos de innovaciones.

Así, la introducción de un proceso de gestión del conocimiento puede considerarse como un comienzo para llevar a cabo innovaciones, y a la vez, una innovación organizacional, pues este tiene un impacto en el ambiente y la estructura de la organización, ya que debe adaptarse para convertirse en una organización que aprende, generadora de conocimiento, forjando cambios y aportando grandes beneficios en la satisfacción del personal, la organización del trabajo, la coordinación, y en general, mejorando las condiciones laborales.

Siendo la innovación el resultado de una adecuada gestión, con el propósito de generar diversos beneficios, es entendida como el “proceso de aprendizaje y creación de conocimiento, a través del cual se definen nuevos problemas y se desarrollan nuevos conocimientos para resolverlos” (Lam. 2004. 14 p.), a través de la introducción, desarrollo y la aplicación de ideas e invenciones que resultan novedosas y creativas para el sector económico, empresa, organización, mercado o la sociedad (Ramírez, 2012. 63 p.).

Según Fierro y Mercado (2012), la gestión del conocimiento y la innovación organizacional se encuentran en función al factor humano, y dependen del contexto, la situación y la interacción entre todos los integrantes de la organización. (104 p.)

La unión y relación existente entre ambos términos antes mencionados, convierte a las KIBS en empresas creadoras de conocimiento e innovadoras, mientras se mantenga a la vanguardia y con sus debidos procesos de gestión para impulsar una cultura de la innovación; pues ambas se orientan en el desarrollo de conocimiento con una “base de personal cualificado que puede participar en un aprendizaje colectivo y acumulativo.” (Lazonick, 2004. 34 p. citado por Lam, 2011. 167 p.)

Por esta razón, las KIBS desempeñan un papel fundamental en la promoción de la innovación, tanto para ellos mismos como para sus clientes, ya que se consideran como

intermediarios de los sistemas de innovación. El conocimiento adquirido y transmitido es propio de la organización o generado con terceros, es decir, con clientes. Asimismo, las KIBS pueden establecer acuerdos y colaborar con otras instituciones como universidades u otras empresas del mismo sector u otros.

De esta forma, las KIBS como FASE contribuyen significativamente al proceso productivo, la mejora continua, la economía y la competitividad, tanto dentro de las organizaciones como en conjunto con sus clientes, en un ciclo de mejora continua.

Las KIBS en el ámbito de servicios poseen una habilidad superior para generar innovaciones en comparación con otros, debido a la diversidad de servicios que ofrece y la gran capacidad de crear conocimiento continuamente.

Este proceso de innovación en las KIBS es posible pues “estos poseen la capacidad de integrar y procesar la información interna, externa y la información que poseen sus clientes, para después brindar una óptima solución para la producción y generar nuevos conocimientos” (Toledo Ruiz y Demmier, 2019. 23 p.), de esta forma sus servicios aportan mayor valor y beneficios a los clientes, introduciendo distintos tipos de innovación.

Los servicios ofrecidos por FASE abarcan una variedad de áreas organizacionales, como gestión, organización y estrategia. Sin embargo, en respuesta al contexto generado por la pandemia, la empresa ha buscado expandirse hacia otros ámbitos, incluida la atención a la salud física y psicosocial. Estos servicios pueden considerarse una innovación en el sector de servicios, especialmente dentro del marco de las KIBS, ya que aborda una nueva necesidad establecida por la normativa laboral, específicamente la norma 035 de riesgos psicosociales de la ley del trabajo.

FASE se encuentra clasificada como una KIBS tradicional, ya que solo ofrece servicios de consultoría y asesoramiento empresarial, acompañando a MiPymes y emprendedores, a solucionar sus obstáculos y cubrir sus necesidades, guiándolos en la cocreación de conocimientos y aprendizaje que den respuesta a sus incertidumbres. Además, por medio de reuniones kick off, trabaja colaborativamente con emprendedores para dar solución a problemas o desconocimiento sobre algún tema de importancia para su negocio

“La prestación de dichos servicios requiere de permanente interacción con los integrantes de la cadena de valor, es decir, con proveedores y usuarios, ya que estos actores se encuentran integrados al proceso de conocimiento” (Strambach, 2008, citado por Jiménez, Castellanos y Becerra, 2017. 4 p.).

De acuerdo con Miles (2011), los consultores y competidores son la principal fuente de información para la empresa de servicio (297 p.), lo cual posibilita la exclusividad de cada servicio para cada cliente, ya que aunque se solicita el mismo servicio, en cada empresa se aplica y repercuten de manera diferente.

Para que FASE pueda ser una organización innovadora, la aplicación de la innovación organizacional debe enfocarse en la transformación de algunos de los elementos de la cadena de valor que posee una KIBS. Sin embargo, es necesario modificar, reorientar y reestructurar la cadena de valor de FASE en función de su sector, ya que una empresa de servicios intensivos en conocimiento implica otras actividades a las de cualquier otra empresa del sector, recordando que los servicios son heterogéneos y no se pueden encasillar solo en una cadena de valor de servicios.

Cabe destacar que, para que las KIBS puedan transmitir innovación, también deben fomentar la innovación para ellas mismas y aplicar un proceso de innovación que permita que sea algo continuo y permanente, pues esto les permite seguir en constante actualización y transformación a los nuevos requerimientos que vayan surgiendo en su contexto.

La importancia de innovar en las KIBS es fundamental, pues adquiere mayor relevancia para incrementar su ventaja competitiva, su capacidad de reacción y resiliencia, y sobre todo para identificar sus propias demandas y la de sus clientes. (Díaz, 2014; González, A. Jiménez, J.J. Sáez, F.J., 1997. 93 p.)

Se procedió desde la innovación organizacional debido a la posibilidad que da de establecer las bases para transformar de manera interna a la empresa, mejorando e implementando aquellos elementos que crean una empresa innovadora, y desarrollen los procesos adecuados para continuar haciéndolo de manera consecutiva con otros tipos de innovación. Asimismo, de acuerdo con los resultados del diagnóstico del caso FASE, se requiere mejorar los

procesos, gestión y organización de la empresa, que desde un enfoque de estudio de la innovación organizacional se pueden retomar para crear una organización innovadora.

La innovación organizacional “tiene entre otros cometidos el de mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo y la optimización de los recursos administrativos, por ello, las organizaciones que cuenten con este tipo de innovación podrán generar eficiencia y eficacia organizacional.” (Fierro y Mercado, 2012. 107 p.)

Aunque se considera como una innovación no técnica o el soft de la innovación, no significa que no se respalde de la tecnología o implique algún costo para la empresa que decida aplicarla, ya que se ayuda de diferentes herramientas para hacer cambios en la estructura, formación, o gestión de la organización o solucionar los problemas y desafíos que vayan surgiendo con los avances del contexto.

La innovación organizacional es un proceso multidisciplinario, que comprende cambios en diversos aspectos de la organización, como:

- Cambio o reconfiguración de la estructura y el diseño organizacional.
- Transformación o mejoras significativas en los procesos organizacionales, rutinas, procedimiento de gestión, administrativos y organizacionales.
- Aplicación de nuevos métodos organizacionales en las prácticas de la empresa.
- Nuevas formas de toma de decisiones, poder, liderazgo y distribución de competencias.
- Cambios en la orientación estratégica.
- Mejoras en las relaciones externas (relaciones empresariales, comerciales y gubernamentales). (Armbruster et al., 2008; Fierro y Mercado, 2012. 102 p.)

De esta forma, la innovación organizacional trabaja sobre el plano interno de la organización, creando el entorno y ambiente adecuado para que las empresas que la apliquen, como FASE, mejore todos sus procesos organizacionales, su estructura y funcionamiento para mejorar su desempeño.

Este tipo de innovación es una respuesta a los cambios externos del entorno, el sector, el mercado y los competidores, lo que influye en los cambios internos, siendo el impulso para aplicar la innovación organizacional; a diferencia de otros tipos de innovación, la organizacional mantiene su vigencia mientras las situaciones que la influenciaron no cambien (Armbruster et al., 2008; Damanpour y Gopalakrishnan, 1998; Esparza Rodríguez, 2021. 100

p.; Yamakawa. Ostos. 2013. 583 p.), debido a la cual, la organización debe mantener una constante actualización cuando los cambios externos vayan impulsando los internos.

Esto no quiere decir que con cada cambio externo se haga un cambio interno en la organización, pues la innovación organizacional realizada puede seguir manteniendo su eficiencia y funcionalidad en la organización, a pesar de los cambios que se enfrente.

Lo que se pretende con la empresa FASE, es proponer innovaciones organizacionales que transformen y mejoren la estructura organizacional, la forma de organización y la cadena de valor, orientadas en el conocimiento su creación y gestión, y en la innovación, para potencializar sus capacidades innovadoras, de forma que puedan seguir incentivando el desarrollo de otras.

Debido a los cambios en los que se involucra la innovación organizacional, numerosos estudiosos la considera como una condición o requisito previo, indispensable para optimizar el desarrollo eficiente de cualquier tipo de innovación técnica o no técnica (Armbruster et al., 2008; Fierro y Mercado, 2012. 95 p.; OCDE, 2005; Lam, 2005). Se aprecia especialmente con las innovaciones tecnológicas, pues, tienen mayores impactos y cambios internos en la organización, haciendo necesario modificar el ámbito interno de la organización para poder realizar la innovación.

El éxito de la innovación organizacional depende de lo bien que las estructuras y procesos de una organización se adapten a las nuevas tecnologías, de la ventaja competitiva inmediata que puedan proporcionar, y del impacto en el rendimiento y desempeño de la organización (Armbruster et al., 2008).

Los beneficios de estas innovaciones incluyen mejoras en la eficiencia y la efectividad de la organización, lo que a su vez crea ventajas competitivas y de diferenciación. Esto facilita la transmisión de conocimientos y promueve capacidades de aprendizaje, comunicación e innovación.

De acuerdo con lo anterior, las KIBS son un vínculo de innovación con sus clientes, por lo que, según Miles (2011), se encuentran clasificadas además por el tipo de innovador que son:

1. Difusores de conocimiento: se enfocan en transmitir conocimiento, y para ello mantiene relaciones y alianzas con otras instituciones del sistema de innovación, como universidades, organizaciones públicas, centros de investigación o centros tecnológicos.
2. Los innovadores aislados: dependen de su capacidad de innovación, pues no tiene relación o mantiene una escasa relación con otros integrantes del sistema de innovación.
3. Los pequeños innovadores: orientados al desarrollo de innovaciones organizacionales y de proceso, pero basados en la adquisición de maquinarias y equipos. (300 p.)

De acuerdo con la información, se puede suponer que FASE es una KIBS difusora de conocimiento, pues muchos de los colaboradores que la integran y los propios consultores forman parte o mantienen una conexión con otras MiPymes dedicadas al ámbito empresarial, que aportan sus modelos y experiencia a los servicios que ofrece FASE, ampliando su gama de aprendizaje, que pueden transferir. Además, la dirección se muestra abierta a la cooperación con otras instituciones o empresas para hacer, compartir e integrar enseñanza e innovaciones.

Sin importar el tipo de innovación que sea la KIBS, “estas se encargan de ofrecer soluciones a problemas constantes de sus empresas clientes, ayudan a emprender en innovaciones, adoptar nueva tecnología y coproducen innovaciones con sus clientes (Miles, 2011. 300 p.). Su objetivo será retener todo el aprendizaje que se adquiriera interna y externamente, por medio de los procesos de gestión y herramientas adecuadas para su almacenamiento y futura transmisión.

Tomando en cuenta lo expuesto previamente, FASE, en calidad de empresa dentro del sector de servicios de consultoría, brinda respaldo a otras MiPymes y emprendedores, en el perfeccionamiento de sus prácticas y procesos organizacionales. Este respaldo implica la identificación de desafíos y la provisión de soluciones con el servicio y profesionales especializados en el área relevante. Con este enfoque, los clientes de FASE tienen la oportunidad de expandirse, elevar su productividad y poner en práctica las innovaciones y conocimientos adquiridos.

Las KIBS desempeñan un papel dual como generadores e impulsores de innovación para sus clientes. Es fundamental que estas empresas mantengan una estructura de cadena de valor adecuada o busquen reestructurarse para optimizar su colaboración con los clientes. En este

sentido, la innovación dentro de las KIBS es esencial, ya que los clientes son una parte integral de su cadena de valor y colaboran estrechamente en la creación de conocimiento.

Además de ser fuentes de innovación para otras organizaciones, las KIBS adquieren nuevo conocimiento a través de su interacción con los clientes. Esta retroalimentación requiere una gestión eficiente para ser interiorizada por toda la organización y utilizada tanto para beneficio propio como para mejorar los servicios ofrecidos a otros clientes. Es crucial que las KIBS no solo actúen como impulsores de innovación externa, sino que también desarrollen capacidades innovadoras internamente.

Dada la importancia de las KIBS en el proceso de innovación de otras empresas, es imperativo que estas empresas, como FASE, innoven tanto para sí mismas como para sus clientes. Esto implica mejorar la gestión del conocimiento, optimizar la estructura organizativa y adaptarse a los cambios globales. Por lo tanto, es esencial que las KIBS no descuiden la innovación interna, aprovechando los aprendizajes generados en colaboración con sus clientes.

Con trabajadores altamente especializados en diversas áreas, las KIBS deben asegurarse de gestionar adecuadamente el conocimiento para su aplicación efectiva en otras empresas. Esto requiere un sólido proceso de gestión que facilite su transferencia a los clientes y su posterior internalización, utilizando estrategias para guiar y hacer efectiva su aplicación.

#### **4.1.1.2 Estrategias**

Elegir una estrategia para efectuar la innovación organizacional en FASE posibilita crear una guía de las actividades a llevar a cabo y los objetivos a alcanzar para fomentar la cultura de la organización y convertir a la empresa en una innovadora generadora de conocimiento.

“Las organizaciones que quieren innovar deben contar con una estrategia para la generación, desarrollo e implementación de tal innovación, considerando la transmisión del conocimiento como un requisito necesario para lograrlo” (Pomar, 2012. 5 p.). Esta debe ajustarse a las condiciones de la organización y su ambiente interno y externo, y establecerse de conformidad con su posición entre los competidores (Canós, Pons y Santandreu, s.f. 1 p.; Pomar, 2012. 5 p.). Con el propósito de responder con eficacia y eficiencia a las transformaciones y cambios del mercado, el sector, la sociedad y la organización en cuestión.

La aplicación adecuada de la estrategia favorece la competitividad al diferenciarse de los competidores mediante el desarrollo de diversos tipos de innovación o la adaptación a los avances del entorno, mejora el rendimiento de la empresa, ya que contribuye a un incremento en la eficiencia, la productividad, y la identificación de oportunidades, y, prepara a la organización para el futuro, ayudándola a ser más flexibles, resilientes y resistentes a los cambios en el futuro.

“Si la organización tiene como visión crecer y ser competitiva, la estrategia estará orientada a la innovación en procesos, productos, servicios o formas de organización” (Pomar, 2012. 6 p.). Asimismo, deberá fundamentarse en el conocimiento para hacerla sostenible en el tiempo y alcanzar su objetivo de desempeñarse como empresa líder competitiva (Ramírez, 2012. 55 p.).

En consecuencia, la estrategia a adoptar en FASE es la misma innovación organizacional, donde según Drucker, la innovación como estrategia puede contribuir a generar valor, transformar de forma interna a la organización, y producir otras innovaciones en diversas áreas o en toda la organización.

La innovación como estrategia produce ventajas competitivas, materializa las ideas innovadoras y optimiza la oferta de servicios más eficientes. Ahora bien, la innovación organizacional empleada como estrategia contribuye a mejorar o incrementar la satisfacción del cliente y de los actores de la organización (Díaz, 2014), debido a que optimiza los procesos, la gestión y la organización del trabajo.

Con el fin de alcanzar estos beneficios, la estrategia de innovación organizacional para FASE se enfoca en la transformación y reconfiguración de la estructura organizacional, la forma de organización y la cadena de valor, con el fin de fomentar el conocimiento y la innovación necesarios para una empresa que ofrece servicios especializados en conocimiento.

Asimismo, que responda y solucione los disfuncionamientos detectados en el diagnóstico, satisfaciendo las demandas de la aplicación estratégica, formación integrada, organización del trabajo, comunicación-concertación-coordinación. La estrategia se presentará como propuesta en la siguiente sección del capítulo.

El éxito de la estrategia se determina por su alineación con la estrategia organizacional y su ajuste a las características internas y las circunstancias externas de la organización. Esto implica involucrar la participación de los actores de la empresa y la evaluación de la cadena de valor, con el fin de detectar la posición donde se debe trabajar (González, A. Jiménez, J.J. Sáez, F.J, 1997. 99 p.; Pomar, 2012. 7 p.).

El propósito es que la empresa adquiera la estructura y la transformación de su cadena de valor adecuadas, para diferenciarse de la competencia y generar un valor en los servicios de la organización.

#### **4.2 Propuesta de Innovación Organizacional, caso FASE.**

En esta sección, se presentan las acciones y los elementos que deben implementarse de conformidad con la estrategia de innovación organizacional, para fomentar su capacidad de innovación y transformar a la organización orientada a la creación y difusión del conocimiento, con el propósito de lograr una organización innovadora.

##### **4.2.1 Creación de Valor**

La creación de valor para el enfoque de gestión socioeconómica se centra en el bienestar de todas las partes involucradas, y en el desarrollo social y económico. Busca un desarrollo sostenible en la organización, donde todos los integrantes se beneficien, utilizando practicas a largo plazo, y la participación y compromiso de todos los integrantes para entender las necesidades, contribuciones y expectativas de cada uno. Desde este enfoque, la organización genera valor a través del bienestar social y económico.

La creación de valor es todo un proceso constante que requiere un conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de todos los individuos involucrados, así como de una serie de estrategias y acciones enfocadas en la generación de beneficios, tangibles e intangibles. Este procedimiento implica una transformación, mejora y adaptación de diversos procesos, prácticas, estructuras, organización o productos o servicios que impacten en la cadena de valor de la organización.

Las estrategias de creación de valor empleadas de forma efectiva logran fomentar la cultura organizacional, generar el valor sostenible y éxito a largo plazo, con el fin de prosperar en entornos altamente competitivos y cambiantes. Por consiguiente, para llevar a cabo estas, los

implicados deben mantener un compromiso y participación en todo el proceso, ya que no es una actividad sencilla que se efectúe de un día para otro.

A continuación se exponen las tres propuestas de creación de valor, empleando los estudios sobre innovación organizacional y los resultados del diagnóstico de la organización, con el fin de transformar FASE en una empresa innovadora, modificando elementos de su estructura, forma organizacional y cadena de valor, para una KIBS.

#### ***4.2.1.1 Estructura de la Organización***

La innovación organizacional se evalúa y comprende desde la teoría del diseño organizacional a través de la capacidad que tiene la estructura para llevar a cabo innovaciones, es decir, con qué características estructurales debe contar una organización innovadora, o los efectos que las variables estructurales tienen sobre la innovación. (Lam, 2011. 163 p.)

A través de este tipo de innovación se pretende hacer los cambios internos necesarios para establecer a FASE como una organización innovadora, capaz de llevar a cabo un proceso continuo que aplique distintos tipos de innovación utilizando el conocimiento como su principal recurso, mediante una reconfiguración estructural capaz de posibilitar estos cambios de manera eficiente y eficaz.

La estructura organizacional es crucial para el funcionamiento y rendimiento de la organización, pues en ella se establecen roles, responsabilidades, líneas de poder, coordinación, división, control de tareas y asociaciones entre áreas y funciones.

Desde la innovación organizacional, el objetivo es reconfigurar la estructura de FASE a una adecuada para optimizar el rendimiento, adaptarse a los cambios del entorno, tener capacidad de reaccionar a oportunidades y obstáculos, garantizar las ventajas competitivas y el éxito, ser flexibles, propiciar la creación y difusión del conocimiento, fomentar la innovación y mejorar los resultados a largo plazo.

La estructura simple con la que se encuentra trabajando en la actualidad, aunque es una organización orgánica que fomenta la innovación, no es lo suficientemente desarrollada para continuar prosperando como lo requiere la empresa, además de que se encontró que su

seguimiento como se establece no es el óptimo, ya que la organización dispone de diversos disfuncionamientos que requieren una actualización.

La configuración estructural ideal para cada organización no existe, ya que el diseño debe ajustarse a sus necesidades y su entorno. Por consiguiente, para FASE, se propone una combinación de la burocracia profesional y la adhocracia, las cuales tienen las siguientes características y elementos estructurales.

**Tabla 17. Configuración Estructural propuesta para FASE**

| Configuración Estructural                             | Burocracia Profesional                                                          | Adhocracia                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo de estructura                                    | Burocrática o mecanicista                                                       | Orgánica                                                                                                                                         |
| Capacidad Innovadora                                  | Capacidad innovadora limitada                                                   | Ideal para la innovación                                                                                                                         |
| Principal Mecanismo de Coordinación                   | Normalización de las Habilidades                                                | Adaptación mutua                                                                                                                                 |
| Parte Fundamental de la Organización                  | Núcleo de operaciones                                                           | Staff de apoyo (con núcleo de operaciones en la adhocracia operativa).                                                                           |
| <b>Parametros de Diseño</b>                           |                                                                                 |                                                                                                                                                  |
| Especialización del puesto                            | Mucha especialización horizontal                                                | Mucha especialización horizontal                                                                                                                 |
| Preparación y adoctrinamiento                         | Mucha preparación y adoctrinamiento                                             | Mucha preparación                                                                                                                                |
| Fomalización del comportamiento, burocrática/orgánica | Escasa formalización, burocrática.                                              | Escasa formalización, orgánica.                                                                                                                  |
| Agrupación                                            | Funcional y de mercado                                                          | Funcional y de mercado                                                                                                                           |
| Tamaño de las unidades                                | Amplio en la base, estrecho en las demás partes.                                | Estrecho en todas las partes                                                                                                                     |
| Sistemas de planificación y control                   | Escasa planificación y control                                                  | Planificación de acciones limitada (en especial en adhocracia administrativa)                                                                    |
| Dispositivos de enlace                                | Dispositivos de enlace en la administración                                     | Muchos dispositivos de enlace en todas partes                                                                                                    |
| Descentralización                                     | Descentralización horizontal y vertical                                         | Descentralización selectiva                                                                                                                      |
| <b>Funcionamiento</b>                                 |                                                                                 |                                                                                                                                                  |
| Ápice estratégico                                     | Enlace externo, solución de conflictos                                          | Enlace externo, solución de conflictos, equilibrio de trabajo, control monitor de proyectos                                                      |
| Núcleo de operaciones                                 | Trabajo cualificado y normalizado con gran autonomía individual.                | Truncado (en la adhocracia administrativas) o fusionado con la administración para trabajos de proyectos informales (en la adhocracia operativa) |
| Línea media                                           | Controlada por profesionales, mucha adaptación mutua                            | Extensa pero confundida con el staff; participa en trabajo de proyectos                                                                          |
| Tecnoestructura                                       | Reducida                                                                        | Pequeña y confundida en el centro con el trabajo de proyectos                                                                                    |
| Staff de apoyo                                        | Elaborado para apoyar a los profesionales, estructura de la burocracia marginal | Sumamente elaborado (en especial en la adhocracia administrativa) pero confundido en el centro con el trabajo de proyectos                       |
| Flujo de autoridad                                    | Insignificante (excepto en el staff de apoyo)                                   | Insignificante                                                                                                                                   |
| Flujo del sistema regulado                            | Insignificante (excepto en el staff de apoyo)                                   | Insignificante                                                                                                                                   |
| Flujo de comunicación informal                        | Importante en la administración                                                 | Importante en toda la estructura                                                                                                                 |
| Constelaciones de trabajo                             | Algunas en la administración                                                    | Importante en toda la estructura (en especial en la adhocracia administrativa)                                                                   |
| Flujo de la toma de decisiones                        | Ascendente                                                                      | Mezclado, en todos los niveles                                                                                                                   |
| <b>Factores de Contingencia</b>                       |                                                                                 |                                                                                                                                                  |
| Edad y tamaño                                         | Varia                                                                           | Generalmente joven (adhocracia operativa)                                                                                                        |
| Sistema Técnico                                       | Ni regulador ni sofisticado                                                     | Muy sofisticado, a menudo automatizado (en la adhocracia administrativa) no regulador ni sofisticado (en la adhocracia operativa)                |
| Entorno                                               | Complejo y estable                                                              | Complejo y dinámico; a veces dispar (en la adhocracia administrativa)                                                                            |

Nota. Elaboración propia con base en Mintzberg, 2005, 516 – 518 pp.

La selección de las configuraciones anteriores se realizó de acuerdo con los resultados del diagnóstico, las demandas de la organización y el propósito de la reconfiguración, hacer que FASE sea una organización innovadora.

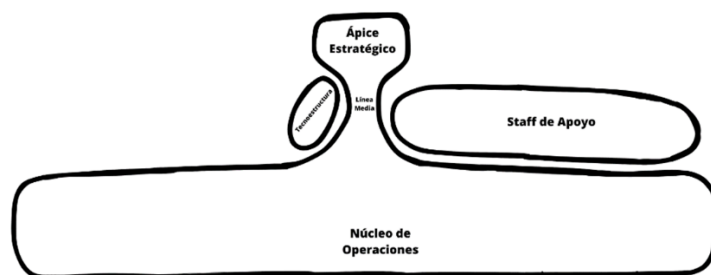
A lo largo de su vida, las organizaciones deben pasar por diferentes estructuras organizacionales, adquiriendo la capacidad fundamental de reconfiguración para mantener y aumentar su competitividad, desempeño y el éxito organizacional a largo plazo. Una de las configuraciones propuestas para FASE es la burocracia profesional, plasmada en la organización en las áreas donde se efectúan actividades y procesos rutinarios y mecánicos, que requieren de una estructura más formal.

Esta configuración permite mantener una burocracia, pero con una escasa formalización, caracterizada por buscar profesionalización y descentralización del poder, confiando en los expertos altamente preparados que se encuentran en el núcleo de operaciones (Mintzberg, 2005. 393 p.). Este núcleo está conformado por especialistas adocotrados y profesionales, que hacen actividades especializadas, lo que les otorga de cierta independencia, flexibilidad y control sobre las labores que realizan.

Sin embargo, su capacidad de innovación es limitada, ya que prioriza el rendimiento y la perfección de las normativas, pero es ideal para entornos complejos, pero estables, donde se requiere una preparación formal, extensa y definida.

La estructura burocrática profesional se caracteriza por tener un ápice estratégico y una línea media estrecha, con un núcleo de operaciones amplio, donde el staff de apoyo se encarga de respaldar las actividades que realizan los actores que se encuentran en el núcleo, pues cuentan con una carga de actividades más grande. La estructura como una burocracia profesional se muestra en el siguiente esquema.

**Figura 41. Burocracia profesional, propuesta de configuración FASE**



Nota. Adaptado de Mintzberg, 2005, 368 p.

Los actores que se encuentra en la estructura burocrática profesional también son los que conformaran la estructura adhocrática, pues cuentan con la capacidad, experticia, habilidades y experiencia para realizar las consultorías en los servicios que ofrece FASE.

Por otra parte, la estructura adhocrática se caracteriza por ser una estructura orgánica con escasa formalización en las relaciones, basada en la innovación y los proyectos ad hoc. Está compuesta por equipos de trabajo multifuncionales e interdisciplinarios, integrados por expertos con mucha preparación, capacitación y especializados en diferentes áreas, que se unen para efectuar cada proyecto.

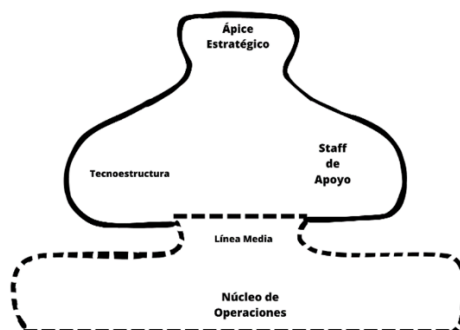
La adhocracia motiva a los empleados a asumir riesgos, explorar nuevas ideas y colaborar en equipos de proyectos dinámicos, donde todos los trabajadores tienen la autoridad de tomar decisiones, con la información y el conocimiento que se difunde flexible e informalmente por toda la organización, con el propósito de promover la innovación.

Esta configuración tiene una ausencia de jerarquía con el objetivo de concluir los proyectos en el menor tiempo posible, enfocándose en los resultados y entregas (Cárdenas, 2022). Promueve la flexibilidad, la creatividad y la adaptabilidad, así como las capacidades para hacer frente a entornos inestables, complejos y dinámicos.

La estructura adhocrática para FASE se clasifica como adhocracia operativa, enfocada en realizar innovaciones y dar solución a los problemas de sus clientes (Mintzberg, 2005. 484 – 486 pp.). Sus equipos los conforman personal perteneciente al staff de apoyo y el núcleo de operaciones.

El staff de apoyo está conformado por los expertos de los distintos niveles jerárquicos, formando unidades especializadas que apoyan a la organización fuera del flujo de trabajo rutinario y sistemático, colaborando en las decisiones con su experiencia. Los proyectos ad hoc, son trabajados en conjunto entre el staff de apoyo y el núcleo de operaciones, en la adhocracia operativa. La estructura adhocrática se representa a continuación a través del esquema propuesto por Mintzberg.

**Figura 42. Estructura adhocrática, propuesta de configuración FASE**



Nota. Adaptación de Mintzberg, 2005, 368 p.

Esta estructura es ideal para organizaciones innovadoras, creadoras de conocimiento y aprendizaje, y útil para entornos complejos y dinámicos. No obstante, es una de las estructuras más inestables y con menor ciclo de vida, pues se centra en llevar a cabo el proyecto hasta su finalización, por lo que cuanto termine el equipo o los equipos con lo que están trabajando, se desharán y regresarán a su puesto en la estructura burocrática profesional. Hasta que se lleve a cabo otro proyecto.

Sin embargo, para una empresa como FASE, de servicios intensivos en conocimiento, los proyectos son algo más constantes, pues trabajan con varias empresas y emprendedores en sus servicios de consultoría o reuniones, haciéndola ideal para promover la innovación y el conocimiento en la organización.

La propuesta para FASE entonces es combinar la burocracia profesional con la adhocracia en su configuración estructural, siguiendo la teoría de que no existe una organización con solo una configuración. Esta configuración forma una estructura híbrida, que, según el modelo de Henry Mintzberg (1997. 237 p.) se denomina Burocracia Profesional Adhocrática o Buro Adhocracia Profesional

Esta reestructuración implica ciertas dificultades, al igual que la aplicación de cualquier configuración, pues requieren distintos arreglos en distintas partes de la organización, necesitando una mejor gestión y liderazgo, para mitigar posibles problemas con el choque entre ambos enfoques, dentro de la organización.

Aunque ambas se caracterizan por tener expertos y un alto grado de descentralización, el funcionamiento de su estructura es diferente; mientras que la burocracia profesional

estandariza conocimientos y habilidades combinando la formalización y especialización, la adhocrática no, ya que limitaría la innovación, haciéndola incompetente para las actividades ordinarias, lo que le impide ser eficiente; sin embargo la adhocracia le brindara la flexibilidad y adaptabilidad necesarios para responder antes los rápidos y constantes cambios y fomentar la creatividad y la innovación.

No obstante, en toda organización hay procesos que se deben mantener sistemáticamente rigurosos, con pasos a seguir, es ahí donde se plantea tener la burocracia profesional. En tanto, la adhocracia adecuarla a los proyectos de consultoría. Es decir, mantener un equilibrio entre ambas, evitando que la burocracia profesional abarque toda la estructura, para mantener la innovación y la creación de conocimiento como recurso esencial para la KIBS el mayor tiempo posible, pues, por su corto ciclo de vida la adhocracia puede derivar en una burocracia.

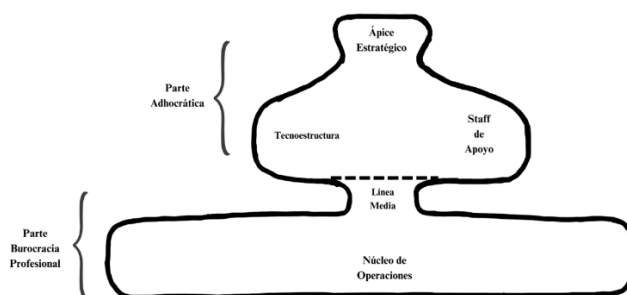
Esta estructura híbrida propuesta permitirá que la empresa FASE aproveche las fortalezas de ambas configuraciones, es decir, pueda operar y continuar creciendo en entornos estables, donde es primordial la eficiencia y especialización que aporta la burocracia profesional; y en entornos dinámicos e inciertos, donde para mantener una ventaja competitiva en el mercado es necesaria la flexibilidad ante los cambios y la realización y aplicación de innovaciones, para sí mismas y sus clientes.

Al clasificar a FASE como adhocrática operativa, su parte fundamental principal es el staff de apoyo con el núcleo de operaciones. En tanto, la burocracia profesional tiene como parte fundamental el núcleo de operaciones, donde se encuentra la mayor parte de expertos. En FASE, los principales consultores se encuentran en el ápice estratégico y el núcleo operativo, la línea media es muy pequeña, casi inexistente.

Por lo tanto, cada especialista de FASE está ubicado en unidades funcionales con actividades rutinarias que han de realizarse en la burocracia, pero que pueden colaborar para formar los equipos de trabajo multidisciplinarios, independientemente de a qué grupo funcional pertenezcan, para llevar a cabo los proyectos de innovación o ad hoc.

La propuesta de combinar ambas configuraciones para FASE se muestra en el siguiente esquema.

**Figura 43. Configuración estructural propuesta para FASE**



Nota. Elaboración propia.

En teoría, esta configuración híbrida ayudará a la empresa a mejorar sus servicios, respondiendo más rápidamente las necesidades de sus clientes, adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos, transmitir y desarrollar soluciones innovadoras y nuevos conocimientos, y un mejor manejo de la complejidad.

Mantener un equilibrio entre ambas configuraciones, será primordial para la organización, pues puede generar mayor eficiencia y flexibilidad, y mayor capacidad de adaptación ante sus necesidades, la de los clientes y el mercado; además, de mejorar la calidad de sus servicios, proporcionándole una ventaja competitiva.

Estas propuestas de estructura trabajarán e influenciarán las otras dos propuestas, la forma de organización y la cadena de valor.

#### **4.2.1.2 Forma de Organización**

Las formas de organización proporcionan un marco de acción, que promueve la eficiencia y la eficacia, pues facilita la comunicación, la colaboración, y ayuda en la resolución de conflictos. Estas evolucionan y se desarrollan con las actividades empresariales de las empresas, basadas en grupos descentralizados. (Lam. 2004. 16, 28 pp.)

Las nuevas formas organizacionales proporcionan mayores posibilidades de realizar innovación, son más flexibles, adaptativas y eficientes, que ayudan a la organización a responder a las nuevas exigencias y desafíos del mercado y la economía.

Para FASE, una de las estructuras propuestas fue la adhocracia, la cual “debe su fuerza competitiva a su capacidad para reconfigurar con rapidez la base de conocimiento con el fin

de responder a altos niveles de incertidumbre técnica y de crear nuevos conocimientos que produzcan innovaciones originales en los nuevos sectores emergentes.” (Lam, 2011. 172 pp.)

Usualmente, la adhocracia no está presente en toda la organización, solo son subunidades de la organización, enfocadas en llevar a cabo trabajo creativo (Lam. 2004. 23 p.), que dan como resultado el desarrollo de proyectos ad hoc o innovadores. Al ser su propósito, la innovación, la creación de nuevo conocimiento, su gestión y difusión por toda la organización es primordial, pues es su principal recurso antecesor.

Debido al fin de la estructura adhocrática, la nueva forma de organización más apta, que persigue el mismo propósito, es la organización que aprende, la cual busca el aprendizaje continuo, la innovación y la constante mejora. Dotando a la organización de flexibilidad y capacidad de respuesta, y cultura del aprendizaje continuo.

Una empresa solo logra transformarse en organización que aprende cuando cada integrante que la conforma crea, adquiere, comparte y usa el conocimiento para el beneficio general. Además, tiene “la capacidad de aprender de su propia experiencia para convertir lo aprendido en fuente de ventaja competitiva y reconociendo todas las prácticas organizacionales como susceptibles de mejora, aun las que han sido exitosas.” (Angulo. 2017. 61 p.)

Para FASE, transformar su forma de organización a una que aprende, es esencial, pues le ayuda a reforzar las características de su forma estructural, y así crear una cultura organizacional que aprende e innova. Para ello, la empresa tendrá que desarrollar otras capacidades y usar distintas herramientas digitales, que apoyen su transición, por ejemplo, generar una capacidad de creación y gestión del conocimiento, y fomentar el desarrollo de un aprendizaje organizacional, no solo para la parte adhocrática, sino también para la burocracia profesional.

Debido al sector al que pertenece y su clasificación como una empresa de servicios intensivos en conocimiento, FASE debe saber utilizar con inteligencia su base de conocimiento, así como crearlo y adquirirlo, con sus profesionales o en co-creación con sus clientes, para utilizarlo en los servicios que oferta, agregando mayor valor para efectuar y transmitir innovaciones a sus clientes y para su propio uso.

Garantizando la aplicación y permanencia exitosa de la estructura y la forma de organización en FASE, le otorga ventajas competitivas, de innovación y adaptabilidad a la organización, posibilitando crecer y permanecer en entorno inestable, respondiendo y solucionando los problemas y obstáculos que enfrenten.

La forma de organización y la estructura son cambios que también impactan en su cadena de valor, pues en específico, en la cadena de valor de las KIBS, la infraestructura y el ambiente son uno de sus eslabones de apoyo, base de los eslabones primarios.

#### ***4.2.1.3 Cadena de Valor FASE***

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico o un modelo de gestión de empresa que esquematiza la creación de valor. Esta permite determinar las ventajas competitivas de la organización, posibilitando crearlas y mantenerlas, mediante la identificación de las actividades estratégicas que apoyan en la generación de valor durante todo el proceso y el resultado final del servicio (Alonso, 2008. 86 p.; Porter, 1995. 76 p.; Robben. 2018. 28 p.).

Además, esta herramienta esquematiza las actividades que necesitan efectuarse para la realización del servicio, desde su concepción, hasta la entrega del bien (OIT. 2016. 2 p.). Cada actividad se reorganiza dependiendo del sector y el bien que ofrece la organización, en especial en el sector de servicios, pues la cadena propuesta por Porter únicamente describe las actividades de una empresa manufacturera, que difiere mucho de las actividades que realizan empresas del sector de servicios, pues estos son muy heterogéneos, lo que no deja estandarizar una sola cadena para el sector de servicios.

Por lo tanto, se propone una cadena de valor específica para FASE como empresa de servicios intensiva en conocimiento, que describa las actividades estratégicas que le agreguen valor a su servicio durante todo el proyecto ad hoc que realicen a sus clientes, para diferenciarse de la competencia, mejorar sus funciones e interconexiones y aumentar su ventaja competitiva (Robben, 2018. 12 p.).

El objetivo es que la cadena de valor propuesta le posibilite a FASE agregar valor a sus servicios durante todo el proceso y la entrega de este, y así aumentar la productividad, mejorar su desempeño y rendimiento, y alcanzar un incremento de su crecimiento.

La estructura organizacional también tiene un papel fundamental en la eficacia de la cadena de valor, pues si esta posibilita crear un contexto adecuado para el desarrollo de conocimiento, innovación y aprendizaje, estos impactan positivamente en la cadena, pues permiten su adecuada transformación, su eficiencia y tiene un efecto sobre la ventaja competitiva.

La cadena de valor está compuesta por actividades de valor, divididas en actividades o eslabones primarios y actividades o eslabones de apoyo, integrados por todo el conjunto de actividades estratégicas que desempeña la empresa para el desarrollo del servicio, estos representan “las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otro” (Porter, 1995. 66 p.). Al optimizar y mejorar estos eslabones es como la empresa consigue aumentar su ventaja competitiva.

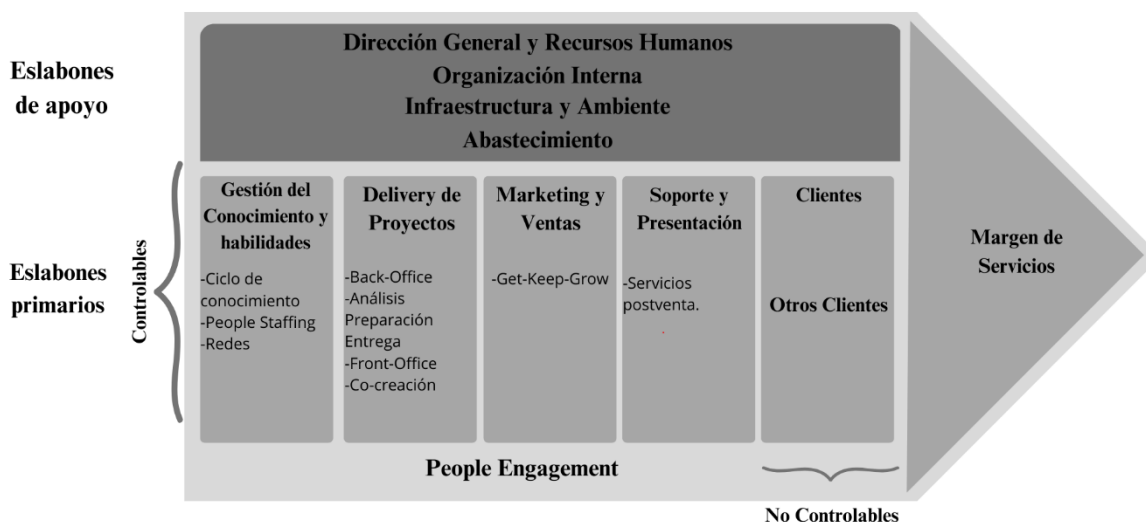
El eslabón primario está conformado por todas las actividades directas en la creación, venta, y asistencia final del servicio; son las encargadas de mejorar la calidad, agregar valor y mejorar la prestación del servicio (Alonso, 2008. 92 p.), todas las actividades que integran al eslabón primario mantienen una estrecha interrelación, lo que permite crear la ventaja competitiva. Estos a su vez están divididos en controlables y no controlables.

El eslabón de apoyo no interviene directamente en el valor añadido del servicio, pero sí contribuyen al espacio y contexto donde se efectúa las actividades y la prestación del servicio, y sustentan o afectan el desarrollo de las actividades del eslabón primario.

Y el margen de servicio “es el resultante, es lo que el cliente percibe y experimenta.” (Alonso. 2008. 95 p.). En él se refleja todo el valor agregado que aporta cada actividad al servicio y las ventajas competitivas resultantes.

En la siguiente figura se esquematiza la propuesta de cadena de valor, especial para una empresa de servicios intensivos en conocimiento, como FASE.

**Figura 44. Propuesta de Cadena de Valor para FASE**



Nota. Adaptación de Alba, s.f. de Innolandia.es y Alonso, 2008. 89 p.

La figura anterior es una adaptación elaborada a partir de una cadena de valor de servicios y una cadena de valor exclusiva para las KIBS. A continuación se describe cada parte que compone a la cadena de valor, específicamente cada actividad estratégica que impulsan la creación de valor al servicio.

### **Eslabón de Apoyo**

- Dirección general y recursos humanos: esta actividad respalda al eslabón primario y las demás actividades del eslabón de apoyo. Tiene gran influencia sobre la ventaja competitiva, pues es el encargado del reclutamiento, contratación, formación y capacitación, compensaciones, etc. Es responsabilidad de ellos contratar y formar adecuadamente al personal nuevo y existente, para que puedan cubrir con eficacia y eficiencia las actividades administrativas y de consultoría.
- Organización Interna: hace referencia a la estructura de la empresa, la departamentalización y el ordenamiento de las funciones de acuerdo con el área y la actividad. Esto facilita la oferta del servicio y ayuda a crear en entorno y ambiente adecuado para llevar a cabo sus actividades. En el caso de FASE, ayuda a promover el conocimiento, la innovación y el aprendizaje y aplicarlo en sus actividades.
- Infraestructura y ambiente: Hace referencia al espacio físico donde se realiza la prestación de servicios y las actividades administrativas. Las condiciones del trabajo

son fundamentales para la realización de las actividades, pueden contar con las herramientas, los inmuebles y las condiciones necesarias para poder efectuarlas.

- Abastecimiento: representa la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y cada elemento indispensable para la prestación del servicio, de acuerdo con las expectativas de los clientes. (Alonso. 2008. 93 p.)

### **Eslabón Primario**

- Gestión del conocimiento y habilidades: implica la disposición de conocimiento de calidad y del personal adecuado, con las capacidades, habilidades y experticia para hacer las actividades. Esta actividad estratégica es fundamental para FASE, pues naturalmente maneja con mucho conocimiento, y para evitar perderlo o almacenar conocimiento sin ningún valor, debe implementar la gestión del conocimiento para adquirir o crear, procesar, analizar, difundir y almacenar conocimiento para la internalización de este por parte de la empresa y poder derivar en un aprendizaje organizacional e innovaciones. Este eslabón tiene el apoyo directo de la organización interna, pues entre las propuestas se encuentra el de reconfigurar y aplicar una nueva forma de organización enfocada en el conocimiento, el aprendizaje y la innovación, integrando los elementos necesarios que ayudan a FASE a ser innovadora.
  - Ciclo de conocimiento: hace referencia al proceso continuo de crear, difundir y aplicar el conocimiento. Es decir, que la gestión del conocimiento se convierta en un aliado continuo y permanente de la organización.
  - People Staffing: corresponde a la asignación del personal por su conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia, adecuado a cada proyecto, dependiendo de los requerimientos de este último.
- Delivery de proyectos: hace referencia a la creación y entrega final del proyecto ad hoc a sus clientes, abarca desde el inicio del desarrollo del servicio hasta su entrega y soporte postventa.
  - Back-Office: son todas las actividades repetitivas, no personalizadas (Garraida, 2013. 5 p.), pero necesarias para cada servicio.
  - Análisis, preparación, entrega: hace referencia a las etapas del proceso desde el inicio de hasta su entrega.

- Front-Office: son las actividades que se realizan en conjunto con el cliente,
- Cocreación: hace el servicio más personalizado a las demandas del cliente, pues se trabaja estrechamente con ellos para su elaboración. Por otra parte, para las KIBS esta actividad del servicio se utiliza también para cocrear conocimiento, resultandos beneficiados ambas partes.
- Marketing y ventas: es una de las actividades más importantes, encargada de la publicidad, fuerza de ventas, promoción, desarrollo de propuestas comerciales, etc., en cuestión al marketing. Para el área de ventas se efectúan actividades relacionadas a las ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal, precio. (Porter, 1995. 58 p.)
  - Get-Keep-Grow: es una estrategia del marketing que ayuda a las organizaciones en la fidelización del cliente, pues el embudo está creado para obtener, mantener y crecer la relación con el cliente.
- Soporte y prestación: se mide a través de la satisfacción del cliente en la prestación de servicios, y la experiencia completa que tuvo durante todo el proceso. FASE, debe trabajar en la atención que le brindan al cliente de principio a fin del servicio, cuidando cada detalle para ofrecerles servicios de calidad.
  - Servicios postventa: hace referencia al seguimiento, evaluación o retroalimentación que la empresa FASE puede efectuar ya terminado sus servicios.
- Clientes y otros clientes: En las KIBS, los clientes tienen un papel muy importante en el proceso de la prestación del servicio. El cliente puede contribuir en la experiencia del servicio, en su desarrollo, y en la generación de conocimiento e innovación. Por clientes solo se hace referencia a las empresas clientes, donde los proyectos son únicos para cada uno. Por otros clientes, se refiere a las reuniones kick off, donde se ofrece el servicio a varios clientes a la vez. Según Alonso (2008), los otros clientes se trabajan en “convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar.” (92 p.)
- People engagement: es la gestión de las personas, esta actividad está presente en toda la cadena de valor. Se realiza por medio de redes creadas en función de los proyectos.

De esta forma, se puede aplicar una nueva cadena de valor, especial para el tipo de empresa y las necesidades de FASE, para mejorar la eficiencia y eficacia de sus actividades, y a su vez mejorar el desempeño y rendimiento de la organización.

Con las tres propuestas se espera que FASE tenga una transformación y mejora que le permita ser competitiva, innovadora, generadora de conocimiento, adaptativa y resolutive, capaz de responder a los obstáculos de un entorno complejo y dinámico, y crecer y permanecer en entornos inestables. Que a través de los elementos que se proponen aplicar, FASE se convierta en una organización innovadora.

## **Conclusión**

La conclusión es la parte crítica de todo proyecto de investigación, donde se sintetiza el trabajo realizado y se evalúa si los hallazgos teóricos y del caso de estudio responden a la pregunta de investigación, validan o invalidan la hipótesis, y si se cumplieron los objetivos planteados. Además, se analiza si las propuestas pudiesen ser beneficiosas para la organización, se discuten las limitaciones del proyecto y se sugieren nuevas líneas de investigación.

A lo largo de la investigación, se constató, que las empresas de servicios enfrentan al riesgoso reto de innovar o morir, pues el desaprovechamiento de esta ventaja las enfrenta ante una serie de dificultades y obstáculos para los que no tienen armas para actuar, que comprometen su funcionamiento eficaz.

En México, las MiPymes utilizan poco la innovación, lo que las hace vulnerables en tiempos inestables y destaca la ineficiencia en su gestión empresarial (Cámara de Comercio de Madrid. 2020), debido a diversas barreras estructurales, desconocimiento sobre tipos de innovación aplicables y una falta de cultura de la innovación.

Actualmente, la innovación es un elemento crucial y uno de los principales motores de la productividad y competitividad (OECD, 2013. 108 p.), especialmente en tiempos de crisis, ya que permite la supervivencia y crecimiento de las empresas, mejorando continuamente sus resultados.

Es aquí donde se destaca la importancia de la innovación, y en particular de la innovación organizacional, pues posibilita que las organizaciones aumenten su productividad, desempeño, mejoren sus resultados, su capacidad de adaptación y la doten de ventas competitivas (Damanpour, 2017. 3p.)

De esta forma, la innovación organizacional se convierte en un recurso fundamental para cualquier organización, creando las bases internas estructurales, de organización, gestión y procesos necesarios para establecer y mantener la innovación como un proceso continuo, que ayude a generar otro tipo de innovaciones y fomente su capacidad de innovación.

No obstante, la innovación no trabaja sola, la organización debe desarrollar otras habilidades y capacidades, e implementar nuevas formas de gestión, prácticas, organización y procesos, consideradas como innovaciones organizacionales.

Entonces para contestar la pregunta de investigación, ¿qué fundamentos necesitan desarrollar las MiPymes para incrementar la innovación en sus procesos de gestión y organización, para el fortalecimiento, creación de valor, competitividad y mejora de resultados, tomando como caso de estudio la empresa Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial (FASE)?

Según desde la teoría de la innovación organizacional, los cambios son diversos, desde el cambio en la forma de trabajo u organización, el liderazgo, la estructura, la capacidad de adaptación, la gestión del conocimiento o la introducción de alguna practica o proceso nuevo o relativamente nuevo para la empresa.

Sin embargo en el caso especial de la organización de estudios del presente proyecto de investigación, FASE, y de acuerdo con los resultados de la investigación-intervención por medio del diagnóstico socioeconómico, se encontraron ciertos elementos que destacaron para mejorar, reestructurar y reconfigurar la organización, para potenciar su valor, mejorar la ventaja competitiva, y ayudar a desarrollar la innovación.

Entonces para fortalecer la capacidad innovadora de FASE y convertirla a su vez en una organización innovadora, desde el punto de vista del investigador y de acuerdo con los disfuncionamientos que presentaron, sus principales cambios deberán de realizarse en la estructura organizacional, forma organizacional y cadena de valor. A partir de estas propuestas realizadas y explicadas a profundidad en el capítulo anterior, se busca responder antes estas disfunciones para actuar sobre ellas, permitiendo aumentar su capacidad de innovación y a la vez solucionar sus disfuncionamientos.

Como respuesta hipotética a la pregunta de investigación se redactaron la hipótesis mínima y máxima. La hipótesis mínima redactada desde lo observado desde la organización y los resultados del diagnóstico, se puede validar con los resultados del estudio de FASE, pues se detectó que sus mayores deficiencias se encontraban en su aplicación estratégica, su formación integrada y la organización del trabajo, dominios de acción relacionados con la

gestión personal, organigrama, autonomía en el trabajo, competencias disponibles, necesidades de formación, adecuación formación-empleo, entre otras cosas. Y en donde, las propuestas ayudarían a su solución.

Por otra parte, la hipótesis máxima se valida en la teoría, pues según los estudios sobre innovación organizacional, esta se “produce a través de cambios en los procesos internos de la organización que surgen como respuesta a los cambios externos” (Yamakawa y Ostos, 2013). A partir de las propuestas realizadas, la teoría del diseño y la estructura, y la innovación organizacional mencionan que la reconfiguración de la estructura a una enfocada en la innovación, como la adhocracia, le permite adquirir características más flexibles, abiertas a la creación de conocimiento y la creatividad, donde los trabajadores cuentan con el espacio y la confianza para tomar sus propias decisiones y trabajar en equipo para la realización de proyectos.

En este caso FASE, aunque se encuentra en una organización simple capaz de realizar innovación, la propuesta a un cambio adhocrático en sus proyectos de consultoría le permitiría hacer un mejor uso de sus conocimientos y del personal, pues tendría la facilidad de posicionar a sus mejores trabajadores en las áreas a cubrir por el servicio en el proyecto. Y al mismo tiempo, crear procesos y llevar sus actividades administrativas y rutinarias más efectiva y eficientemente por medio de la burocracia profesional, ya que una desventaja de la innovación es la falta de eficiencia y eficacia en los procesos.

Por otra parte, la forma organizacional que aprende se desprende de la adhocracia, complementando sus características para aparte de crear conocimiento e innovación, tenga la capacidad de pasar del conocimiento individual al colectivo, creando el aprendizaje organizacional, donde el conocimiento es gestionado, almacenado y aplicado, por todos los integrantes de la organización, para su uso en la actualidad y la posterioridad, para sí mismo y sus clientes; manteniendo su base de datos, información y conocimiento actualizados ante los constantes cambios con el entorno, los clientes y el mercado.

Y por último, la cadena de valor, en ella se integran las propuestas antes mencionadas en los eslabones de apoyo y primarios, transformando la cadena en una donde cada uno de sus eslabones agregue valor, y aportando nuevas actividades estratégicas como la gestión del conocimiento y la fidelización del cliente a través de marketing.

De esta misma forma, los objetivos expuestos se cumplieron en cada una de las actividades que se realizaron. El objetivo general de la investigación menciona “describir y explicar los fundamentos que impulsan y fomentan la innovación, a través de la innovación organizacional en las MiPymes, así como su impacto en la creación de valor, competitividad y fortalecimiento, como elemento esencial para su permanencia y crecimiento, a través del caso de estudio de la empresa FASE”.

Como se ha ido explicando durante todo el trabajo de investigación, los fundamentos que impulsan y fomentan la innovación, desde la perspectiva de la innovación organizacional, pueden ser varios, sin embargo, desde los resultados obtenidos por el diagnóstico socioeconómico y los disfuncionamientos encontrados en la empresa FASE, se detectó la necesidad de realizar una reconfiguración estructural, pues la estructura actual no le permite seguir respondiendo con pertinencia ante los constantes cambios de su contexto, y le impidió un funcionamiento adecuado durante la crisis sanitaria del COVID-19.

Por lo tanto, la configuración que se ajustaba a sus necesidades es la estructura híbrida denominada Buro Adhocracia Profesional, la cual le permitía tener las formalidades para sus actividades diarias en entorno estables, y al mismo tiempo, le otorgaba flexibilidad y capacidad de adaptación ante tiempos inestables.

Lo anterior se complementó con la propuesta de la forma organizacional que aprende, pues al ser una empresa que ofrece servicios intensivos en conocimiento, requiere una gestión pertinente de los mismos, factor con el que no contaban la empresa FASE; para ser capaz de crearlos, difundirlos, almacenarlos y transferirlos, para su propio beneficio y al de sus clientes, resultando en la transmisión de innovaciones y conocimiento.

Y por último, la cadena de valor, la cual se reestructura de acuerdo a la empresa de servicios intensiva en conocimiento que es FASE, pues sus actividades de apoyo y principales son diferentes a la de otro tipo de empresas, necesitando mayores esfuerzos en las distintas áreas para crear valor, como su gestión de conocimiento, el delivery de proyectos, su marketing y ventas, su soporte y presentación, y sus clientes, pues ellos son otras empresas, empresarios o emprendedores, que pueden crear nuevo conocimiento o innovación en colaboración, a través de los proyectos de consultoría. Y donde la organización interna, la infraestructura y ambientes, principalmente con FASE, es primordial para todas estas actividades.

Se pretende que en conjunto las tres propuestas de innovación organizacional expuestas con anterioridad creen ventajas que ayuden a que FASE pueda realizar proyectos más innovadores, explorar nuevas áreas o servicios, desarrollar soluciones personalizadas a sus clientes, gestionar su conocimiento, aportar valor con cada actividad de la cadena de valor, y adaptarse a las necesidades de cada proyecto, a través de un trabajo y toma de decisiones colaborativa; adquiriendo nuevas ventajas competitivas y fortaleciendo a la empresa, para que sea capaz de continuar creciendo y mejorando en tiempo estables e inestables.

Para llegar a todas estas propuestas, los objetivos específicos expuestos en la introducción fueron una guía indispensable para poder llegar a esta conclusión expuesta. Primeramente se efectuó un diagnóstico socioeconómico a través del enfoque de gestión socioeconómica, el cual ayudo a conocer y entender la organización de estudio, su funcionamiento actual y los disfuncionamientos que entorpecen sus actividades, desde esta perspectiva y con el conocimiento teórico de la innovación, se identificaron los cambios que debían efectuarse para solucionar sus disfuncionamientos, evitar que aparezcan otros y generar su capacidad de innovación, así como presentar las propuestas que ayuden a la empresas a crear valor, ser competitiva y continuar fortaleciéndose.

La innovación en FASE se inhibía por la falta de una estructura adecuada a los requerimientos de una KIBS, pues las tareas tan individualistas, la falta de comunicación y coordinación, la deficiencia en el orden de las actividades y la falta de aprovechamiento de las capacidades de las personas, impedían que se realizaran innovación y una adecuada gestión del conocimiento.

Todos los resultados arrojados con el cumplimiento de los objetivos anteriores, y a través del análisis del sustento teórico se seleccionaron las propuestas más óptimas y con mayor impacto en la innovación, que permitieran la creación de valor en la organización con el aprovechamiento de todos sus recursos intelectuales, creando una cultura de la innovación, donde el conocimiento y aprendizaje sean esencial para la oferta de sus servicios y el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización.

No obstante, con todo lo anterior también se identificaron las limitaciones del proyecto de investigación, pues no se pudo completar el diagnóstico económico, faltando el cálculo de los costos ocultos económicos, que genera cada disfuncionamiento a la organización. Los

cuales hubieran aportado mayor profundidad en lo investigado y en resultados más precisos. Además, aunque durante el proceso del diagnóstico FASE tomo acción en muchos de sus disfuncionamientos, las propuestas aquí presentadas no lograron aplicarse a la empresa y así evaluar sus resultados y beneficios.

La investigación aquí desarrollada tiene muchas vertientes para continuar con otras líneas de investigación, tanto en el tema de innovación, como en los servicios empresariales intensivos en conocimiento, pues cuenta con un amplio panorama para continuar con distintas investigaciones, profundizar en otros temas y resolver distintas inquietudes que han quedado durante el proceso de investigación. Se puede profundizar en el tema de innovación organizacional, pues sus estudios aún son escasos y no hay consenso teórico sobre el tema.

Se puede estudiar el desarrollo de las KIBS en México y su importancia para la economía del país. Además, se puede investigar o generar parámetros para medir la innovación en las empresas de servicios y en las KIBS. Se puede continuar con el desarrollo del diagnóstico y el cálculo de los costos ocultos; y profundizar en la cadena de valor para los servicios empresariales intensivos en conocimiento. Estos temas permiten una fuente de investigación extensa, pues aún faltan muchas aportaciones en ambos, que ayudarían a una mejor comprensión de los temas.

Para concluir, la innovación organizacional es una fuente de ventajas para la organización, sin embargo, para muchos no resulta tan relevante en comparación con los otros tipos de innovación, pues se desconoce por completo los beneficios que le otorga a la organización, además de que existe la creencia de que la innovación tecnológica es la mejor opción para aplicar, aunque se demuestra que el uso de la innovación organizacional permite preparar y capacitar a la organización para ser más innovadora y para otras innovaciones.

## 5. Referencias Bibliográficas

- ¿Qué es la gestión del conocimiento? IBM. (s/f). Ibm.com. Recuperado el 1 de marzo de 2024, de <https://www.ibm.com/es-es/topics/knowledge-management>
- Afuah, A. (2000). *La dinámica de la innovación organizacional: El Nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Oxford University Press.
- Ahmed, P. K., Shepherd, C., & Araiza, J. G. M. (2012). Administración de la innovación. Pearson Educación. 4-21 pp
- Alba, Á. (2020). Innovación En Consultoría. La cadena de valor KIBS. Innolandia; Ángel Alba. <https://innolandia.es/innovacion-en-consultoria-la-cadena-de-valor-kibs/>
- Álvarez-Gayou Jurgenson, Juan Luis. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Ediciones Paidós Iberica. 24 - 28. 103 – 112 pp.
- Angulo Rincón, Rosalba. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. Informes psicológicos, 17 (1), 53-70. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Arreola, J. (2019). *(Falta) Innovación en las pymes mexicanas*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/falta-innovacion-en-as-pymes-mexicanas/>
- Arroyo López, Pilar. Cárcamo Solís, Lourdes. (2009). El desarrollo de KIBS en México. El sector servicios en el contexto de la economía del conocimiento. Economía y Sociedad, Vol. XIV, Núm.23, 65–78.
- Asociación de la Industria Navarra (AIN). (2008). Guía Práctica. La gestión de la Innovación en 8 pasos. Agencia Navarra de a Innovación. España.
- Bárdan Esquivel, Cuitláhuac, et al (Ed). (2002). Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática. Instituto de Investigación Legislativa del Senado de la Republica. 68-71 pp.
- BBVA Bancomer México. (2022). Importancia de las pymes en México. Educación Financiera. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/porque-son-importantes-las-pymes-en-mexico.html>
- Begoña García, Miguel Vela. (s.f). Tipos de Nuevas Organizaciones. Cambio en la estructura tradicional de la empresa. <http://www.dit.upm.es/~fsaez/blogs/netosfera/wp-content/blogs.dir/154/files/4-tipos-de-nuevas-organizaciones.pdf>
- Boje, D., & Rosile, G. A. (2002). Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 10–20. <https://doi.org/10.1108/09534810310459738>
- Bonnet, M. Savall, Henry. Zardet, V. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (Segunda edición). Organización Internacional del Trabajo. <https://www.oitcinterfor.org/node/7376>
- Brill Alabart, Enric. Gil Estallo, María de los Ángeles. 2010. Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Brullalabart.
- Brull Alabart, Enric. Gil Estallo, María de los Ángeles. (2010). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Brullalabart.
- Canós D., Lourdes. Pons M., Carlos. Santandreu M., Cristina. (s.f.). Estrategias de

- Carballo, R. (2006). Innovación y Gestión del Conocimiento. Modelo, Metodología, Sistemas y Herramientas de innovación. Díaz de Santos.
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de Definiciones del Concepto «Innovación» Realizadas por Autores Relevantes: Diseño Híbrido Actualizado del Concepto. *Dirección y organización*, 34, 91–98. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i34.20>
- Coaching, H. (2022, abril 7). Las Pymes en México 2022: Retos e importancia. Helpi Coaching | Coaching de Negocios Especializado en PYMEs. <https://helpicoaching.com/2022/04/07/pymes-en-mexico-2022>
- Comisión de las Comunidades Europeas, C. (1995). *Libro verde de la innovación*. Comisión de las Comunidades Europeas. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcfa11b86.0008.01/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:eb5dae41-104d-4724-ac99-d7cbcfa11b86.0008.01/DOC_1&format=PDF)
- Conbere, J., & Heorhiadi, A. (2011). Socio-Economic Approach to Management: A Successful Systemic Approach to Organizational Change. *SEAM Institute*, 43(1), 6–10. [http://www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/seam\\_a\\_successful\\_systemic\\_approach\\_to\\_organizational\\_change.pdf](http://www.seaminstitute.org/uploads/5/2/3/7/52374523/seam_a_successful_systemic_approach_to_organizational_change.pdf)
- Corona Treviño, Leonel. (2022). Capítulo 2. Services: Innovation, performance and public policy en Gallouj, Faiz (Ed.), *Innovación: teorías, metodologías y aplicaciones*. (pp. 45-81). Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía.
- Corona Treviño, Leonel. (2022). Introducción en Corona Treviño. Leonel (Ed.), *Innovación: teorías, metodologías y aplicaciones*. (pp. 6-9). Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía.
- Cummings, T., & Worley, C. (2013). *Organization Development and Change* (10a ed.). South-Western College Publishing.
- Damanpour, F. Organizational Innovation. 2017. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Disponible en: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(97)00029-5)
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2009). Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. 1-2 pp. Disponible en: [DOF - Diario Oficial de la Federación](#)
- Díaz P., Adriana María. 2014. Innovación en las empresas de servicios. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11762/Proyecto%20Innovacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- din don. (2021). *Herramientas lúdicas para resolver retos empresariales* <https://dindoneando.com/>
- DOF - Diario Oficial de la Federación. (2018). Norma oficial mexicana NOM-035-STPS-2018, factores de riesgo psicosocial en el trabajo-identificación, análisis y prevención. Gob.mx. Recuperado el 14 de febrero de 2023, de

- [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- DOF - Diario Oficial de la Federación. (2023). Norma Oficial Mexicana NOM-037.STPS-2023, Teletrabajo-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Secretaría de Gobernación. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5691672&fecha=08/06/2023](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5691672&fecha=08/06/2023)
- DOF - Diario Oficial de la Federación. (2023). Teletrabajo-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Gob.mx. Recuperado el 31 de julio de 2023, de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5691672&fecha=08/06/2023](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5691672&fecha=08/06/2023)
- Drucker, P. (2013). The discipline of innovation. En *HBR's ten must reads on innovation*. (pp. 143–156). HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS.
- Drucker, P. (2013). The discipline of innovation. En *HBR's ten must reads on innovation*. (pp. 143–156). HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS. <https://doi.org/978-1-4221-8985-6>
- Drucker, P. F. (1986). La innovación y El Empresario Innovador. La práctica y los principios. Edhasa. 33-289 pp.
- Durán, María Martha. 2012. El Estudio de Caso en la Investigación Cualitativa. Revista Nacional de Administración, Vol. 3 (1). 121-134 pp. Disponible en: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477>
- Enríquez Salas, Porfirio. Argota Pérez, George. (2016). Descripción interpretativa para la elaboración del perfil de tesis de investigación científica con enfoque cualimétrico (mixto). Campus, XXI (22), 151–164. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/3907>
- Esparza Rodríguez, S. A. (2021). Factores que inciden en la innovación organizacional de las Mipymes en México. *Journal de ciencias sociales*, 92–112. <https://doi.org/10.18682/jcs.vi17.4547>
- FASE. (2021). *Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial*. <https://www.fortalecimientoempresarial.com/>
- Fierro M., Eréndira. Mercado S., Patricia. (2012). La innovación organizativa y sus predictores desde la teoría de recursos y capacidades. *Revista Administración y Organizaciones*. 15(28), 93–115. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/issue/view/14>
- Frappaolo, C. (2022). Knowledge Management (2a ed.). Capstone Publishing. [https://www.tutorialspoint.com/management\\_concepts/knowledge\\_management.htm](https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/knowledge_management.htm)
- Frenz, Marion. Lambert, Ray. (2009). Capítulo 2. Exploración de modos de innovación no tecnológicos y mezclados en distintos países. En (Ed) OCDE. Foro consultivo científico y tecnológico, A. C. Innovación en las empresas. Una perspectiva microeconómica. (88 – 137 pp.). Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/innovacion-en-las-empresas\\_9789264208322-es](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/innovacion-en-las-empresas_9789264208322-es)
- García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A., & Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(2), 99–110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Garralda Ruiz, J. (2013). La cadena de valor. *IE Business School*.
- Garzón Castrillón, Manuel A. Ibarra Mares, Alberto. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Dimens Empresarial* Vol. 11 No. 1. 45-60 pp. Recuperado de:

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714355>
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso. Luiz Fisher, Andre. (2008). Modelo Teórico de aprendizaje organizacional. *Revista Pensamiento y Gestión*, 24, 197-224. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008)
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Revista Observatorio Latinoamericano y caribeño.*, 4(1), 24–39. <https://publicaciones.sociales.uba.ar/observatoriolatinoamericano/>
- Góngora Biachi, G., & Madrid Guijarro, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 21-30.
- González Pérez, C. R. (2006). La organización creadora de conocimiento, la organización sináptica [Universidad Autónoma Metropolitana. L'Université Jean Moulin 3]. <https://doi.org/10.24275/uami.k0698776m>
- González, A. Jiménez, J.J. Sáez, F.J. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas empresas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresas*, 3(1), 93–112.
- Gutiérrez, M. (2010). La gestión de la innovación y el emprendedurismo: Conductores de la competitividad sostenible de los negocios. *Éxito Empresarial*. CEGESTI Desarrollo Sostenible., 1–3. Disponible en: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_119\\_090810\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_119_090810_es.pdf)
- Hadi Razavi, Seyed. Attarnezhad. 2013. Management of Organizational Innovation. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 No. I. Disponible en: <https://www.zamaros.net/mgt%20reading%206%20-%20innovation.pdf>
- Hellriegel, D. (2008). *Administración. Un Enfoque Basado En Competencias* (11a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández-Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill Companies. México. 3- 29 pp. 99 – 117 pp. 587 – 604 pp. (3 – 805 pp.)
- Hernández, G. (2023). El home office les ahorra a las empresas 86,000 pesos anuales por trabajador: STPS. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/El-home-office-les-ahorra-a-las-empresas-86000-pesos-anuales-por-trabajador-STPS-20230316-0015.html>
- Inegi. (2019). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018 (inegi.org.mx)
- Innovación y competitividad*. (s/f). Cámara de España. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). Censos Económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. *Censos Económicos 2019* (inegi.org.mx). 51-64 pp.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s/f). Demografía de los Negocios. Org.mx. Recuperado el 12 de febrero de 2023, de <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC). (2022). Conociendo las empresas de Consultoría. *Conociendo*

- las empresas de consultoría. 2022. (inegi.org.mx). 4-39 pp.
- ISEOR. (2013). *ISEOR - Le management socio economique*. ISEOR. [https://164.132.163.82/SiteIseor/iseor\\_espagnol/management\\_socioeco-ESP.asp](https://164.132.163.82/SiteIseor/iseor_espagnol/management_socioeco-ESP.asp)
- Jean Pierre, Seclen L. Barrutia Güenaga, Jon. (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial: Conceptos, Modelos y Sistemas*. Pontifica Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Jiménez García, Diana Geraldine. Castellanos Domínguez, Óscar Fernando. Becerra Andrade, Martha Alexandra. (Ed.). (2017). *Innovación en servicios intensivos en conocimiento: un análisis de su comportamiento en países latinoamericanos*. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2017/9.11.pdf>
- King, William R. (2009) Knowledge Management and Organizational Learning, *Annals of Information Systems* 4. 3-13 pp.
- Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación. México.
- KPMG (2021). *Innovación: Más relevante por COVID-19 según 8 de cada 10 empresas en México y Centroamérica*. <https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2021/04/innovacion-mas-relevante-por-covid-19-segun-8-de-cada-10-empresas-en-mexico-y-centroamerica.html>
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. En *Innovación: Perspectivas para el siglo XXI* (pp. 163-177 pp.). Fundación BBVA.
- Lam, Alice. (2004). *Organizational Innovation*. Royal Holloway Collega, University of London. Uxbridge, West London. Disponible en: <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/11539/>
- Leyva, Gustavo. Mora, Israel. (2021). *¿Qué tan altas (bajas) son las posibilidades de hacer teletrabajo en México?* Documento de Investigación de Banco de México. N° 2021-15. Disponible en: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/documentos-de-investigacion-del-banco-de-mexico/resumenes-ejecutivos/%7B9DF61418-28EE-5F33-A83B-876B29399A06%7D.pdf>
- Maraboto, J. M. (2021). *Liderazgo transformacional*. EGADE. Recuperado el 21 de mayo de 2023, de <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>
- María Alcover, Carlos. Gil, Francisco. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259–301. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Martínez Martínez, J. (2021). La reforma en materia de teletrabajo en México. *Enfoques Jurídicos*, 2021(04), 61–83. <https://doi.org/10.25009/ej.v0i04.2571>
- Martínez Sánchez, R. (2012). El Teletrabajo como tendencia del Mercado Laboral. *Telecommuting as a labor market tendency. Retos*, 2(4), 144–155. <https://doi.org/10.17163/ret.n4.2012.01>
- México, B. (2020, septiembre 28). *edufin*. Educación Financiera. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/clasificacion-de-las-pymes.html>
- Mignon, Sophie. 2018. Long-Term Survival of Innovative Organizations. *Collective Innovation Processes: Principles and Practices*. Vol. 4. 47-59 pp.
- Miles, I. (2004). Innovation in Services. En Jan Fagerberg, David C. Mowery, Richard R. Nelson. (Ed.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 433–458). Oxford University Press.
- Miles, Ian. (2005). Innovation in services. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R.

- Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovations* (pp. 433–458). Oxford: Oxford University Press.
- Miles, Ian. (2011). La Innovación y la economía de los servicios. OpenMind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-innovacion-y-la-economia-de-los-servicios/>
- Miles, Ian. Kastrinos, Nikos. Flanagan, Kieron. (1995). Knowledge-Intensive Business cámara}Services. Users, Carriers and Sources of Innovation. 1-117 pp. <http://innoblog.fr/wp-content/uploads/2013/03/KIBS-DG13.pdf>
- Mintzberg, H. (2005). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel S.A. Barcelona.
- Mintzberg, Henry. (1997). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo.
- Motoa, F. (2023). NOM 037 de la STPS: ¿Cuándo entra en vigor en México? Sesame HR. <https://www.sesamehr.mx/blog/vigor-nom-037-stps/>
- Moya Muñoz, Patricia. (2016). Sobre el concepto de Innovación. Laboratorio de Innovación y Emprendimiento. Recuperado de: <https://docplayer.es/78362150-Sobre-el-concepto-de-innovacion-patricio-moya-munoz.html>
- Navarro Alvarado, A. Cota Yáñez, R. González Moreno, C. D. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional [Concepts to understand organizational innovation] Revista de Comunicación de la SEECI, 45, 87-101. Doi: <http://doi.org/10.15198/seeci.2018.45.87-101>. Recuperado de <http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/489>.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, 162-171 pp. <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Nonaka, Ikujiro. Hirotaka, Takeuchi. 1999. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. 1 – 191 pp.
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *Guía General para el Desarrollo de Cadenas de Valor. Como crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos* (Primera edición). Organización Internacional del Trabajo. [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)
- OCDE. Foro consultivo científico y tecnológico, A. C. (2013). *Innovación en las empresas. Una perspectiva microeconómica*. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). <https://doi.org/9789264208322>
- Octavio Reyes-López. Cátedra de Competitividad, A. C. (2018). Estratificación del tamaño de las MiPyMEs en México. [https://www.researchgate.net/publication/341684783\\_Estratificacion\\_del\\_tamano\\_d\\_e\\_las\\_MiPyMEs\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/341684783_Estratificacion_del_tamano_d_e_las_MiPyMEs_en_Mexico)
- Oecd Publishing. (2005). Oslo manual, guidelines for collecting and interpreting innovation data: The measurement of scientific and technological activities guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd edition (3a ed.). Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Oecd Publishing. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- OECD. (2013). *Innovación en las empresas: Una perspectiva microeconómica*. OECD.
- OECD. 2013. Perspectivas Económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural. Capítulo 4. Pymes, innovación y desarrollo tecnológico.

- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 107 - 139 pp.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- O'Reilly, Charles A., III, and Michael L. Tushman. (2004). "The Ambidextrous Organization." *Harvard Business Review* 82, no. 4: 74–81.
- Organisation for Economic Co-operation and Development OECD. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th edition <https://doi.org/10.1787/24132764>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica* (Primera edición). Organización Internacional del Trabajo (OIT). [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_758007/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758007/lang-es/index.htm)
- Peppers, D. (2020). Get, keep and grow customers: That's all a business ever has to do. LinkedIn.com. <https://www.linkedin.com/pulse/get-keep-grow-customers-thats-all-business-ever-has-to-do-don-peppers>
- Perdomo Hernández, Mónica. Ramírez P. Juan Manuel. (s.f). Ventajas y Desventajas de la Implementación del Teletrabajo, revisión de la literatura. Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación (SENNOVA).
- Pérez, M. D. (2021). [A Maestrante Gpe Yunis Avendaño]. Matriz FORU.
- Perilla, R. B., González, M. B. Colombia. (2021). La Innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacionales. *Espacios*, 42(02), 84–100. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n02p08>
- Pomar, S. (2012). Innovación en las organizaciones: estrategia y gestión. *Revista Administración y Organizaciones*. , 15(28), 5–10. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/issue/view/14>
- Porter, M. E. (1995). *Ventaja Competitiva: Creacion y Sostenimiento de un Desempeno Superior*. Rei Argentina S.A.
- Poy López, Alba. (2019). *El mercado de la consultoría e ingeniería en México*. ICEX España Exportación e Inversiones <https://www.icex.es/>. 5-30 pp.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Ramírez, M. R. J., & La Vega M José, D. (2012). *La Innovación: Factor Clave Para La Competitividad de Las Empresas*. Eae Editorial Academia Española.
- Restrepo, S. M. V., Martínez, A. A. P., Zapata, E. J. R., & Rúa., N. E. V. (2018). Innovación en empresas: estado del arte considerando tendencias para su implementación. *Revista Espacios*, 1–16.
- Reynoso Castillo, C. (2021). La nueva regulación del teletrabajo en México. *Revista internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo.*, 9(3), 281–302. [https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/1046](https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1046)
- Robben, X. (2018). *La cadena de valor de Michael Porter. Identifique y optimice su ventaja competitiva* (Primera edición). 50minutos.es.
- Robbins, P. S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.
- Rodríguez López, N. (1999). La innovación: clave del éxito empresarial. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja). Vol.2. 221-256 pp. Disponible en:

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565208>
- Romero Amado, J., & López Toache, V. (2017). La innovación en el sector servicios: la contribución de los servicios empresariales intensivos en conocimiento (SEIC). *Innovaciones de Negocios*, 12(23). <https://doi.org/10.29105/rinn12.23-2>
- Rueda, I. Acosta, B. Cueva, F. Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39 (44), 17-22. <https://revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (s/f). *Innovación Tecnológica en las empresas. Temas Básicos (Primera edición)*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid. [http://ipsp.edomex.gob.mx/pgar/rer/3\\_diplomados/d8\\_degdoc/documentos/modulo2/inovacion-tecnologica-empresas.pdf](http://ipsp.edomex.gob.mx/pgar/rer/3_diplomados/d8_degdoc/documentos/modulo2/inovacion-tecnologica-empresas.pdf)
- Salmeron, Jerémy. Zardet, Véronique. Savall, Henri. (2019). ¿Cómo lograr que los médicos liberales se interesen por la innovación estratégica, organizacional y gerencial? Caso de un proceso de innovación socioeconómica en un consultorio médico. *Proceso de Cambio y Desarrollo Organizacional*. Edición primera. 62-87 pp.
- Sánchez Barajas, Genaro. 2007. *Perspectivas de las Micro y Pequeñas empresas como factores del desarrollo económico en México*. 46-133 pp.
- Sánchez Barajas, Genaro. 2007. *Perspectivas de las Micro y Pequeñas empresas como factores del desarrollo económico en México*. 46-133 pp.
- Savall, H. (Ed.). (2011). *The qualimetrics approach: Observing the complex object*. Information Age Publishing.
- Savall, Henri. (2006). *Aspectos Generales del Modelo de Gestión Socioeconómica de Organizaciones*. [http://www.laisumedu.org/DESIN\\_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf](http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf)
- Savall, Henry, & Zardet, V. (2023). *Administrar los costes ocultos y mejorar el desempeño sostenible de la empresa*. McGraw-Hill.
- Savall, Henry. (2002). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No.1, 2003. 33-48 pp.
- Savall, Henry. (2002). International dissemination of the socio-economic method. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No.1, 2003. 107-115 pp.
- Seclen Luna, J. P., & Barrutia Guenaga, J. (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial. Concepto, modelos y sistemas*. Pontificia Universidad Católica de Perú, Fondo Editorial.
- Secretaría de economía. (2019). INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MiPymes (ENAPROCE) 2018. [INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MiPymes \(ENAPROCE\) 2018 | SecretaríaKO de Economía | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\). ENAPROCE2018.pdf \(inegi.org.mx\)](https://inegi.org.mx/inegi/presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaprobe-2018-secretaria-ko-de-economia-gobierno-gob-mx)
- Secretaría de Economía. (2022). 5 prioridades y soluciones para PyMEs. Disponible en: <https://mipymes.economia.gob.mx/2022/02/17/5-prioridades-y-soluciones-para-pymes/>
- Secretaría de Gobernación (SEGOB). 2021. Ley federal del trabajo en materia de teletrabajo. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021#gs.c.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021#gs.c.tab=0)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, (STPS). (2023). Se publica en el Diario Oficial de

- la Federación la NOM-037-STPS-2023, Teletrabajo – Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Gobierno de México. Disponible en: <https://www.gob.mx/stps/prensa/se-publica-en-el-diario-oficial-de-la-federacion-la-nom-037-stps-2023-teletrabajo-condiciones-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Servicio Integral del Empleo. 2013. La Innovación Empresarial. Canarias, España.
- Solano, Guillermo (Centro de Innovación). (2010). Capítulo I. Innovación. Alcaldía Mayor de Bogotá y Cámara de Comercio de Bogotá. 7-37 pp.
- Tantaleán Odar, R. M. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. *Derecho y cambio social*, 12(45), 1–22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5456857>
- TKIBS [MOTIVA]. (s/f). Motivando.me. Recuperado el 23 de febrero de 2023, de <https://www.motivando.me/es:static:randd:tkibs>
- Toledo Ruiz, F. A., & Demmier, M. (2019). El rol de los KIBS en la economía del conocimiento y su función como fuentes de innovación. *Revista RAITES*, 5(11), 10–32. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/2029>
- Tomas, D. (s/f). Get Keep Grow: How to apply the Get Keep Grow funnel. Cyberclick.net. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de <https://www.cyberclick.net/numericalblogen/how-to-apply-the-get-keep-grow-funnel>
- Tsujia, P. Y., & Mariño, J. O. (2013). The influence of the environment on organizational innovation in service companies in Peru. *Review of Business Management*, 582–600. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1586>
- Uriarte, Filemón. (2008) Introduction to Knowledge Management, Asean Foundation, Jakarta, 1-31 pp.
- Valdés, E. D. (s/f). NOM-035-STPS-2018 Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, Análisis y Prevención. SIGE. Recuperado el 14 de febrero de 2023, de <https://www.sige.org.mx/nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion/>

## 6. Anexos

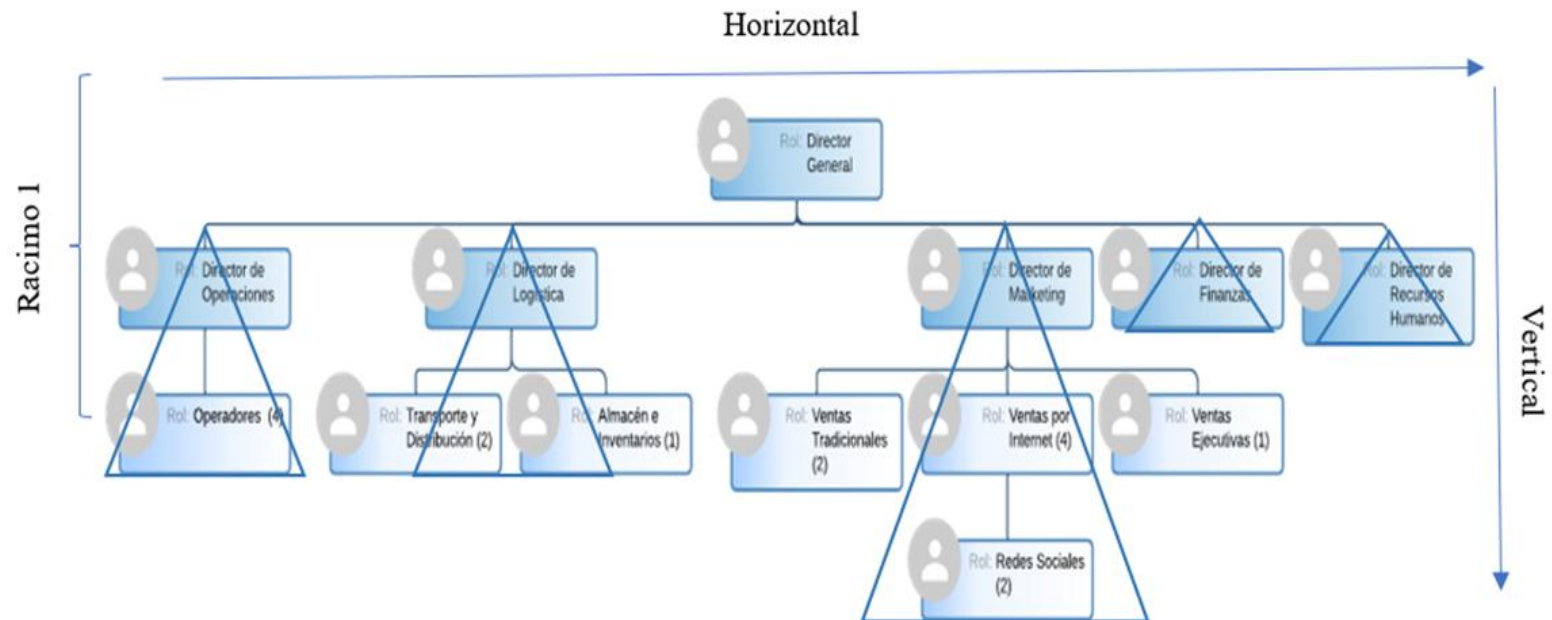
### 6.1 Cuadro de Productos Objetivos, Métodos y Prestaciones (POMP)

| CUADRO DE PRODUCTOS OBJETIVOS, MÉTODOS Y PRESTACIONES (POMP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PRODUCTO OBJETIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | PRODUCTOS MÉTODOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | PRODUCTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Identificar las necesidades, inquietudes e intereses de los trabajadores de la organización Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial.</li> <li>◆ Identificar los recursos de carácter intangible (información, conocimiento, capacidades, formas y mecanismos de aprendizaje) que emplean los trabajadores para realizar su función en la organización.</li> <li>◆ Determinar los costos ocultos y el impacto económico en la organización.</li> <li>◆ Identificar los riesgos que surgen de no implementar las sugerencias dadas como respuesta a los disfuncionamientos.</li> <li>◆ Lograr acuerdos entre dirección y las áreas de la organización en los 6 dominios de acción.</li> <li>◆ Construir un proyecto que de soluciones adecuadas a las necesidades y riesgos identificados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Diagnóstico y análisis de la intervención en la organización, para identificar inhibidores de productividad, riesgos, costos ocultos, etc.</li> <li>◆ Cálculo de los costos ocultos.</li> <li>◆ Realizar el método de efecto espejo, para conocer las aportaciones de los distintos individuos de forma grupal</li> <li>◆ Clasificar y agrupar las aportaciones de los individuos en cada dominio de acción para encontrar un consenso en conjunto.</li> <li>◆ Efectuar el Punto de Vista del Consultor (PVC) ante lo observado, para reflexiones y recomendaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Se entregarán 22 entrevistas individuales de 30 min cada una, al personal del área de todos los niveles de manera programada.</li> <li>◆ Entrevista con Dirección General de la organización.</li> <li>◆ Informe del proyecto y los alcances que tendrá el método de gestión socioeconómica.</li> <li>◆ Presentación de resultados a las áreas (efecto espejo).</li> <li>◆ Punto de Vista del Consultor, aportación.</li> <li>◆ Reporte final.</li> </ul> |

**Clausula:** Los objetivos propuestos en el cuadro de productos de objetivos, métodos y prestaciones (POMP) estarán en función del tiempo que la organización nos permita para ingresar en ella y llevar a cabo el diagnóstico realizado por la intervención.

## 6.2 Arquitectura de Intervención

Organización: Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial



La arquitectura de la intervención realizada a través de proceso Horivert, el cual, nos menciona que al ser la presente organización una MiPymes, menor a 50 trabajadores, el proceso de intervención se realizará de forma integral, es decir, se hará una fusión de la acción horizontal con la vertical, integrando así a toda la plantilla de trabajadores. Por lo que la arquitectura estará conformada solo por un racimo (acción horizontal) donde intervendrán únicamente los dirigentes, y cinco acciones verticales en las que se incluirán a los dirigentes y a sus colaboradores directos.

## 6.3 Contrato de Confidencialidad

### *Contrato de confidencialidad*

Ciudad de México, a 16 de Diciembre del 2021

#### ACUERDO DE CONFIABILIDAD

Director General. Mtro. David Pérez Gómez

Organización: Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial

La presente confirma el acuerdo para permitirnos el acceso y proporcionarnos información, a través de una investigación de campo, en Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial, de acuerdo con lo siguiente:

1. La investigación tendrá una duración de un mes aproximadamente.
2. La información obtenida se usará solo con fines académicos y confidenciales.
3. El personal para entrevistar debe estar informado de la entrevista y cuáles son los fines de ésta.

Se anexa un formato que detalla los objetivos planteados por el equipo, las herramientas necesarias para llevar a cabo dicha investigación y los productos que obtendrá la organización.

Atentamente.



---

Avendaño Rangel Guadalupe Yuni

Alumna del Posgrado en Ciencias Administrati



---

Dir. General. Mtro. David Pérez Gómez

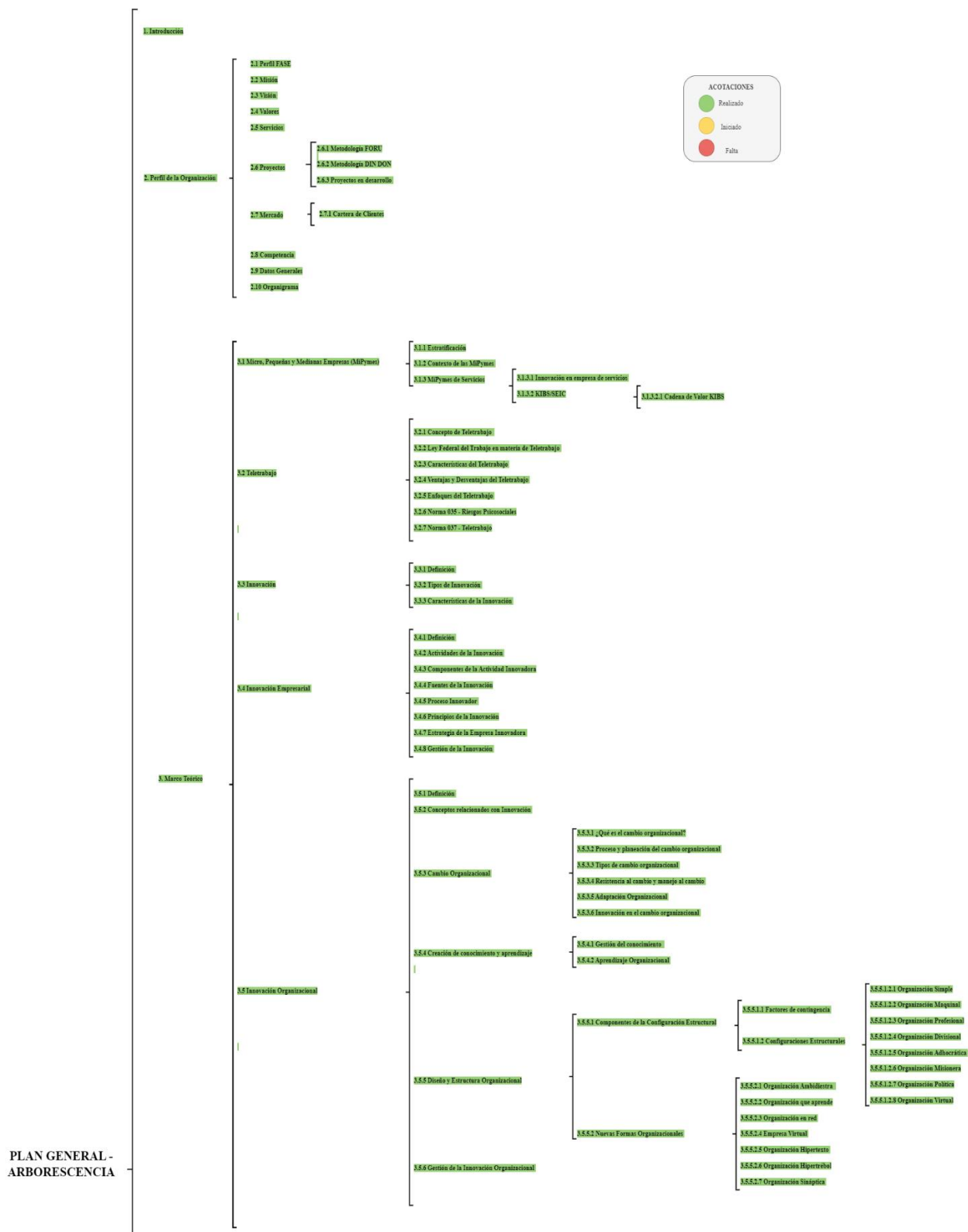
Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial.

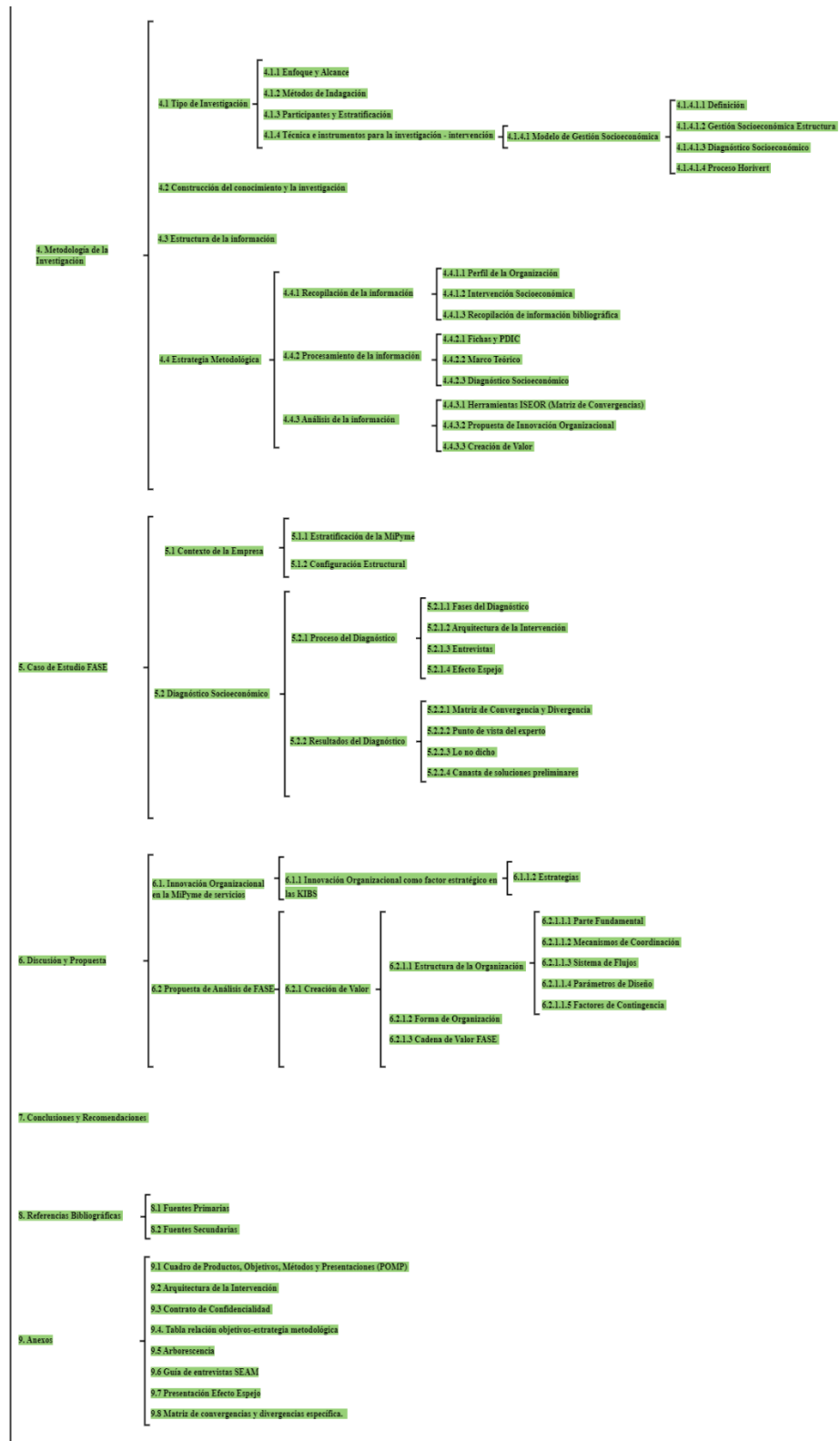
Conforme al acuerdo, por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado el 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, (DOF, 2009) esta organización se ubica dentro del sector de industria y servicios con el rango de 11 a 50 trabajadores, lo cual la estratifica como una empresa de tamaño pequeña.

## 6.4 Tabla Relación Objetivos-Estrategia Metodológica

| 1.1 Objetivo General                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Relación: Objetivos-Estrategia Metodológica                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| »Describir y explicar los fundamentos que impulsan y fomentan la innovación, a través de la innovación organizacional en las MiPymes, así como su impacto en la creación de valor, competitividad y fortalecimiento, como elemento esencial para su permanencia y crecimiento, a través del caso de estudio de la empresa FASE. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1.2 Objetivos Específicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Recopilación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Procesamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Análisis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ◊ Efectuar un diagnóstico socioeconómico utilizando el enfoque de gestión socioeconómica para evaluar el estado actual de la empresa FASE.                                                                                                                                                                                      | - Buscar y recabar información sobre el Modelo de Gestión Socioeconómica, entender su funcionamiento, aplicación y aportaciones.                                                                                                                                                                                               | -Entender el proceso y la estructura que conlleva la aplicación del diagnóstico socioeconómico en la organización, seleccionando la información que se necesita para efectuar las entrevistas, el efecto espejo y continuar con las conclusiones.<br>- Aplicar el Modelo de Gestión Socioeconómica en FASE, a través de diagnóstico socioeconómico para conocer la situación real de organización y recabar toda la información necesaria para el proyecto de investigación en innovación organizacional. | -Analizar los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas y clasificar los disfuncionamientos de mayor a menor presencia en la organización.<br>-Desarrollar y ejecutar el efecto espejo, para presentarlo a los directivos y operativo.<br>- Crear una canasta de soluciones, lo no dicho, y el punto de vista del experto, de acuerdo con los resultados del efecto espejo.      |
| ◊ Analizar el impacto de la innovación organizacional en las MiPymes de servicios, con especial énfasis en las empresas de tipo KIBS, con el caso de la empresa FASE.                                                                                                                                                           | -Buscar toda la información relacionada con innovación organizacional y los temas que influyen en torno a ella, a través de la revisión de diferentes fuentes, como libros, artículos científicos, revistas, tablas o cuestionarios.<br>- Buscar y consultar las aportaciones de los estudiosos más importantes sobre el tema. | - Seleccionar los temas que mayormente influyen en la innovación organizacional.<br>-Identificar la información de calidad de cada tema relacionado con el tema de investigación, purificando la información que se necesita y descartando aquella que no aporta al tema.<br>-Colocar toda la información procesada en fichas y posteriormente en el PDIC, ordenando de acuerdo con la arborescencia.                                                                                                     | -Redactar los temas de que se ven en cada capítulo del proyecto de investigación con la información recabada.<br>-Describir en impacto de la innovación organizacional y su importancia para las MiPymes de servicios.<br>-Comprender cada uno de los temas expuestas y delimitar cuidadosamente sus alcances, en especial entre los demás tipos de innovación con la innovación organizacional. |
| ◊ Analizar los factores que pueden inhibir la innovación, con el caso de la empresa FASE.                                                                                                                                                                                                                                       | - Reunir toda la información obtenida a través del caso de estudio y de la herramienta del ISEOR.                                                                                                                                                                                                                              | - Comprende los procesos organizacionales y de gestión dentro de la organización.<br>-Identificar si realizan innovaciones y qué características de las organizaciones pueden aportar a los procesos de inhibición y cuáles pueden detener ese proceso.                                                                                                                                                                                                                                                   | -Analizar toda la información obtenida del caso de estudio, y proponer prácticas de mejora que permitan un entorno innovador en la organización, y la creación de valor y ventaja competitiva.                                                                                                                                                                                                   |
| ◊ Generar propuestas para la creación de valor y crear estrategias orientadas a mejorar la capacidad de innovación de la empresa FASE.                                                                                                                                                                                          | - Recabar todos los resultados obtenidos a través del Diagnóstico y los aportes que pueden complementar y respaldar la información de forma teórica.                                                                                                                                                                           | -Crear fichas y PDIC, de la información teórica y práctica, para realizar una propuesta sólida para la organización, y ver desde cuál perspectiva y autor, se puede aportar mayor valor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -Desarrollar la propuesta más adecuada para la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 6.5 Arborescencia





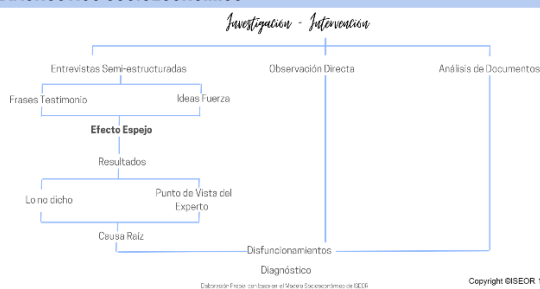
## 6.6 Guía de Entrevistas SEAM

| TIEMPO / OBSERVACIONES | TEMAS A TRATAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | PUNTOS Y PREGUNTAS A TRATAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | OBJETIVOS DE LOS TEMAS (LO QUE SE BUSCA CONOCER)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |       | 3. EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 min                  | PRESENTACIÓN<br>1. Entrevistador<br>1.1 Descripción<br>2. Entrevistado<br>2.1 Nombre<br>2.2 Puesto que desempeña<br>2.3 Tiempo que lleva desarrollando el puesto                                                                                                                                                                                   | -Breve descripción de la trayectoria académica y del Modelo de Gestión Socioeconómica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -Breve introducción del entrevistador y del método<br><br>-Introducción del entrevistado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4 min | 3.1 De la sucursal<br>3.2 Del sector X<br>3.3 Del grupo<br>3.4 De la empresa<br>+Con otros servicios<br><br>+Con la dirección general                                                           | XVIII.¿Cuáles son los contactos formales existentes? (reuniones, citas, escritos, por teléfono, etc)<br>XIX.¿Cuáles son los contactos y circuitos de información informales (=no previstos) existentes?<br>XX.¿Cómo juzga la eficacia y articulación de estos sistemas?<br>XXI.¿Qué sugerencias de mejoramiento haría ustedes?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -¿Con quién?<br><br>-Iniciador del contacto<br>-Frecuencia<br>-Temas abordados<br>-Temas <Tabu><br>-Objetivos (¿comunicación? ¿coordinación? ¿concertación?)<br>-Modo de funcionamiento (¿ascendente? ¿discusión? ¿descendiente?)<br>-Percepción de la utilidad de los objetivos exhibidos (presentados) de los sistemas |
| 10 min                 | 1. FORMACIÓN/PUERTO EMPLEO<br>1.1 Formación<br>1.1.1 Inicial<br>1.1.2 Profesional, integrada.<br><br>1.2 Puesto<br>1.2.1 Trayectoria Profesional<br>1.2.2 Condiciones Físicas de Trabajo<br>1.2.3 Descripción del puesto actual y evolución<br><br>1.2.4 Organización del trabajo<br><br>1.2.5 Remuneración<br><br>1.3 Adecuación formación/empleo | I. Descripción de su formación profesional<br>II. ¿Cuál y cómo ha sido su trayectoria profesional?<br><br>-Local y Material<br>III. ¿Cuáles son las condiciones físicas, locales y materiales del trabajo que desempeña?<br>IV. ¿Cuáles son sus actividades?<br>V. ¿Cuáles deberían ser sus actividades?<br><br>-Tareas no asumidas o mal asumidas<br>VI. Realiza alguna actividad que no corresponda a su área<br>-Regulaciones aplicadas por el interesado, por los otros<br>VII. Ha propuesto y/o aplicado alguna regulación en la distribución de actividades<br><br>-Repartición de tareas al interior del grupo<br>+Del entrevistado<br>+De otros actores<br>VIII. ¿Cómo se realiza la repartición de tareas dentro del área?<br><br>-Procedimientos actuales que plantean problemas (sistema de delegación, otros)<br>IX. ¿Cómo es el procedimiento que utilizan en la asignación de tareas dentro de su área?<br>X. Esta delegación de tareas ha funcionado de manera correcta o han presentado algún problema<br><br>-Nivel<br>-Sistema de apresación (evaluación del desempeño)<br>XI. Realizan alguna evaluación de desempeño<br><br>XII. ¿Cuáles son las tareas respecto a las lagunas en su formación?<br>XIII. ¿Cuáles son sus competencias no utilizadas?<br>XIV. ¿Cuáles son los problemas concretos que derivan de esas diferencias? | +5<br><br>-Incidencias de los problemas eventuales: el funcionamiento.<br>a) Función Efectiva<br>b) Definición de función institucional<br>c) Función deseada<br><br>-Diferencia a/b<br>-Diferencia a/c<br>Causas de estas diferencias<br><br>dentro de un mismo entorno.<br><br>-Autonomía<br>-Análisis Crítico<br>-Sugerencias de mejoramiento<br><br>-Análisis crítico más que descriptivo<br><br>-Tareas mal asumidas<br>-Plazos, retardos<br>-Sub-desempeños económicos<br>-Calidad de las Operaciones | 6 min | 4. ESTRATEGIAS<br>4.1 Las orientaciones estratégicas<br><br><br><br><br><br><br><br>4.2 La aplicación de la estrategia<br>4.2.1 En la sucursal<br>4.2.2 En el grupo<br>4.2.3 En la organización | XXII. ¿Piensa usted que la política general de la organización no es percibida por todos de la misma manera?<br>XXIII. Según Ud. ¿Cuáles son los programas prioritarios de la política general?<br>XXIV. ¿Quién los establece?<br><br>XXV. ¿Tiene usted el sentimiento de ser un autor de la estrategia?<br><br>XXVI. ¿Sería necesario clarificar ciertos programas estratégicos? ¿Cuáles?<br><br>XXVII. ¿Hay objetivos que considere Ud. Cuestionables? ¿O difícilmente compatibles con el funcionamiento afectivo de las sucursales?<br>XXVIII. Especificidades del público atendido: ¿Necesidades? ¿Prácticas de la competencia?<br><br>XXIX. ¿Cuáles son los programas que particularmente sigue usted durante el año pasado? ¿Este año?<br>XXX. Si usted descarta una diferencia de objetivos/ realización sobre uno de estos ejes ¿Qué hace?<br>XXXI. Según usted ¿Cuáles son los principales frenos para la aplicación de la estrategia?<br><br>XXXII. De que medios dispone para la aplicación de la estrategia (delegación, asistencia de grupo, ayudas diversas, etc) ¿Son suficientes? ¿Adecuados en relación con los objetivos?<br><br>XXXIII. Según Ud. ¿Hay problemas de coherencia en la aplicación de la estrategia en los diferentes niveles (sucursal, grupo, organización) | -Grado de conocimiento de los objetivos<br>-Asimilación-aceptación<br><br>-Utilidad de las acciones de información<br><br><br><br><br><br><br><br>-Autonomía/Busqueda de asistencia                                                                                                                                      |
| 4min                   | 2. GESTIÓN DEL TIEMPO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | XV. ¿Cuál es su empleo actual del tiempo?<br>+Actividades internas a la organización.<br><br>+Actividades externas.<br>XVI. ¿Cuáles son las restricciones percibidas que perturban su gestión del tiempo?<br>XVII. ¿Utilización sistemática (o no) de una agenda (digital o física)?<br>XVIII. ¿Programa regularmente su tiempo de trabajo del personal, o lo utiliza conforme se vaya requiriendo día a día/hora por hora?<br>XIV. ¿En este último caso ¿Cuáles son los problemas concretos que de ello se deriva?<br><br>XV. Trate de proporcionar elementos numéricos sobre su carga de trabajo.<br>XVI. ¿Existe una gestión de tiempo personal de su área? (para los responsables del área)<br>XVII. ¿Cuál sería el tipo ideal de empleo de su tiempo?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | -Práctica de programación<br>-Flexibilidad en la organización de su tiempo de trabajo personal.<br><br>-Filas de espera (colas)<br>-Trabajos anulados y reportados<br><br>-Actividades mal asumidas<br>-Horas suplementarias<br>-Repartición por grandes tipos de actividad (créditos.<br>Animación de la sucursal<br>-Diferencias en relación con el empleo de tiempo actual                                                                                                                               | 5 min | 5. EXPECTATIVAS<br><br>-Puesto/empleo<br>-Formación<br>-Remuneración                                                                                                                            | -Evolución del contenido del puesto<br>-Promoción (Horizontal, Vertical, etc)<br>XXXIV. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?<br>XXXV. ¿Las actividades que realiza en su puesto han tenido algún cambio (en cuestión de contenido)?<br><br>XXXVI. ¿Ha obtenido alguna evolución en su remuneración?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | -Cambios que ha tenido el puesto y lo que se espera que cambie                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5 min | 6. SUGERENCIAS<br><br>-Entrevistados                                                                                                                                                            | XXXVII. ¿Cuál cree que sea el mayor problema que obstaculiza sus actividades?<br><br>XXXVIII. ¿Tiene alguna sugerencia para su posible solución?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -Identificación del problema y posible solución sugerida                                                                                                                                                                                                                                                                 |

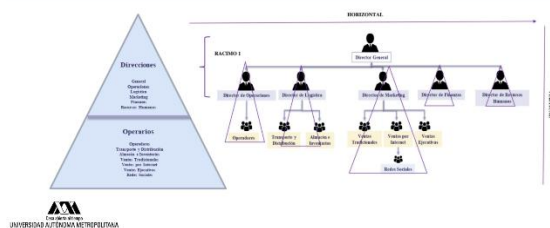
Tabla XX. Guía de entrevista. Elaboración propia con base en la tabla de Savall y Zardet.

## 6.7 Presentación Efecto Espejo

## DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO



## ARQUITECTURA DE INTERVENCIÓN



## ENTREVISTAS AL PERSONAL

| Núm. Total de Entrevistas | Dirección/Área                  |
|---------------------------|---------------------------------|
| 6                         | 1. Director General             |
|                           | 2. Director de Operaciones      |
|                           | 3. Director de Logística        |
|                           | 4. Director de Marketing        |
|                           | 5. Director de Finanzas         |
|                           | 6. Director de Recursos Humanos |
| 9                         | 2.1 Operadores                  |
|                           | 3.1 Transporte y Distribución   |
|                           | 3.2 Almacén e Inventario        |
|                           | 4.3 Ventas Ejecutivas           |
| 7                         | 4.1 Ventas Tradicionales        |
|                           | 4.2 Ventas por Internet         |
|                           | 4.3 Redes Sociales              |

## OBJETIVOS DE EFECTO ESPEJO

- 1 **COMPRENDER LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN**  

- 2 **RECONOCER LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA**  

- 3 **DETECTAR LOS CAMBIOS Y PREVENIR LOS DISFUNCIONAMIENTOS**  

- 4 **ACEPTAR Y TOMAR CONCIENCIA DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS PARA FAVORECER EL CAMBIO**  


## FRASES TESTIMONIO E IDEAS FUERZA

## FRASES TESTIMONIO DIRECTIVOS

## Condiciones de Trabajo

- **IF. Al no tener un espacio definido el personal y por las condiciones externas a ellas derivadas de la pandemia, se ha tenido que establecer el trabajo remoto, teniendo complicaciones en la comunicación, coordinación y en la delegación de tareas.**
  - "Uno de los mayores impedimentos es el factor tecnológico, al trabajar a distancia"
  - "La inestabilidad general del entorno provocan movimiento en actividades"
- **IF. Se cuenta con un pequeño espacio físico, pero no tiene lo necesario para el desarrollo de actividades de todos los trabajadores, es necesario una renovación del espacio.**
  - "Los oficinas son de 4x7, es un espacio pequeño que necesita renovaciones"
- **IF. Existen complicaciones con el uso de software para reuniones, o actividades.**
  - "Factor tecnológico"
  - "Hay miembros que no conocen bien el uso de las plataformas, se complica"

## FRASES TESTIMONIO DIRECTIVOS

## Organización del Trabajo

- **IF. Existe carga de trabajo moderada, pero las actividades para cada personal son muy variadas. Incluido actividades que no corresponden al puesto.**
  - "Acciones que deben ser delegadas, es bastante trabajo"
  - "Existen otras actividades que se necesitan cubrir y distraen de otras actividades que se necesitan realizar"
  - "Todos estamos en todas las áreas"
- **IF. En ocasiones, no queda claro las actividades que se han de realizar y se da por hecho que se entenderían.**
  - "Mi forma de trabajar es muy rápida, me dicen algo y ya lo sé, lo comunico una vez y pienso que ya con comunicarlo una vez, está por hecho que se va a hacer"

- **IF. No se dan actualizaciones ni avance de las tareas a realizar, antes de eventos.**
  - "Nadie da avance de su trabajo antes de eventos, por lo que no se puede hacer medición previa para ver si vamos bien o vamos mal"

- **IF. No se obtienen los resultados esperados de las tareas de cada integrante.**

- "Tenemos exceso de confianza entre nosotros, pasa que llegamos a reuniones y todo es cero, nos confiamos de que el otro iba a llevar resultados y nadie lleva"



## FRASES TESTIMONIO DIRECTIVOS

*Comunicación - Coordinación - Concentración*

- **IF. La comunicación que predomina en la organización es informal, ocasionando malentendidos, distorsión de la información y atrasos.**

- "Abuso de la comunicación informal y no permite que todo vaya a la par"
- "Hay muchas desviaciones, se dice una cosa y al final se hace otra"

- **IF. Las reuniones suelen tornarse a temas más personales, por la estrecha relación que mantiene los socios y el tiempo de amistad.**

- "De dos horas de reunión, efectivas solo son pocas, lo demás es más afectivo"
- "Juntas improductivas, convivimos más tiempo de lo que realmente trabajamos, no avanzamos"



Ideas Fuerza = IF

## FRASES TESTIMONIO DIRECTIVOS

*Gestión del Tiempo*

- **IF. No hay tiempo definido a dedicar para la realización de actividades de cada puesto.**

- "Se dedica poco tiempo por actividades externas a la empresa"

- **IF. Todos los integrantes mantienen otras actividades, por lo que dedican un tiempo limitado en las actividades diarias de la empresa.**

- "Es difícil coordinarnos en tiempo"
- "Poder definir horarios nos cuesta mucho trabajo"
- "Definir los tiempos y coordinarnos, ese ha sido nuestro mayor reto de tolerancia para poder ser compatibles"



Ideas Fuerza = IF

## FRASES TESTIMONIO DIRECTIVOS

*Formación Integrada*

- **IF. La capacitación se realiza entre los integrantes y no todos la tiene, utilizan más un sistema de retroalimentación.**

- "Si se han tenido (capacitaciones), pero no son suficientes"

- **IF. No conocen las funciones de su puesto y en ocasiones el puesto que ocupan, todos realizan tareas variadas de distintas áreas.**

- "Prácticamente, las funciones son de ventas"
- "Soy un integrante externo de FASE"



Ideas Fuerza = IF

## FRASES TESTIMONIO DIRECTIVOS

*Implementación Estratégica*

- **IF. Han enfrentado dificultades derivadas de la pandemia, pero la forma de trabajo no ha cambiado a las nuevas realidades del entorno.**

- "Plantear nuevo modelo empresarial ante COVID"
- "Actualizar el modelo empresarial a la pandemia en el año en curso"

- **IF. No se realizan reuniones para dar seguimiento a las acciones que realizan, ni se da una medición de sus acciones de acuerdo con su objetivo.**

- "Falta establecer metas en conjunto, para medición previa de resultados"
- "No tenemos claro el desempeño financiero ni la meta mínima, no hay juntas para revisar números, proyección o presupuesto anual, para conocer con cuánto vamos a avanzar"



Ideas Fuerza = IF

- **IF. Las políticas, objetivos y estrategias se conoce solo por lo dicho de forma oral, no hay manuales que integren la información organizacional.**

- "Falta potenciar y planearlo bien" (Manual Organizacional)
- "No he visto ningún documento que defina eso"
- "Se conocen por política, no están plasmados en papel"

- **IF. Se han dejado de lado la implementación de programas, replantear estrategias y realizar planificaciones por otras actividades a cubrir.**

- "Elementos estratégicos que se necesitan replantear, más de planificar, que no se aprovechan de la manera que debería ser, porque hay algunas otras actividades que se deben cubrir."
- "No se ha implementado el programa prioritario de vinculación de empresas"



## FRASES TESTIMONIO E IDEAS FUERZA



## FRASES TESTIMONIO OPERATIVOS

### Condiciones de Trabajo

- IF. El trabajo remoto en ocasiones se torna difícil por problemas técnicos, fallo de internet o el manejo de las distintas plataformas.
  - "Problemas con la señal de internet"
  - "Problemas técnicos en reuniones"
  - "No estoy familiarizado con la plataforma y se dificulta entenderle"
- IF. Algunas actividades se tornan más complicadas de manera virtual.
  - "De manera virtual es complicado dar atención personalizada"



Ideas Fuerza = IF

## FRASES TESTIMONIO OPERATIVOS

### Organización del Trabajo

- IF. Falta planeación y organización en las reuniones, actividades y áreas.
  - "Organización, como que siento que a veces las cosas, no es que no estén planeadas, solo siento que debe haber más planeación, más avisos, si me van a convocar a una reunión, uno se ajusta, pero hay días donde no podemos hacerlo y no se pueden llevar los objetivos de la reunión porque ya no está todo el equipo"
  - "Faltaría un poco de organización en la logística"
- IF. Existen retardos de información y en actividades.
  - "Que cada quien se hiciera responsable de sus cosas, de acuerdo con sus áreas"
  - "Retardos en información y tiempos en actividades"



Ideas Fuerza = IF

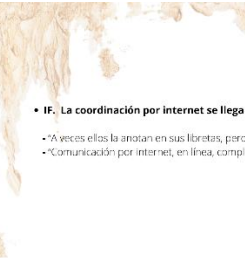
## FRASES TESTIMONIO OPERATIVOS

### Comunicación - Coordinación - Concertación

- IF. No existe relación entre y dentro de las distintas áreas de la empresa.
  - "No hay relación entre áreas"
  - "No hay reuniones con mi área"
  - "Trabajo más de forma independiente"
- IF. Existe falta de comunicación que provoca malentendidos.
  - "En ocasiones, hay falta de comunicación, que provoca desacuerdos y malentendidos"
  - "A veces no leemos bien el calendario general y creemos que está desocupado, ya hasta que llegamos a una charla se le dice al cliente si puede esperar"



Ideas Fuerza = IF



- IF. La coordinación por internet se llega a complicar en algunas ocasiones.
  - "A veces ellos la amatan en sus libretas, pero no pasan la lista completa en la agenda general"
  - "Comunicación por internet, en línea, complica algunas cosas"



## FRASES TESTIMONIO OPERATIVOS

### Gestión del Tiempo

- IF. Es difícil coordinar reuniones y más si se avisa con poca antelación.
  - "Hay algunas ocasiones en las que se avisa con poca anticipación"
  - "Un poco difícil coordinar el tiempo"
- IF. Los miembros de la empresa realizan distintas actividades, por lo que existen complicaciones en las distancias y el tiempo.
  - "La distancia y los tiempos personales"
  - "Actividades extra y distancia limitan el tiempo"



Ideas Fuerza = IF

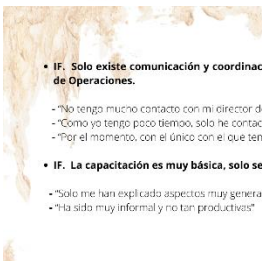
## FRASES TESTIMONIO OPERATIVOS

### Formación Integrada

- IF. Es necesario determinar los roles, perfiles y actividades de cada puesto.
  - "No sé en qué puesto, estoy, tengo otros proyectos con él"
  - "Me hicieron el comentario muy general de área en la que voy a estar, aún no sé"
- IF. Se necesita una reestructuración del organigrama, para establecer cada área y armar los equipos de trabajo.
  - "Que exista, que se establezca bien el área, que no sea solo yo"
  - "Se ha ido mucha gente y se está reestructurando la organización, y nuevas estrategias"
  - "Se está reorganizando el tiempo por falta de personal"



Ideas Fuerza = IF



- IF. Solo existe comunicación y coordinación de los operativos con el Director General y el Director de Operaciones.
  - "No tengo mucho contacto con mi director de área"
  - "Como yo tengo poco tiempo, solo he contactado con David y una vez con Emilio"
  - "Por el momento, con el único con el que tengo contacto es con David"
- IF. La capacitación es muy básica, solo se dan aspectos generales.
  - "Solo me han explicado aspectos muy generales, no ha sido tan eficaz"
  - "Ha sido muy informal y no tan productivos"



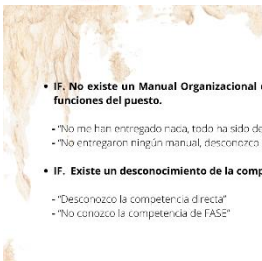
## FRASES TESTIMONIO OPERATIVOS

### Implementación Estratégica

- IF. Existe desconocimiento de la política, estrategia y objetivos de las organización, se dieron de forma muy general de forma oral.
  - "Desconozco política general, estrategia y objetivo"
  - "No estoy muy familiarizado con la política"
- IF. No se realizan juntas para medir objetivos de cada área.
  - "No hay junta para alcanzar objetivos"



Ideas Fuerza = IF



- IF. No existe un Manual Organizacional que proporcione la información general de empresa y las funciones del puesto.
  - "No me han entregado nada, todo ha sido de manera remota"
  - "No entregaron ningún manual, desconozco todo esto"
- IF. Existe un desconocimiento de la competencia directa de la empresa.
  - "Desconozco la competencia directa"
  - "No conozco la competencia de FASE"



## 6.8 Matriz de Convergencias y Divergencias Específicas.

| Matriz de Convergencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dominio de acción: Condiciones de Trabajo</b><br><b>IF:</b> Al no tener un espacio definido el personal y por las condiciones externas a ellas derivadas de la pandemia, se ha tenido que establecer el trabajo remoto, teniendo complicaciones en la comunicación, coordinación y en la delegación de tareas; así como problemas técnicos por el fallo de internet o el manejo de plataformas, dificultando algunas actividades de manera virtual.<br><b>FT:</b><br>- "Uno de los mayores impedimentos es el factor tecnológico, al trabajar a distancia"<br>- "La inestabilidad general del entorno provocan movimiento en actividades"<br>- "De manera virtual es complicado dar atención personalizada"<br>- "Problemas técnicos en reuniones"<br>- "No estoy familiarizado con la plataforma y se dificulta entenderle" |
| <b>Dominio de acción: Organización del Trabajo</b><br><b>IF:</b> Existe carga de trabajo moderada, pero las actividades para cada personal son muy variadas, incluso actividades que no corresponden al puesto. Falta planeación y organización en las reuniones, actividades y áreas.<br><b>FT:</b><br>- "A que deben ser delegadas, es bastante trabajo."<br>- "Existen otras actividades que se necesitan cubrir y distraen de otras actividades que se necesitan realizar"<br>- "Organización, como que siento que a veces las cosas, no es que no estén planeadas, solo siento que debe haber más planeación, más avisos, si me van a convocar a una reunión, uno se ajusta, pero hay días donde no podemos hacerlo y no se pueden llevar los objetivos de la reunión porque ya no está todo el equipo"                    |
| <b>Dominio de acción: Comunicación - Coordinación - Concertación</b><br><b>IF:</b> Existe una falta de comunicación, y la poca que predomina en la organización es informal, ocasionando malentendidos, distorsión de la información y atrasos.<br><b>FT:</b><br>- "Abuso de la comunicación informal y no permite que todo vaya a la par"<br>- "Hay muchas desviaciones, se dice una cosa y al final se hace otra"<br>- "En ocasiones, hay falta de comunicación, que provoca desacuerdos y malentendidos"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Dominio de acción: Gestión del tiempo</b><br><b>IF:</b> Todos los integrantes mantienen otras actividades, por lo que dedican un tiempo limitado a las actividades diarias de la empresa, causando complicaciones en las distancias y el tiempo.<br><b>FT:</b><br>- "Poder definir horarios nos cuesta mucho trabajo"<br>- "Definir los tiempos y coordinarnos, ese ha sido nuestro mayor reto de tolerancia para poder ser compatibles"<br>- "Actividades extra y distancia limitan el tiempo"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>IF:</b> Hay impuntualidad o constante cambio en las fechas de las reuniones por las actividades externas a la empresa de los integrantes, haciendo difícil coordinar reuniones y más si se avisa con poca antelación.<br><b>FT:</b><br>- "Nadie tiene tiempo, cada quien está en sus proyectos, las reuniones son difíciles de juntar y apenas nos vemos"<br>- "Si sale algo urgente nos cuesta mucho trabajo ser compatibles"<br>- "Hay algunas ocasiones en las que se avisa con poca anticipación"<br>- "Un poco difícil coordinar el tiempo"                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>IF:</b> Existen dificultades y atrasos para obtener información, y en actividades.<br><b>FT:</b><br>- "En ciertas ocasiones, hay atrasos en la información, no me dan información a tiempo"<br>- "Que cada quien se hiciera responsable de sus cosas, de acuerdo con sus áreas"<br>- "Retardos en información y tiempos en actividades"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Dominio de acción: Formación Integrada</b><br><b>IF:</b> La capacitación se realiza entre los integrantes y no todos la tiene, es básica y solo se dan aspectos generales, utilizan más un sistema de retroalimentación.<br><b>FT:</b><br>- "Si se han tenido (capacitaciones), pero no son suficientes"<br>- "Solo me han explicado aspectos muy generales, no ha sido tan eficaz"<br>- "Ha sido muy informal y no tan productivas"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>IF:</b> No conocen las funciones de su puesto y todos realizan tareas variadas de distintas áreas, haciendo necesario determinar los roles, perfiles y actividades de cada puesto.<br><b>FT:</b><br>- "Prácticamente, las funciones son de ventas"<br>- "Soy un integrante externo de FASE"<br>- "No sé en qué puesto estoy, tengo otros proyectos con él"<br>- "Me hicieron el comentario muy general de área en la que voy a estar, aún no sé"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Dominio de acción: Aplicación Estratégica</b><br><b>IF:</b> Existe desconocimiento de la política, estrategia y objetivos de las organizaciones, se conocen solo por lo dicho de forma oral. No hay manuales que integren la información organizacional y las funciones del puesto.<br><b>FT:</b><br>- "No he visto ningún documento que defina eso"<br>- "Se conocen por plática, no están plasmadas en papel"<br>- "No estoy muy familiarizado con la política"<br>- "No me han entregado nada, todo ha sido de manera remota"                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>IF:</b> No se realizan reuniones para dar seguimiento a las acciones que realizan, ni se da una medición de sus acciones de acuerdo con su objetivo.<br><b>FT:</b><br>- "Falta establecer metas en conjunto, para medición previa de resultados"<br>- "No tenemos claro el desempeño financiero ni la meta mínima, no hay juntas para revisar números, proyección o presupuesto anual, para conocer con cuanto vamos a avanzar"<br>- "No hay junta para alcanzar objetivos"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>IF:</b> Se necesita una reestructuración del organigrama para establecer cada área, armar equipos de trabajo y contratar personal.<br><b>FT:</b><br>- "Falta a veces gente que pueda hacer uso del pensamiento crítico, o más de esta parte estratégica"<br>- "Falta de recursos para pagar una mano de obra tan calificada"<br>- "Que exista, que se establezca bien el área, que no sea solo yo"<br>- "Se ha ido mucha gente y se está reestructurando la organización, y nuevas estrategias"<br>- "Se está reorganizando el tiempo por falta de personal"                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Matriz de Divergencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dominio de acción: Condiciones de Trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Directivos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Operativos/Administrativos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>IF:</b> Se cuenta con un pequeño espacio físico, pero no tiene lo necesario para el desarrollo de actividades de todos los trabajadores, es necesario una renovación del espacio.</p> <p><b>FT:</b> "Las oficinas son de 4x7, es un espacio pequeño que necesita renovaciones"</p>                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Dominio de acción: Organización del Trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> En ocasiones, no queda claro las actividades que se han de realizar y se da por hecho que se entendieron.</p> <p><b>FT:</b> "Mi forma de trabajar es muy rápida, me dicen algo y ya lo sé, lo comunico una vez y pienso que ya con comunicarlo una vez, está por hecho que se va a hacer"</p>                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> No se obtienen los resultados esperados de las tareas de cada integrante.</p> <p><b>FT:</b> "Tenemos exceso de confianza entre nosotros, pasa que llegamos a reuniones y todo es cero, nos confiamos de que el otro iba a llevar resultados y nadie lleva"</p>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Dominio de acción: Comunicación - Coordinación - Concertación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> Las reuniones suelen tomarse a temas más personales, por la estrecha relación que mantiene los socios y el tiempo de amistad.</p> <p><b>FT:</b> - "De dos horas de reunión, efectivas solo son pocas, lo demás es más afectivo"</p> <p>- "Juntas improductivas, convivimos más tiempo de lo que realmente trabajamos, no avanzamos"</p>                                                                                                   | <p><b>IF:</b> Solo existe comunicación y coordinación de los operativos con el Director General y el Director de Operaciones.</p> <p><b>FT:</b> - "No tengo mucho contacto con mi director de área"</p> <p>- "Como yo tengo poco tiempo, solo he contactado con David y una vez con Emilio"</p> <p>- "Por el momento, con el único con el que tengo contacto es con David"</p> |
| <p><b>IF:</b> La mayoría de las reuniones son informales, por lo que no se llegan a abordar ciertos temas.</p> <p><b>FT:</b> "La mayoría somos de reuniones informales, nos falta establecer metas de cada quien"</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>IF:</b> No existe relación entre y dentro de las distintas áreas de la empresa.</p> <p><b>FT:</b> - "No hay relación entre áreas"</p> <p>- "No hay reuniones con mi área"</p> <p>- "Trabajo más de forma independiente"</p>                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>IF:</b> La coordinación por internet se llega a complicar en algunas ocasiones.</p> <p><b>FT:</b> - "A veces ellos la anotan en sus libretas, pero no pasan la lista completa en la agenda general"</p> <p>- "Comunicación por internet, en línea, complica algunas cosas"</p>                                                                                           |
| <b>Dominio de acción: Gestión del Tiempo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> No se dan actualizaciones ni avance de las tareas a realizar, antes de eventos.</p> <p><b>FT:</b> "Nadie da avance de su trabajo antes de eventos, por lo que no se puede hacer medición previa para ver si vamos bien o vamos mal"</p>                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> No hay tiempo definido a dedicar para la realización de actividades de cada puesto.</p> <p><b>FT:</b> "Se dedica poco tiempo por actividades externas a la empresa"</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Dominio de acción: Formación Integrada</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> Existen complicaciones con el uso de software para reuniones, o actividades.</p> <p><b>FT:</b> - "Factor tecnológico"</p> <p>- "Hay miembros que no conocen bien el uso de las plataformas, se complica"</p>                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> Hacen falta software que permitan una comunicación más eficiente.</p> <p><b>FT:</b> "ERP, permite tener una comunicación más eficiente, ahorita el problema es el costo, tener una ERP de acuerdo con las necesidades si es un poquito costoso"</p>                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Dominio de acción: Aplicación Estratégica</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> Han enfrentado dificultades derivadas de la pandemia, pero la forma de trabajo no ha cambiado a las nuevas realidades del entorno.</p> <p><b>FT:</b> - "Plantear nuevo modelo empresarial ante COVID"</p> <p>- "Actualizar el modelo empresarial a la pandemia en el año en curso"</p>                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>IF:</b> Se han dejado de lado la implementación de programas, replantear estrategias y realizar planificaciones por otras actividades a cubrir.</p> <p><b>FT:</b> - "Elementos estratégicos que se necesitan replantear, más de planificar, que no se aprovechan de la manera que debería ser, porque hay algunas otras actividades que se deben cubrir."</p> <p>- "No se ha implementado el programa prioritario de vinculación de empresas"</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>IF:</b> Existe un desconocimiento de la competencia directa de la empresa.</p> <p><b>FT:</b> - "Desconozco la competencia directa"</p> <p>- "No conozco la competencia de FASE"</p>                                                                                                                                                                                      |



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

## ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00015

Matrícula: 2211800067

La innovación organizacional como motor de crecimiento y competitividad en contextos inestables en las MiPymes. Un caso de estudio de la empresa de consultoría Fortalecimiento y Acompañamiento en Salud Empresarial (FASE).

En la Ciudad de México, se presentaron a las 16:00 horas del día 25 del mes de septiembre del año 2024 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALEZ PEREZ  
DRA. VIRGINIA LOPEZ NEVAREZ  
DR. EDUARDO RAMIREZ CEDILLO



GUADALUPE YUNIS AVENDAÑO RANGEL

ALUMNA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DE: GUADALUPE YUNIS AVENDAÑO RANGEL

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

**Aprobar**

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. SONIA PEREZ TOLEDO

PRESIDENTA

DRA. CLAUDIA ROCIO GONZALEZ PEREZ

VOCAL

DRA. VIRGINIA LOPEZ NEVAREZ

SECRETARIO

DR. EDUARDO RAMIREZ CEDILLO